

Joni Sikkilä

**PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTA-
MISTA**

**Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2010**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden	Aika joulukuu 2010	Tekijä/tekijät Joni Sikkilä
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA		
Työn ohjaaja Jorma Saloniemi	Sivumäärä 78 + 5	
Tarkastaja Marko Forsell		
<p>Perehdyttäminen on pieni mutta merkittävä osa henkilöstöjohtamista. Teoriaosan alussa tarkasteltiin tästä syystä henkilöstöjohtamista ja sen historiaa. Perehdyttäminen liittyy myös olennaisesti rekrytointiin ja opinnäytetyössä on tarkemmin sitä käsittelevä osansa.</p> <p>Pääosassa tätä opinnäytetyötä on kuitenkin perehdyttäminen, ja sitä käsittelevässä osassa tarkastellaan ensimmäisenä lainsäädäntöä joka vaikuttaa perehdyttämiseen. Sen jälkeen perehdyttämisen toteuttamisen osalta sen suunnittelua, miten vastuu perehdyttämistä tulee jakaa ja miten perehdyttämismalleista voi olla hyötyä.</p> <p>Osana opinnäytetyötä tein tutkimuksen opiskelijoiden kokemuksista perehdyttävänä olemisesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin perehdyttämisessä yleisesti onnistutaan, ja missä voisi olla kehittämisen varaa.</p>		

Asiasanat

henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, rekrytointi

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date December 2010	Author Joni Sikkilä
Degree programme Business Administration		
Name of thesis FAMILIARIZATION AS A PART OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT		
Instructor Jorma Saloniemi	Pages 78 + 5	
Supervisor Marko Forsell		
<p>Familiarization is a small but important part of human resources management. For that reason, human resources and their history were first studied at the beginning of this thesis. Familiarization is also closely related to recruitment and the latter has its own chapter in this thesis.</p> <p>The main subject in this thesis is the familiarization to work and the legislation that affects familiarization is analyzed. After that the following topics will be handled: planning and carrying out familiarization, how the responsibility should be divided, and how different kind of familiarization models could be a help.</p> <p>As a part of the thesis, there was a study made regarding of experiences that students have had about being the subject of familiarization. The purpose of the survey was to find out how successfully the organizations manage to carry out familiarization and where there could be room for improvement.</p>		

Keywords

human resources, recruiting, work orientation

TIIVISTELMÄ**ABSTRACT****SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	3
2.1 Henkilöstöjohtamisen kehittyminen	5
2.1.1 Tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta vastakkain	5
2.1.2 Rakenneteoreetikot	9
2.1.3 Organisaatiokulttuuriteoriasta jatkuvaan uusiutumiseen	10
2.1.4 Muutoksien taustalla	11
2.2 Tämän päivän henkilöstöjohtamiseen liittyviä käsitteitä	13
3 REKRYTOINTI	16
3.1 Henkilöstön hankinta	16
3.2 Rekrytoinnin suunnittelu, toteutukseen ja päätöksen tekoon	18
3.3 Erilaisia lähtökohtia työvoiman hankkimiseen	20
3.3.1 Uuden työtehtävän synnyttämä tarve	20
3.3.2 Korvaava rekrytointi	21
3.3.3 Sisäinen rekrytointi - työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin yrityksen sisällä	22
3.4 Tulevaisuuden haaste rekrytointiin – Suomen ikärakenteen muutos	24
4 PEREHDYTTÄMINEN	26
4.1 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	27
4.1.1 Työsopimuslaki	28
4.1.2 Työturvallisuuslaki	28
4.1.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	30
4.2 Perehdyttämisen suunnitteleminen	31
4.3 Perehdyttämisen osa-alueita	33
4.4 Perehdyttämiseen osallistuvien vastuut	35
4.4.1 Esimies	36
4.4.2 Henkilöstöasiantuntija	37
4.4.3 Työyhteisö	38
4.4.4 Perehdytettävä	39
4.5 Malleja perehdyttämisen käytännön toteutusta varten	40
4.5.1 Mestari työnhajaajana – kisälli oppijana	40
4.5.2 Muita perehdyttämismalleja	42

4.5.3 Perehdyttämismallien hyödyntäminen	44
4.6 Tavoitteena laadukas perehdyttäminen	45
5 TUTKIMUS OPISKELIJOIDEN PEREHDYTTÄMISKOKEMUKSISTA	47
5.1 Harjoittelu osana ammattikorkeakouluopintoja	47
5.2 Tutkimuksen toteutus	48
5.3 Tutkimuksen tulokset	49
5.3.1 Taustatiedot	49
5.3.2 Perehdytyksen järjestelyt	52
5.3.3 Työtehtäviin ja organisaatioon perehdyttäminen	59
5.3.4 Turvallisuus, ergonomia ja työssä jaksaminen	65
5.3.5 Harjoittelu osana opintoja	69
5.3.6 Muut kysymykset	71
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	75

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Kaikki ovat joskus olleet perehdyttävänä. Mietihän mitä kaikkea opittavaa uudella työntekijällä on uudessa työpaikassa. Perehdyttäminen on pieni, mutta merkittävä osa henkilöstöjohtamista. Jotta olisi helpompi hahmottaa sen paikka organisaation toiminnoissa, on ensimmäisinä käsiteltävinä asioina tässä opinnäytetyössä henkilöstöjohtaminen.

Miksi henkilöstöjohtamisella on paikka jokaisessa organisaatiossa? Miksi johtaminen on sellaista kuin se nykyään on? Jotta perehdyttämisestä saisi oikean kuvan, ja hahmottaisi sen paikan osana johtamista, opinnäytetyö aloitetaan tarkastelemalla henkilöstöjohtamista. Ensin sen historiaa, tarkoituksena nähdä, miten henkilöstöjohtamiseen liittyvät käsitykset ovat kehittyneet. Kun ensin on tarkasteltu henkilöstöjohtamisen kehittymistä, ja niitä syitä, jotka ovat muutoksien taustalla vaikuttaneet, on helpompi ymmärtää myös sitä miksi ja minkälaista meidän ajan henkilöstöjohtaminen on.

Henkilöstöjohtamiseen liittyy olennaisena osana myös henkilöstön hankinta ja riittävän työvoiman määrän ja laadun varmistaminen. Rekrytointi on sitä toimintaa, jolla edellä mainittuja asioita toteutetaan. Rekrytointi ja perehdyttäminen liittyvät myös vahvasti toisiinsa. Perehdyttämistä edeltävät rekrytointiin liittyvät seikat vaikuttavat siihen, mitä perehdyttämistä suunnitellessa tulee ottaa huomioon. Vaikka ne liittyvät lähes erottamattomasti toisiinsa, on rekrytointi kuitenkin ihan oma lukunsa — tässä opinnäytetyössä myös kirjaimellisesti. Mitä rekrytointi pitää sitten sisällään? Tätä aihetta käsitellään tässä opinnäytetyössä henkilöstöjohtamisen jälkeen. Lisäksi luvun alla tarkastellaan myös erityistä haastetta rekrytointiin, joka on alkamassa nyt, ja jatkuu seuraavien vuosikymmenien aikana täällä Suomessa.

Rekrytointia käsittelevän luvun jälkeen päästään tarkastelemaan varsinaisesti perehdyttämistä. Mitä perehdyttäminen itse asiassa on? Lyhyesti tiivistettynä se on kaikkea sitä toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää hyvään alkuun uudessa työpaikassa, tai uudessa työtehtävässä. Kaikkea, on kuitenkin niin laaja käsite, että luvusta neljä alkaen perehdyttämistä tarkastellaan pala palalta. Ensin lainsäädäntöä, joka on otettava huomioon perehdyttämistä suunniteltaessa, ja toteuttaessa. Sitten eri osa-alueita, joita suunnitteluvai-

heessa on otettava huomioon. Tämän jälkeen sitä mitä perehdyttämisen vastuun jakamisessa tulisi ottaa huomioon. Ja viimeisenä erilaisia malleja perehdyttämisen toteuttamiseen, joista voi olla apua käytännön toteutuksen hallinnassa.

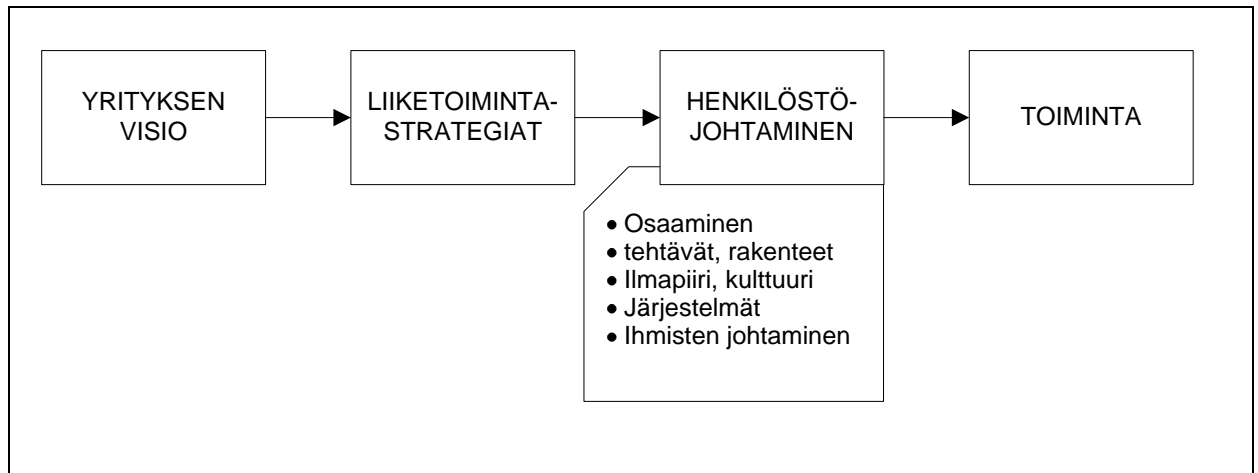
Opinnäytetyöhöni kuuluu vielä tutkimusosa. Syy, miksi halusin tutkimusosan mukaan opinnäytetyöhöni, liittyy siihen, miksi valitsin koko aiheen. Itselläni on takana työkokemusta useista eri yrityksistä, ja tästä syystä olen nähnyt monenlaista perehdyttämistä. Useimmiten mielestäni perehdyttämisessä olisi ollut paljon parantamisen varaa. Voiko olla mahdollista, että minulla on ollut vain huonoa tuuria? Vai olisiko jollakulla muulla ollut vastaavia kokemuksia. Nyt minulla oli mahdollisuus saada vastaus myös tähän kysymykseen, kun selvitin tutkimusosassa opiskelijoiden kokemuksia perehdyttävänä olemisesta. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota perehdyttämisen eri osa-alueisiin ja tutkimustulokseen tarkastellaan luvussa viisi.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Organisaatioilla on omat määritellyt arvonsa ja päämääränsä, mutta niiden toteutuminen riippuu ihmisten toiminnasta. Henkilöstö on se osa organisaatiota, joka toteuttaa kaiken organisaation toiminnan. (Kauhanen 2006, 16; Viitala 2007, 8.) Ihmisten avulla ja välityksellä kaikki yrityksen muu toiminta on mahdollista, voidaan sanoa tiivistetysti, että yrityksen toiminta on ihmisten varassa. (Strömmer 1999, 12; Viitala 2007, 7.) Ihmisten toiminta varsinkin isommissa organisaatioissa olisi kuitenkin aika kaaosta, ellei heidän toimintaansa ohjattaisi.

Henkilöstöjohtamisen tulee viedä organisaatiota asetettua visiota kohden. Henkilöstöstrategia on yrityksessä pitkän aikavälin suunnitelma, koskien sitä, kuinka se aikoo huolehtia siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä oikea määrä oikeanlaisia ihmisiä. Strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittelee käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joilla strategiaa toteutetaan. Suuremmissa organisaatioissa henkilöstöpolitiikkaa, kuten myös henkilöstöstrategiaa, saatetaan määritellä kirjallisesti, mutta pienemmissä yrityksissä nämä saattavat olla ajan saatossa muodostuneita käytäntöjä, jotka käytännön kautta ovat muodostuneet toimintamalleiksi. (Strömmer 1999, 13.)

Visio on ikään kuin päämäärä, jota kohti halutaan kulkea. Sitä voitaisiin kuvailla myös asiantilaksi joka halutaan saavuttaa. Strategia taas on reitti, joka johtaa kohti visiota. Visio muuntuu jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Näin ollen myös strategian on joustettava. (Strömmer 1999, 52.) Nämä ovat taustalla vaikuttavia tekijöitä, joiden toteutumisen organisaatiossa toimivat ihmiset mahdollistavat. Henkilöstöjohtaminen on se kanava, joka vie tavoitteet suunnitelmista toteutukseen ja ohjaa toimintaa siten, että nuo taustalla vaikuttavat tavoitteet saavutettaisiin.



KUVIO 1. Visio ja strategia henkilöstöjohtamisen suuntaajina (mukaiillen Strömmer 1999, 53)

Johtajuus sellaisena, kuin se yleensä ajatellaan, johtaja-johdettava -suhteena, ei anna todenmukaista kuvaa henkilöstöjohtamisesta. Nykyään sen keskeisimpiä tavoitteita on henkilöstön tukeminen siinä, että he pääsisivät ja haluaisivat päästä parhaimpaansa. Johtajien tehtävä on luoda näitä edellytyksiä. (Strömmer 1999, 17-18.)

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen johtamisen osa-alueista se, joka keskittyy nimensä mukaisesti organisaatiossa vaikuttavien ihmisten ohjaamiseen. Tässä luvussa tarkastellaan sen historiaa, sitä miten henkilöstöjohtaminen on kehittynyt sen alkua ajoista nykyiseen tilaan; kuinka nykyään olemassa olevat käsitteet ovat syntyneet, sekä henkilöstöjohtamista tämän päivän näkökulmasta. Käsitteenä henkilöstöjohtaminen on kuitenkin niin laaja ja monimuotoinen, että tarkoituksena on keskittyä lähinnä tarkastelemaan sellaisia piirteitä, jotka vaikuttavat niihin johtamisen osa-alueisiin, jotka ovat vaikuttaneet myös rekrytointiin ja perehdyttämiseen.

2.1 Henkilöstöjohtamisen kehittyminen

“You have to know the past to understand the present.” — Dr. Carl Sagan

Henkilöstöjohtaminen on suhteellisen tuore käsite ja se on kehittynyt - voitaisiin sanoa jopa muuttunut - vuosikymmenien saatossa paljon ja nopeasti. Voidaan myös olettaa, että se tulee kehittymään edelleen tulevaisuudessa. Sitä, minkälaisia muutoksia tulevaisuus tuo mukanaan, on mahdoton sanoa. Mutta kuten mihin tahansa muuhunkin aiheeseen, on myös tähän sovellettavissa ajatus historian tuntemisen merkityksestä nykyisen tilanteen ymmärtämiseksi ja tulevaisuuden hahmottamiseksi. Tässä luvussa tarkastellaan tiivistetysti henkilöstöjohtamisen kehitystä ja taustoja.

Tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta vastakkain

Nykyiseen verrattavissa olevaa henkilöstöjohtamista alkoi ilmetä 1800-luvun puolivälistä alkaen läntisten maiden kokiessa teollisuusvallankumousta. Tänä aikana ensimmäisiä ongelmia oli kouluttamattoman työväen johtaminen, kun työpaikkojen koot kasvoivat ja oli löydettävä keinoja saada toimintaan säännöllisyyttä ja kuria. Joissakin isoissa yrityksissä alettiin kuitenkin siirtyä pois edellä mainituista metodeista, kun 1800-luvun lopulle päin tultaessa alettiin pitää edes jollakin tapaa huolta työntekijöiden yleisestä hyvinvoinnista. Yrityksiin alettiin nimetä myös vastuuhenkilöitä huolehtimaan tämänkaltaisten asioiden järjestämisestä päätyönään ja omalla tavallaan henkilöstöammattilaisuus alkoi kehittyä. (Viitala 2007, 40-41.) Johtamisen päämääränä oli tänä aikana parantaa työläisten henkisiä ja moraalisia ominaisuuksia. Yrityksille alkoi kuulua vastuuta myös työntekijöiden yksilöllisestä ja yhteisöllisestä hyvinvoinnista. (Seeck 2008, 290.) 1900-luvun alkupuolella henkilöstötoiminnot olivat vapaaehtoista yritysten kylkeen syntyneitä hyväntekeväisyyttä, joka muistutti sosiaalitoimintaa ja työnantajan rooli tätä hyväntekeväisyyttä järjestämässä oli jonkin verran holhoava. (Strömmer 1999, 225.)

Frederick W. Taylor oli ensimmäisiä henkilöstöjohtamisen syntyyn vaikuttaneita henkilöitä, kun hän alkoi etsiä tehokkuuteen ratkaisua töiden järjestelemisestä. Taylor piti työn järjestelyn ongelmana sitä, ettei työnjohtajilla ollut minkäänlaista käsitystä siitä, paljonko yksittäisiin työtehtäviin kului aikaa. Työnjohtajat eivät tämän vuoksi osanneet arvioida työn tuottavuutta. Taylorilla, kuten muillakin hänen aikalaisillaan, oli aika pessimistinen ihmiskäsitys. Työntekijöiden ajateltiin olevan laiskoja ja vastuuta vältteleviä. Taylorin ajatuksiin kuului myös näkemys, että jotkut työntekijät saattoivat tehdä tarkoituksella töitä hitaasti, koska nopeasti tehdystä työstä olisi ollut seurauksena vain lisätöitä, joiden tekeminen ei kuitenkaan olisi vaikuttanut palkkioon. (Seeck 2008, 51-52; Strömmer 1999, 24.) Tällaiset ihmiskäsitykset vaikuttivat luonnollisesti johtamisen keinoihin. Ankara kuri, uhkaukset, rangaistukset ja raha olivat pääasiallisia johtamismenetelmiä, joilla yritettiin saada työntekijöitä tehokkaaseen toimintaan (Viitala 2007, 40-41).

Tieteellinen tutkimus oli Taylorin mukaan apuväline, jonka välityksellä löydettäisiin tehokkain tapa tehdä työtä. Taylor halusi määrittää ne periaatteet, säännöt ja menettelytavat, joista muodostuu täydellinen tieteellinen lähestymistapa tuotantoportaan liikkeenhoitoon. Taylorin ratkaisu tuottavuuden ja vaurauden maksimoimiseksi oli tieteellisen liikkeenjohtamisen periaatteet, jotka olivat hänen mukaan seuraavat:

- Tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset
- Työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvan tiedon perusteella sen sijaan, että työntekijöiden sallittaisiin itse päättää asioista ja kehittyä sattumanvaraisesti
- Johto ja työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti. (Seeck 2008, 53.)

Käytännössä tämä tarkoitti, että työn suunnittelu erotettiin itse tekemisestä, jolloin työ jakautui johtajien ja työntekijöiden kesken niin, että johtajat huolehtivat töiden suunnittelusta ja valvonnasta, ja työntekijät toteuttamisesta. Alkoi muodostua henkilöstöosastoja, joiden tehtävänä oli huolehtia henkilöstön mahdollisimman tehokkaasta käytöstä (Viitala 2007, 41-42). Työt oli lisäksi jaettava helposti hallittaviin osiin, arvioitava yksittäisiä työsuorituksia, niihin kuluva aikaa ja järjestää työt uudelleen, jotta ne olisivat mahdollisimman tuottavia ja näin tehokkuus saataisiin maksimoitua. Tuotannon rationalisointi tällä tavoin teki tarkoista ohjeista ja säännöistä yleisiä. Taylorin mukaan tämä hyödyttäisi sekä työnan-

tajaa ja työntekijöitä siten, että työntekijän rasitus minimoituisi ja työnantajan tuotot maksimoituisivat. Todellisina seurauksina tämän ideologian käyttöönotosta oli, että työn rasitus kasvoi, kun töistä tuli ositettua ja yksitoikkoista. Tästä huolimatta monet Taylorin opit vaikuttavat edelleenkin useissa työelämän organisaatioissa. (Seeck 2008, 51-53, 290; Strömmer 1999, 24.)

Kun tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita sovellettiin käytäntöön, tekniikoita olivat muun muassa välineiden ja menetelmien standardoiminen, suunnitteluosaston perustaminen, aikaa säästävät työvälineet, aika- ja liiketutkimukset sekä ohjekortit. Suorituspalkkausjärjestelmän oli tarkoitus tehdä työntekijälle mahdollisimman näkyväksi hänen työnsä ja siitä saadun palkan suhde, jotta palkkaus kannustaisi työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Seeck 2008, 54.) Eräällä tavalla esimerkki tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksista käytännössä nähtiin Henry Fordin toimesta, kun hän kehitti liukuhihnamallin tuotannon tehostamiseksi. Vaikka Fordin malli ei suoraan perustunut tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin, vaikutti se 1900-luvun alun johtamiskäsityksiin. Fordilaista mallia arvosteltiin siitä, että se teki työstä yksitoikkoista ja toi työhön pakkotahtisuuden. Kritiikistä huolimatta tätä tuotantomallia jäljiteltiin eri puolilla maailmaa ja tehtaiden tuottavuutta pystyttiin huomattavasti parantamaan, vaikkakin työvoiman vaihtuvuudessa nähtiin sen seurauksena selvä lisäys. (Seeck 2008, 61-62.)

Kritiikkiä tieteellinen liikkeenjohto on saanut muun muassa siitä, että se vaikutti negatiivisesti työntekijöiden aloitteellisuuteen ja osaamiseen, koska heille annettiin yksi tapa suoriutua työtehtävistä (Seeck 2008, 95). Näkemys siitä, että on yksi paras tapa tehdä asioita, vaikutti myös tuleviin johtamisoppeihin. Erityisesti se vaikutti byrokratian syntymiseen. Tehokkuus, määrällistäminen, ennustettavuus ja valvonta ovat näkyneet monissa eri johtamisen piirteissä vielä tänäkin päivänä.

Tälle suuntaukselle syntyi osittain vastustavana suuntauksena ihmissuhdekoulukunnan työ, joka keskittyi tutkimaan sosiaalisen ympäristön vaikutusta viihtyvyyteen, ja jonka ajatuksena oli tehokkuuden löytäminen ihmisten osallistamisesta organisaation toimintaan (Viitala 2007, 41-42). Uuden suuntauksen taustalla vaikutti osittain 1940-luvulla vallinnut pula työvoimasta, jonka seurauksena teollisuudessa alettiin vaatia työntekijöiltä liikaa. Työtäis-

teluiden uhkaa pyrittiin vähentämään yhdessä tekemisen ja tunteisiin vetoamisen avulla (Seeck 2008, 290.). Työrauhan säilyttämiseksi yrityksiin alettiin palkata ammattilaisia, jotka huolehtivat henkilöstöstä. Työympäristöä ja työtä kehitettiin inhimillisemmäksi. Tuottavuutta yritettiin maksimoida ja lakon riskiä minimoida. Tähän aikaan johtamisen sanastoon syntyi sana henkilöstöammattilainen. Tänä aikana myös julkinen valta alkoi sää-
dellä työsuhteita ja henkilöstön kohtelua työpaikoilla, jonka seurauksena henkilöstötoimin-
ta painottui lähinnä työsuhteasiainhallinnoksi. Työnantajapuoli ja työntekijäpuoli alkoivat
solmia neuvottelusuhteita, tekemällä keskenään sopimuksia, joita yritykset sitten alkoivat
noudattaa. Työmarkkinoita säätelevien taustavaikutusten kehittyminen alkoi näiltä ajoilta.
(Viitala 2007, 42; Strömmer 1999, 225-226.)

Ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon soveltamaa työprosessin paloitte-
lua pieniin osiin ja pyrki päinvastoin laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnku-
vaa ja kierrättämään työtehtäviä. Työntekijöitä kannustettiin myös yhteistyöhön ja vuoro-
vaikutukseen työyhteisössä. Ratkaisuna tuottavuuden ongelmiin ihmissuhdekoulukunta
tarjosi työn yksitoikkoisuuden, poissaolojen, heikkoon työmoraalin, joiden kaikkien näh-
tiin heikentävän tuottavuutta. Töiden koettiin olevan liian koneistuneita ja tämän nähtiin
uhkaavan työntekijöiden hyvinvointia. Työntekijöitä rohkaistiin ja kannustettiin myös yh-
teistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Työntekijöiden olojen parantaminen orga-
nisaatioiden sisällä oli tavoitteena. Sosiaalisia taitoja alettiin arvostaa työntekijöissä. Työ-
paikan ilmapiirin uskottiin vaikuttavan myös tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Johtajan
tehtäväksi nähtiin työyhteisön tasapainottaminen ja työntekijöiden suhteista huolehtiminen.
Työntekijää ei nähty ainoastaan taloudellisten kannustinten motivoimana. Tehokkuutta
lähdettiin hakemaan työntekijöiden hyvinvoinnista. Työelämään kaivattiin inhimillisempiä
piirteitä. Ihmissuhdekoulukunnan ajatukset eivät olleet kuitenkaan täysin pelkkää vastare-
aktiota taylorismille. Molemmilla suuntauksilla oli yhteisiä tavoitteita, joita olivat tuotta-
vuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen työpaikoilla sekä johtajan auktoriteetin oike-
uttaminen. Molemmat pyrkivät myös tieteelliseen objektiivisuuteen eivätkä huomioineet
organisaatiota toimintaympäristönä. (Seeck 2008, 103-105.)

Ihmissuhdekoulukunta toi johtamiseen erilaisen näkökulman työntekijöiden valintaan.
Työntekijöiden valinnoissa painottuivat sosiaaliset taidot, asenteet, sopeutumiskyky sekä
muut persoonallisuuden kuuluvat tekijät. Johtajan tehtäväksi ihmissuhdekoulukunta näkee

työyhteisön sekä työntekijöiden suhteiden tasapainottamisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämisen työpaikalla. Ihmissuhdekoulukunta toi johtamiseen sen, että työntekijää ei enää nähty ainoastaan taloudellisten kannustinten motivoimana, vaan työyhteisön, ryhmädynamiikan sekä yksilön psykologisten ja sosiaalisten ominaisuuksien vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen on tunnistettu. (Seeck 2008, 105.)

Rakenneteoreetikot

1950-luvulla Yhdysvalloissa syntyi kiinnostusta tutkia organisaatioita kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen analyysin näkökulmasta. Tähän saakka ongelmia oli pyritty ratkaisemaan taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan oppien avulla, koska ongelmat keskittyivät lähinnä tuotannon tehokkaaseen organisointiin ja työntekijöiden ja työnantajan väliin konflikteihin. Organisaatioiden koot olivat kuitenkin kasvaneet ja se synnytti uudentyyppisiä ongelmia, joihin lähdettiin hakemaan ratkaisua analysoimalla niiden rakenteita. Johtamisen tehostamiseen syntyi uusi näkökulma, jossa tarkasteltiin suurten yritysten toiminnan kokonaisuutta. (Seeck 2008, 155.)

Rakenneteoreetikot kiinnittivät tutkimuksissaan huomiota organisaatioiden vaikutuksista yksilöihin. Heidän mukaansa toiminnan kantava voima on ihmisten pyrkimys sopeutua ympäristön sosiaalisiin odotuksiin. Kuuluisimpia rakenneteoreetikkoja oli saksalainen Max Weber, jonka merkittävämpiä tuotoksia oli tehokkaasti toimivan organisaation malli, ns. byrokratiateoria. Lähinnä julkiselle sektorille suunniteltu mallin pääpiirteet olivat:

- vallan ja johtamisen keskittäminen hierarkian huipulle
- työnjaon selkeyttäminen ja työtehtävien perustuminen erikoistumiseen
- toiminnan ohjaaminen säännöillä ja hierarkisella valvonnalla
- uran etenemisen kriteerinä virkaikä
- organisaation ja sen jäsenten omaisuuden erottaminen toisistaan. (Strömmer 1999, 25.)

Tämän kaiken tavoitteena oli mahdollisimman tehokas ja oikeudenmukainen toiminta. Nykyään byrokraattinen organisaatio on arkikielessä muuttunut kuitenkin lähestulkoon negatiivissävytteiseksi, ja sillä tarkoitetaan yleisesti jäykkää toimintaa, joka on vieraantunut käytännön todellisuudesta. (Strömmer 1999, 25.)

Rakenneteoreetikot vaikuttivat johtamisen kehittymiseen eteenkin päätöksenteon osalta, joka on johtamisen ydintoimintoja. Johtajalla on valtuus tehdä päätöksiä organisaation ja työntekijöiden puolesta. Tämä on johtajan asemavallan perusta ja erottaa hänet organisaation muista jäsenistä. Johtaminen (management) kiteytyy johtajan kykyyn tehdä suunnitelmia ja päätöksiä. Tieteellisen liikkeenjohdon mukaan päätökset tehtiin ja perusteltiin opin periaatteiden mukaan tieteellisesti, ja päätösten tarkoitus oli työn tehokkuuden lisääminen. Päätöksistä vastasivat työnjohtajat ja suunnittelijat. Työntekijöitä ei päätösten tekemisen osalta juuri kuunneltu. Ihmissuhdekoulukunnalla oli demokratisoiva vaikutus työpaikoilla ja päätöksentekoon otettiin osittain mukaan myös työntekijät.

Kun saavuttiin 1960- ja 1970-luvuille, henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja tutkiminen alkoi. Työelämää koskeva lainsäädäntö kehittyi monissa maissa. Johtaminen ja henkilöstöhallinto alkoivat eriytyä ja henkilöstötyöhön alkoi kehittyä eri aloja. (Viitala 2007, 42.) Henkilöstöressurssien hoito nousi keskeiseksi. Systematiikka lisääntyi. Henkilöstöhallinto muuttui esikuntaelimeksi, joka hallinnoi henkilöstöasioita ja otti esimiehiltä ja johdolta tehtäviä itselleen. Ongelmana oli johtamisen ja henkilöstöhallinnon eriytyminen. (Strömmer 1999, 226.)

Organisaatiokulttuuriteoriasta jatkuvaan uusiutumiseen

1980-luvulla Yhdysvalloissa teollisuus sai kilpailijoita idästä ja lännestä. Teollisuuden ongelmien ratkaisemiseksi työyhteisöjen oli muututtava joustaviksi, luoviksi ja paremmin työntekijää motivoiviksi. Ratkaisua haettiin organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadun ideologioista. (Seeck 2008, 204.) 1980-luvulla henkilöstöjohtaminen alettiin nähdä strategisena kilpailukeinona. Vastuuta alettiin siirtää jälleen esimiehille, joilta sitä edellisinä

vuosikymmeninä oli siirretty pois. Henkilöstöammattilaisten rooli muuttui nyt konsultti-ryhmäksi, joka tarjosi yrityksille sisäisiä tukipalveluja. 1990-luvulla henkilöstöjohtaminen alkoi yhä voimakkaammin muuntautua strategiseksi kysymykseksi. Henkilöstötoimintoihin sisältyvät järjestelmät ja hallinnointi ovat vahvistaneet asemiaan osaamisen ja sitouttamisen tukena. (Strömmer 1999, 226; Viitala 2007, 42.)

Työntekijät alettiin nähdä yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittää itseään, jotta he pysyisivät ajan hermoilla ja hyvässä työmarkkinakunnossa. Johtamisessa havaittiin myös se, että asiantuntemuksen käyttäminen motivoi työntekijöitä. (Seeck 2008, 243-244.)

Henkilöstöjohtamisen kehittyminen tästä eteenpäin on hieman arvoitus. 2000-luvulle tultaessa henkilöstökustannuksiin on haettu joustoa enemmän kuin koskaan ennen. Esimerkiksi henkilöstön rekrytointia on ulkoistettu voimakkaasti. Samoin henkilöstön kehittämistä koskevia palveluja ostetaan enemmän niihin erikoistuneilta yrityksiltä, ja henkilöstöosastoja on supistettu. (Viitala 2007, 42-43) Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötoiminnat ovat kuitenkin nousseet aivan uuteen arvoon 1990-luvun lopulta siirryttäessä. Ne on alettu nähdä kehityksen mahdollistajana tai esteenä. Henkilöstöä tukevat ja ylläpitävät järjestelmät ovat siksi nousseet avainasemaan. (Strömmer 1999, 226.)

Muutoksien taustalla

Minkälaiset asiat ovat käytännössä saaneet aikaan muutokset? Historian aikana on ihmiskäsitys muuttunut. Aiemmin ihmistä pidettiin laiskana ja vastuuta välttävänä. Alaisia piti motivoida rahalla ja ruoskalla. Nykyään ihmisen nähdään olevan luova, oppimiskykyinen ja –haluinen sekä suoritustarpeinen. Motivaation ymmärretään tulevan myös onnistumisen tunteista, niin kutsutuista sisäisistä palkkioista, eli siis muistakin asioista, kuin pelkistä rahallisista palkkioista. Tiedon merkitys ymmärretään myös paremmin. Enää siihen ei suhtauduta pysyvänä, staattisena, vaan ymmärretään sen dynaamisuus eli jatkuva uusiutuminen. Samoin muutoksien tapahtumiseen osataan suhtautua joustavasti, eikä siihen yritetä vastata pelkkien oletusten jäykkien mallien mukaan. Samoin oppimiskäsitykset ovat kehittä-

tyneet. Oppija ymmärretään aktiiviseksi tiedon käsittelijäksi, jolle ei kannata sellaisenaan yrittää siirtää valmista kerättyä tietoa. Valmiin tiedon siirtämisestä toiselle on päästy aktiivisen oppijan korostamiseen, joka itse työskentelee tiedon prosessoijana ja omien ajatusrakennelmien luojana. (Strömmer 1999, 20; Viitala 2007, 40.)

Tuotanto- ja informaatioteknologian tuomia mahdollisuuksia osataan, ja toisaalta on pakko hyödyntää, kun toiminta on kaikissa asioissa menossa kohti globaalimpaa suuntaa. Tuotteita ja palveluita tuottaessa on siirrytty tuotantokeskeisestä lähtökohdasta asiakaslähtöiseen tapaan toimia (Viitala 2007, 40). Markkinat ovat avautuneet ja laajentuneet globaaleiksi. Tuotanto- sekä informaatioteknologia ovat kehittyneet räjähdysnomaisesti (Strömmer 1999, 20). Kansainvälistymisen tuomat lisähaasteet ovat mm. siinä, että olosuhteet vaihtelevat maittain esimerkiksi lainsäädännön, terveydenhuollon, koulutusjärjestelmien, hintatason ja toimintatapojen osalta. Suunnittelussa on otettava monia asioita huomioon (Strömmer 1999, 311).

Viime vuosikymmeninä yritysten toimintaympäristöön ja toimintaan on tullut yhä suuremmin vaikuttamaan jatkuva muutos, joka vaikuttaa monin tavoin yritysten toimintaan, sen suunnitteluun ja yleensäkin henkilöstöjohtamiseen. Suuret organisaatiot on pilkottu pieniin yksiköihin ja osastoihin, jotka toimivat ikään kuin yritysten tapaan. Näin johtaminen ja valvominen ovat helpompaa, ja tämä järjestely on vaikuttanut positiivisesti myös innovatiivisuuteen. Nykypäivään liittyvä joustavuuden vaatimus, joka on syntynyt markkinoiden ja kilpailutilanteiden muutoksiin reagoimisesta, on vaikuttanut myös henkilöstöjohtamiseen. Toimintaympäristön ja kilpailuvaatimusten jatkuva muuttuminen, on saanut aikaan sen, että yrityksiltä vaaditaan joustavuutta. Henkilöstöjohtamisen on oltava joustava. Käytännössä se voi tarkoittaa esimerkiksi markkinoiden ja kilpailutilanteiden muutoksiin reagoimista henkilöstön määrää säätelemällä ja tehtäviä muuttamalla. Henkilöstöä on myös kyettävä käyttämään siellä missä sitä yrityksen sisällä tarvitaan. (Strömmer 1999, 43.)

2.2 Tämän päivän henkilöstöjohtamiseen liittyviä käsitteitä

Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jolla pyritään varmistamaan yritystoiminnalle riittävä työvoiman määrä ja tälle työvoimalle osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio, joista sen tehokas toiminta on riippuvainen. Sitä on määritelty pitämään sisällään jopa kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä. Se on kaikkein laajin aiheeseen liittyvä käsite ja pitää sisällään myös kaiken sen, mikä liittyy työnantajan ja työntekijöiden välisen toimintasääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus. (Viitala 2007, 20.)

Työelämän suhteiden hoitamiseen (*industrial relations*) liittyy työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitaminen. Näitä asioita hoidettaessa on otettava huomioon myös lainsäädäntö sekä työehtosopimuksissa olevat määräykset. Niiden hallinta ja noudattaminen, yhdessä yhteistoiminnan, riitojen käsittelyn ja paikallisten sopimusten tekemisen ohella työnantaja- ja työntekijäosapuolten välillä, muodostaa tämän käsitteen sisällön. Tämän käsitteen myötä henkilöstöjohtamiseen liittyy inhimillisten voimavarojen johtamisen ja turvaamisen lisäksi myös konfliktien ratkaisu ja ennen kaikkea niiden ehkäiseminen. (Viitala 2007, 20; Strömmer 1999, 14.)

Johtajuus (*leadership*) tarkoittaa käytännön henkilöstöjohtamista koskevia asioita, joita johtajat ja esimiehet toteuttavat. Siihen sisältyy yrityskulttuurin ylläpitäminen, mutta ennen kaikkea työntekijöitä koskevien päätösten tekeminen. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden valitseminen, palkitseminen, heidän kehittymisen tukeminen, motivoiminen ja innostaminen sekä irtisanominen. Asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä. Ryhmätasolla johtajat muun muassa kokoavat ja johtavat tiimejä ja luovat sekä ylläpitävät yrityskulttuuria. Inhimillisen ulottuvuuden tähän tuo se, että johtajat ja esimiehet johtavat myös yksilötasolla, joka tapahtuu käytännössä useimmiten kasvokkain. Heidän tehtäviinsä kuuluu alaisina olevien työntekijöiden rohkaiseminen, kannustaminen, motivoiminen, innostaminen, ohjaaminen, arvioiminen, kehittäminen, neuvominen, tukeminen ja tavoitteiden määrittäminen. (Strömmer 1999, 14; Viitala 2007, 20.)

Johtajuus ja työelämän suhteiden hoitaminen ovat käytännön toteutuksen osalta Suomessa olleet vähemmän esillä ja pääpaino on ollut henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Toisaalta tähän voi vaikuttaa sekin, että johtamiseen liittyvät asiat ovat suuri kokonaisuus, ja siihen liittyviä osakokonaisuuksia on aika vaikea selkeästi erotella toisistaan. Osaltaan vaikuttaa asiaan varmasti se, että johtajuuteen kuuluvat käsitteet sivuavat vahvasti henkilöstövoimavarojen johtamiseen, johon Suomessa on eniten kiinnitetty huomiota. (Viitala 2007, 20-21.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management*) pitää sisällään johtamisen, joka liittyy henkilöstöön. Tähän kuuluu henkilöstön määrän säätely, tarvittavan osaamisen varmistaminen kehittämällä henkilöstöä, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä motivoiminen ja palkitseminen. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on houkuttaa organisaatioon sellaisia henkilöitä, joita sinne halutaan; pitää heidät organisaatiossa motivoimalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin; palkita työntekijöitä hyvistä työsuorituksista; kehittää heidän osaamista ja ylläpitää työkykyä (Kauhanen 2006, 16). Henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkoituksena on luoda arvonalisäystä yrityksen toimintaan. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan. (Strömmer 1999, 14; Viitala 2007, 249.)

Viimeisimpänä terminä mainittakoon henkilöstötoiminnot, joka on toimintakokonaisuus, johon sisältyy esimerkiksi rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, palkitseminen ja niin edelleen (Viitala 2007, 21). Käsitellyistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista tämän voisi sanoa liittyvän eniten tähän opinnäytetyöhön, kun tarkastelun kohteena ovat rekrytointi ja eteenkin perehdyttäminen. Henkilöstötoiminnot ovat läsnä kaikessa yrityksen toiminnassa. Henkilöstöasioita hoidetaan yleensä pitkälti siellä missä henkilöstöä on, eli vastuu useimmissa henkilöstöasioissa on esimiehillä. Henkilöstötoimintojen rutiineja on kuitenkin yleensä koottu yrityksissä omiin palveluyksiköihin tai vastuuhenkilöille. Tällaisia yksiköitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön valintoja, palkanlaskentaa, työterveysasioita, tiedottamista ja henkilöstön kehittämistä hoitavat osastot. Erilaisten yksikköjen määrä ja vastuualueet riippuvat pääasiassa yrityksen koosta ja henkilöstömäärästä. Pienissä yrityksissä ei ole välttämättä ainuttakaan erillistä henkilöstötoimintojen yksikköä, vaan kaikki

vastuu on yrittäjällä tai niitä on jaettu johdon hoidettavaksi osana muuta työkokonaisuutta.
(Strömmer 1999, 17).

3 REKRYTOINTI

Osana henkilöstöjohtamiseen kuuluu riittävän työvoiman määrän hankkiminen, joka käytännössä tapahtuu rekrytoimalla. Rekrytointi vaikuttaa monella tapaa siihen, mitä perehdyttämisessä on otettava huomioon.

Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia on tarkasteltava yhtenäisenä ja osin limittäisenä tapahtumasarjana. Onnistunut rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdyttämisellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.)

3.1 Henkilöstön hankinta

Henkilöstösuunnittelu on rekrytoinnin taustalla ohjaamassa henkilöstön hankintaa. Kaikissa yrityksissä tehdään henkilöstösuunnittelua, oli se sitten yrittäjän pään sisällä oleva näkemys tulevista muutoksista tai henkilöstöosaston tekemiä suunnitelmia. Henkilöstön hankinta voi tulla eteen yllättäen ja synnyttää kiirettä, mutta huolellinen henkilöstösuunnittelu voi muuttaa ongelman mahdollisuudeksi. Avainhenkilön lähteminen voikin muuttua mahdollisuudeksi hankkia uutta osaamista, sen sijaan että se synnyttäisi täydellisen kaaoksen. Kaikkeen ei toki voi koskaan valmistautua etukäteen, mutta henkilöstösuunnittelu parantaa toimintaa niiltä osin kuin mahdollista. (Strömmer 1999, 233.)

Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että yrityksellä on tulevaisuudessa tarpeeksi ammattitaitoista, motivoitunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Henkilöstösuunnittelu mahdollistaa myös yrityksen kehittymisen ja uudistumisen. Se on tarpeen myös toiminnan laajentamisen sekä supistamisen hallitsemisessa. Siihen liittyy huolehtiminen liiketoiminnan edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta, riittävän osaamisen turvaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi, henkilöstökustannusten ennakointi ja sääteleminen sekä henkilöstövoimavarojen muodostamisen keinojen määrittäminen. Henkilöstösuunnittelu on

muuttunut aika paljon sen yleistymisestä 1960- ja 1970-luvulta. Näihin aikoihin suunnittelu oli hyvin rationaalista ja perustui laskennallisiin menetelmiin. Taustalla vaikutti uskomus siitä että asioita voitaisiin ennustaa kohtalaisen hyvin ja kehitys kulkee sen mukaan. Suunnitelmia tehtiin lyhyelle, keskipitkälle ja pitkälle aikavälille. Suunnittelun lähtökohtana olivat tilastot ja tiedot nykyisestä henkilöstöstä, sen rakenteesta ja suurista henkilöstöryhmiä koskevat tapahtumien keskimääräiset toteutumukset. Matemaattisten mallien avulla pyrittiin sitten hahmottamaan esimerkiksi rekrytointitarvetta. (Viitala 2007, 50.)

Viime vuosikymmenien aikana henkilöstösuunnittelun sanotaan jonkin verran pehmenneen. Tällä tarkoitetaan sitä, että se on tullut luonteeltaan strategisemmaksi, eikä ole enää vain henkilöstöä koskevien matemaattisten ennusteiden analysointia. Tähän on ollut vaikuttamassa myös ajan henki, johon kuuluu nopeat muutokset monissa eri asioissa. Tarkka tulevaisuuden suunnitteleminen ja numeroiden välityksellä esittäminen on useimmiten mahdotonta. On varauduttava nopeisiin muutoksiin ja oltava joustava. (Viitala 2007, 51.)

Uuden työntekijän rekrytoinnilla on samankaltaisia piirteitä kuin millä tahansa projektilla. Se alkaa siitä, kun syntyy tarve uudelle työntekijälle ja päättyy lopulta ratkaisuun, eli siihen kun uusi työntekijä on palkattu. Tämän tarpeen tunnistamisen ja ratkaisun lisäksi tällä projektilla on erilaisia vaiheita. Suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätöksentekovaihe ajoittuvat niiden välille, ja sen jälkeen kun työntekijä on aloittanut työsuhteensa, on vielä vuorossa seurantavaihe. (Markkanen 2002, 9.)

Uuden työntekijän hankkiminen on taloudellisesti merkittävä investointi (Viitala 2007, 100; Kjelinen & Kuusisto 2003, 73). Samoin on myös työntekijän irtisanominen kallista. Molemmat vaikuttavat lisäksi muillakin tavoin organisaatioon ja niiden vaikutukset voivat olla merkittäviä. Rekrytoinnin onnistumisella on tästä syystä paljon merkitystä. Onnistuneen rekrytoinnin seurauksena, kun oikeanlainen työntekijä saapuu organisaatioon, voidaan havaita positiivisia vaikutuksia yrityksessä jo olleiden työntekijöiden motivaatiossa ja työpanoksessa. Vääränlaisen henkilön palkkaamisen seurauksena, niin kutsutun rekrytointivirheen tapahtuessa, voi edessä olla päinvastainen vaikutus työyhteisöön. (Markkanen 2005, 55.) Jotta jälkimmäisen tapahtuman todennäköisyyttä saataisiin pienennettyä, edel-

lyttää se huolellista suunnittelua ennen rekrytointiprojektin aloittamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 74.)

Henkilöstöjohtamista yleisesti käsittelevässä luvussa mainittu joustavuuden valmius on vaikuttanut myös käytännön työvoiman hankintaan. Se on saanut yritykset olemaan varovaisia henkilöstön sitomisessa pitkiksi ajoiksi. Pitkäkestoisiin työsuhteisiin palkataan nykyään vain ydintehtävien kannalta välttämätöntä työvoimaa. Määräaikaisten työsuhteiden solmiminen ja ulkopuolisten tilapäisresurssien käyttö on lisääntynyt. Tämä on myös luonut kasvavaa painetta perehdyttämiselle. Yritykset ovat alkaneet myös luopumaan kaikesta, mikä ei liity suoranaisesti operatiiviseen toimintaan. Ulkopuolisilta tahoilta ostetaan esimerkiksi kirjanpitoon, siivoukseen, ruokalatoimintaan ja mainontaan liittyviä palveluita. (Strömmer 1999, 43-44.)

3.2 Rekrytoinnin suunnittelu, toteutukseen ja päätöksen tekoon

Organisaation visio ja strategia määrittävät myös rekrytointipolitiikkaa. Tavoitteista ja toimintatavoista riippuu se minkä verran ja minkälaista osaamista tarvitaan. Strategia määrittelee myös minkälaisia persoonia organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. (Strömmer 1999, 243.)

Rekrytointistrategia on organisaatiokohtainen määritelmä siitä, miten toimitaan, kun hankitaan organisaatioon uutta henkilöstöä. Joissakin organisaatioissa saatetaan esimerkiksi suosia käytäntöä rekrytoida oman organisaation sisältä, kun taas toisissa pyritään ensisijaisesti hankkimaan vastavalmistuneita palvelukseen. Vaikka tällaisia käytäntöjä olisikin olemassa, ei siinä voida olla täysin joustamattomia. Jokaista rekrytointia on tarkasteltava omana tapahtumanaan ja ratkaisun hakeminen on aina aloitettava määrittelemällä vastaukset kysymyksiin: miksi haemme? mitä haemme? miten haemme? (Markkanen 2005, 56). On myös mietittävä vastauksia kysymyksiin koskien uuden työntekijän vastuualueita ja tehtäviä, työsuhteen kestoa, palkkausta, työntekijältä vaadittavaa osaamista ja minkälaista persoonallisuutta työ ja työyhteisö edellyttävät. (Strömmer 1999, 243).

Minkälaisia keinoja yrityksillä on käytössä, kun tarkoituksena on etsiä sopivia henkilöitä täyttämään avoimia paikkoja? Ympäri maailmaa tapahtuu lukemattomia rekrytointeja ilman että niistä julkisesti ilmoitettaisiin missään. Useisiin tilanteisiin sopii ratkaisuksi se, että yrityksessä tiedotetaan sisäisesti tarpeesta, löytää jonkinlaista osaamista, ja kehoitetaan yrityksen omaa väkeä rekrytoimaan tähän avoimeen paikkaan. Etuna on myös se, että he voivat samalla toimia yrityksen suosittelijoina. Heidän suosituksellaan on myös painoarvoa, koska heillä on kokemusta yrityksestä työnantajana. Lisäarvoa heidän toiminnalleen tuo se, että he voivat myös mahdollisesti vastata joihinkin työpaikasta kiinnostuneiden kysymyksiin. Tällainen lähestymistapa rekrytoinnin hoitamiseen toimii toki vain silloin, jos henkilöstö on aidosti tyytyväinen työpaikkaansa ja työnantajaansa. Muuten he tuskin uskaltavat suositella paikkaa ystävilleen ja tuttavilleen. Jos rekrytointi kuitenkin on mahdollista hoitaa tällä tavoin, on se myös suuri säästö yritykselle. Avoimesta työpaikasta kun ei tarvitse ilmoitella julkisesti. (Markkanen 2005, 57.)

Jos yrityksellä on linjauksena palkata vastavalmistuneita, on sille etu myös tehdä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Aktiivinen yhteydenpito oppilaitokseen ja tiedottaminen mahdollisista opinnäytetyöaiheista ja työharjoittelupaikoista lisää yrityksen kiinnostavuutta opiskelijoiden näkökulmasta, ja lisää todennäköisyyttä saada myöhemmin palkattua tulevaisuuden osaajia. Lopputyöt ja työharjoittelut ovat samalla erinomainen tilaisuus yritykselle nähdä tulevan ammattilaisen osaamista, kuin myös asennetta ja sosiaalisia taitojakin. Samalla opiskelija pääsee tutustumaan organisaatioon ja hän voi mahdollisesti saada myös perehdytyksen tulevaan työhönsä, ja valmistuttuaan voi siirtyä sujuvasti työelämään yrityksen palvelukseen. Vastavalmistuneiden tavoittamista helpottamaan on olemassa myös erilaisia rekrytointimessuja ja hyödyntää voi toki työvoimaviranomaisten palvelujakin. (Markkanen 2005, 57.)

Kun työvoiman tarve on vain tilapäistä, on olemassa myös mahdollisuus vuokrata henkilöstöä. Usein tämä voi olla perusteltua myös siitä syystä, että se mahdollistaa yrityksen keskittymisen ydinbisnekseensä. Kuten aiemmin käsiteltiin, rekrytointivirheet voivat tulla kalliiksi, ja pienemmissä yrityksissä ei välttämättä ole henkilöä, jolla olisi aikaa perehtyä rekrytointiin ja käyttää tämän prosessin läpiviemiseen riittävästi omaa työpanosta. Kun vastuu siirretään asiaan perehtyneille ammattilaisille, jotka tuottavat juuri näitä palveluita, ei tätä riskiä tarvitse lähteä ottamaan. (Markkanen 2005, 58.)

3.3 Erilaisia lähtökohtia työvoiman hankkimiseen

Tarve työvoimalle voi syntyä monien eri asioiden seurauksina. Se, minkä seurausta rekrytointitarve on, pitää ottaa huomioon myös rekrytointia ja perehdyttämistä suunnitellessa (Österberg 2009, 56). Seuraavaksi on pohdittu yleisimpiä tilanteita jotka aikaansaavat tarpeen rekrytoida. Samalla on tarkasteltu seikkoja, joita tulee ottaa huomioon näissä tilanteissa rekrytoitaessa.

Uuden työtehtävän synnyttämä tarve

Kun yritys menee eteenpäin ja toiminta laajentuu, saattaa syntyä myös tehtäväalueita, jotka edellyttävät osaamista, jollaista yrityksessä ei sillä hetkellä ole. Voi olla myös, että tämän osaamisen hankkiminen henkilöstön kouluttamisen keinoin ei ole järkevää, etenkin jos yrityksessä ei ole lainkaan näihin tehtäväalueisiin liittyvää osaamista. Tällaisissa tilanteissa on järkevintä hankkia tätä osaamista rekrytoimalla uusi henkilö uuteen tehtävään. (Markkanen 2002, 14–16; Viitala 2007, 100.)

Kun lähdetään rekrytoimaan henkilöä tehtävään, jollaista ei organisaatiossa aiemmin ole ollut, suunnittelun merkitys rekrytointiprosessia aloitettaessa on erittäin suuri. Koska työtehtävää ei ole aiemmin ollut olemassa, ei ole mahdollista tarkastella yrityksen historiaa ja ikään kuin listata osaamista, jota vaaditaan tehtävästä suoriutumisessa. Tässä tilanteessa on kyettävä arvioimaan tulevaisuutta ja uuden tehtävän vaikutuksia koko organisaatioon. (Markkanen 2002, 14-16.)

Vaikka rekrytointi uuteen tehtävään tarkoittaa, että tätä tehtävää ei ole aiemmin ollut kuukaan hoitamassa organisaatiossa, voi se kuitenkin olla myös seurausta jonkun siirtymisestä eläkkeelle. Kun joku tällä tavoin siirtyy pois yrityksestä, on toisinaan tarpeen tarkastella tilannetta ja miettiä, onko tarpeen ikään kuin automaattisesti täyttää sama työpaikka sellaisenaan, vai olisiko joku muu ratkaisu parempi. Aina ei ole välttämättä tarpeen rekrytoida

ollenkaan. Joskus taas voidaan tilanteen tarkastelun jälkeen päätyä sellaiseen ratkaisuun, että ei ole järkevää täyttää avoimeksi jäänyttä paikkaa alkuperäisessä muodossa, vaan suunnataan painopiste muualle perustamalla uudenlainen työtehtävä. Henkilöstön määrä pysyy samana, mutta nykyinen tilanne ja tulevaisuus huomioon ottaen mukautetaan henkilöstöä niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa. (Markkanen 2005, 61.)

Nykytilanteen ja tulevaisuuden tarpeiden huolellinen analysointi on tarpeen siinäkin mielessä, ettei tule tehtyä hätiköityjä päätöksiä. Palkattavan toimenkuva on määriteltävä realistisesti ja sitä on mietittävä niin organisaation kuin uuden työntekijänkin näkökulmasta. Työkuormaa on mietittävä, sillä nykyinen tarve saattaa olla hetkellistä. Markkinatilanne saattaa äkillisesti muuttua tai jollain muulla tavalla uuden resurssin tarve saattaa poistua. Aina uutta työntekijää rekrytoitaessa on myös mietittävä uuden työntekijän valta- ja vastuusuhteita ja niistä on informoitava henkilöstöä. Näin voidaan pienentää tarpeettomien ongelmien todennäköisyyttä henkilöstön sisäisissä suhteissa. (Markkanen 2005, 61-62.)

Kun haetaan uutta työntekijää uuteen tehtävään, on tämä yritykselle samalla suuri mahdollisuus, joka tulisi pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Uusi työntekijä voi luonnollisesti tuoda mukanaan paljon sellaista lisäosaamista, jota voidaan yrityksessä monella tapaa hyödyntää.

Korvaava rekrytointi

Uuden työntekijän tarve voi olla seurausta jonkun lähtemisestä organisaatiosta toisen työntekijän palvelukseen, jolloin tarvitaan korvaavaa rekrytointia. Tällaisessa tilanteessa uuden työntekijän etsimistä helpottaa se, että työtehtävä on ollut olemassa aiemminkin ja rekrytoinnin suunnittelu voidaan aloittaa tarkastelemalla edellisen työntekijän toimenkuvaa sekä vastuualueita, jotka ovat hyvin tiedossa. On siis olemassa jo jonkinlainen näkemys siitä, minkälaisia kykyjä ja ominaisuuksia korvaavalla työntekijällä on oltava. (Markkanen 2002, 12.) Tilannetta analysoidaan edellisten tietojen perusteella, jonka jälkeen luodaan kriteeristö siitä, minkälaista työntekijää haetaan. Sen jälkeen tarkastellaan yrityksen nykyistä henkilöstöä, mikäli organisaation sisältä löytyisi sopiva henkilö täyttämään tämän tehtävän.

Mikäli organisaation sisältä ei löydy sopivaa henkilöä tähän tehtävään, tai mikäli työpaikan täyttäminen organisaation sisältä käsin ei ole syystä tai toisesta tässä tilanteessa järkevää, aloitetaan ulkoinen haku. (Markkanen 2005, 60.)

Toisinaan kun mietitään poistuneen työntekijän jättämää aukkoa, saatetaan todeta, että vanha työnjako ei välttämättä ole ollut se kaikkein järkevin mahdollinen. Tällöin on löydettävä tasapaino toisaalta sen mahdollisuuden hyödyntämisessä, että rekrytoinnin ohella tehostettaisiin organisaation toimivuutta hienosäätämällä toimenkuvia, sekä sen välillä, että pyrittäisiin säilyttämään toimenkuvat ja organisaatio mahdollisimman muuttumattomina. (Markkanen 2002, 12.)

Myös silloin kun joku työntekijöistä saavuttaa eläkeiän, tarvitaan korvaavaa rekrytointia. (Markkanen 2005, 57) Tämä tilanne harvemmin aiheuttaa samanlaista yllätystä kuin jonkun irtisanoutuminen, mitä taas ei voida yleisesti ennakoida, mutta lähitulevaisuudessa siihen tulee liittymään omia haasteita. Eläkkeelle siirtymistä tullaan käsittelemään tässä opinnäytetyössä tarkemmin luvussa 3.4 Suomen ikärakenteen muutos.

Sisäinen rekrytointi - työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin yrityksen sisällä

Usein voi olla järkevää täyttää jokin työtehtävä organisaation sisältä käsin. Esimerkiksi täytettäessä esimiespaikkaa ylentämällä joku asiantuntijoista tähän tehtävään, on tilanteessa muutamia merkittäviä etuja. Organisaation sisältä tuleva uusi esimies tuntisi jo organisaation ja mahdollisesti henkilöstöäkin, jolloin perehdyttämisessä voitaisiin keskittyä eniten itse työtehtäviin. (Markkanen 2005, 60.) On kuitenkin pidettävä mielessä, että jos työntekijä yrityksessä siirtyy asiantuntijasta esimieheksi, on perehdyttämisen oltava laajempaa kuin muille organisaation tasoille tuleville. Esimiehen on tarpeen olla selvillä muun muassa yrityksen käytännöistä ja hänen roolistaan päätöksenteon, viestinnän, rekrytoinnin, perehdyttämisen, kehityskeskusteluiden ja monien muiden asioiden osalta. (Österberg 2009, 102-104.)

Sisäisessä rekrytoinnissa on siis etuja ja haittoja, joita on punnittava erikseen jokaisen yksittäisen rekrytointiprosessin kohdalla, ratkaistaessa onko sisäinen rekrytointi järkevä vaihtoehto. Etuja sisäiselle rekrytoinnille ovat nopeus ja luotettavuus, joka on seurausta työntekijän taitojen, osaamisen ja motivaation tuntemisesta. Sisäinen rekrytointi on myös henkilöstön kannalta motivoivaa, sillä sisäinen rekrytointi kannustaa kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. Perehdyttämisvaihe on sisäisessä rekrytoinnissa myös lyhempi verrattuna ulkoapäin tapahtuvaan rekrytointiin, koska työntekijällä on jo organisaatioon liittyvää tuntemusta. Sisäinen rekrytointi on myös kustannussäästö, koska ei tarvitse käyttää lehti-ilmoittelua, eikä konsulttipalveluita. (Strömmer 1999, 247.)

Toisaalta, rekrytointi tällöin saattaisi siirtyä seuraavalle tasolle, jolloin syntyy rekrytointiketju. Jokin työpaikka jouduttaisiin kuitenkin täyttämään ulkoapäin. Tällaisessa tilanteessa on oltava tarkkana, sillä jos tällainen työntekijöiden siirtyminen toisiin tehtäviin saa aikaan kovin suuren ketjureaktion, se ei ole välttämättä kovinkaan hyvä ratkaisu. Jos harkitaan rekrytointia sisältä käsin, tulee ottaa huomioon kokonaisuus, ja pitää mielessä että lopputuloksen pitää olla organisaation edun mukainen. Tiivistettynä voitaisiin todeta että ulkoinen rekrytointi pitää hoitaa juuri sillä tasolla, missä se hyödyttää kokonaisuutta eniten. (Markkanen 2005, 60; Strömmer 1999, 247.)

Tätä kokonaisuutta voitaisiin havainnollistaa miettimällä tilannetta, jossa päätetään ylentää jossain organisaatiossa tiimin asiantuntija esimieheksi. Uuden esimiehen jäljiltä jää täytettäväksi paikka, joka jälleen täytetään yrityksen sisältä käsin. Tuore esimies olisi tässä tilanteessa entisen tehtävänsä paras asiantuntija, ja sopivin perehdyttämään tiimin uuden tulokkaan tehtäväänsä. Esimies on kuitenkin tilanteessa, jossa itsekkin tarvitsee perehdyttämistä ja aikaa päästäkseen vauhtiin omassa tehtävässään. Olen itse ollut vastaavassa tilanteessa ikään kuin tuon asiantuntijan paikalla. Omassa kokemuksessani esimiehen paikalla olleella oli niin paljon uutta opittavaa, ettei hän yksinkertaisesti ehtinyt perehdyttää minua, vaikka parhaansa mukaan yritti. Jonkin ajan päästä minä olin vielä tilanteessa, jossa yritin auttaa minun jälkeeni samankaltaiseen tehtävään tulleen perehdyttämisessä. Jos yrityksessä ei olisi vallinnut hyvä ilmapiiri, tästä tuskin olisi selvitty.

Sisäinen rekrytointi edistää myös osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä laajasti organisaatiossa. Se tukee tehokasta oppimista ja kannustaa kehittävää kulttuuria. Mahdollisuus edetä uralla yrityksen sisällä vähentää myös osaavan henkilöstön siirtymistä muualle, tavoitellessa uralla etenemistä, ja tämä on etu, kun avainhenkilöitä saadaan pidettyä yrityksen palveluksessa. (Strömmer 1999, 249.)

3.4 Tulevaisuuden haaste rekrytointiin – Suomen ikärakenteen muutos

Euroopassa on edessä suuria muutoksia, kun toisen maailmansodan päättymisen jälkeen syntyneet suuret ikäluokat lähestyvät eläkeikää. Se minkälaisia muutoksia on edessä, nähdään ensimmäisenä pienemmässä mittakaavassa Suomessa, sillä toisin kuin muissa Euroopan maissa joissa suurimmat ikäluokat syntyivät 1960-luvulla, täällä suurimmat ikäluokat syntyivät heti toisen maailmansodan päättymisen jälkeen. (Markkanen 2005.) Tämä muutosten aika on käsillä nyt, kun ensimmäiset suuriin ikäluokkiin kuuluvista ovat jo alkaneet saavuttaa eläkeiän. Miten suuria muutoksia on käytännössä edessä?

Tilastokeskuksen viimeisimmän ennusteen mukaan yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä nousee nykyisestä 17 prosentista noin 23 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä. Samalla työikäisten osuus pienenee nykyisestä 66 prosentista noin 60 prosenttiin. (Tilastokeskus 2009.) Työmarkkinoilta poistuvat ikäluokat jättävät siis jälkeensä lyhyellä aikavälillä paljon uusia työpaikkoja ja tilannetta pahentaa samalla myös se, että työikäisten osuus pienenee. Sen lisäksi, että tämä on haaste eläkejärjestelmälle, se luo myös suuria haasteita työmarkkinoille. (Korteila 2009.) Tämä ilmiö saa aikaan sen, että Suomessa tullaan pian siirtymään työttömyydestä työvoimapulaan. Avoimien työpaikkojen määrä lisääntyy ja samalla työvoiman määrä vähenee. Tämä tietää rekrytointivaikeuksia kaikilla toimialoilla kun kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta kiristyy (Fiilin 2007) .

Samalla myös väestöllinen huoltosuhde eli lasten ja eläkeikäisten määrä sataa työikäistä kohden nousee nopeasti (Rapo 2009a). Vielä 2008 vuoden lopussa huoltosuhde oli 50,3. Tällä tasolla huoltosuhde on pysynytkin Suomessa 1970-luvulta asti. Nyt kuitenkin suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle huoltosuhde nousisi ennusteiden mukaan vuoteen 2016

mennessä 60:een ja vuonna 2026 huoltosuhte olisi jo yli 70. Vuoteen 2060 mennessä eläkeikäisten määrä lähes kaksinkertaistuu. (Tilastokeskus 2009.) Erityisesti työvoimalle tulee siis olemaan tarvetta sosiaali- ja terveystalouden alalla ja tarpeellisten sosiaali- ja terveystalouden järjestäminen ikääntyvälle väestölle tulee olemaan suuri haaste (Puro 2010).

On kuitenkin muistettava, että väestön ikärakenteen muutosta käsittelevät ennusteet ovat arvioita. Todellisuus voi vaihdella suuntaan tai toiseen. Tähän mennessä väestöennusteissa on useimmiten aliarvioitu esimerkiksi lääketieteen ja elintapojen parantumisen vaikutusta eliniän pidentymiseen. Lähitulevaisuuden ennusteetkin ovat tästä syystä arvioineet väestönkasvun liian alhaiseksi. Esimerkiksi 2001 tehdyn väestöennusteen mukaan Suomessa tulisi olemaan 94 500 yli 85-vuotiasta vuoden 2008 lopussa. Todellisuudessa heitä oli lopulta 103 800, eli ennusteen virhe seitsemässä vuodessa oli 9 prosenttia. Tuleva toteutunut keskimääräinen elinikä voi tietenkin olla lyhyempikin, mutta tähän mennessä tilastoissa on arvioitu yleensä alakanttiin. (Rapo 2009b.)

Toisaalta tulevaisuudennäkymät eivät ole kaikkien mielestä niin synkät mitä tilastot antaisivat ymmärtää. Muutos voi luoda myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Eräs *Talouselämä* lehdessä julkaistu artikkeli oli otsikoitu seuraavasti: *Ikä on uusi Nokia* (Rainisto 2010). Tällä otsikolla tarkoitettiin sitä, että samalla tavoin kuin Suomi toimi Nokialle kännykkäkäyttäjien koelaboratoriona 1990-luvulla, nyt 2010-luvulla Suomessa voidaan kokeilla ikääntymisen tuomia mahdollisuuksia liiketoiminnalle, jotka voivat osoittautua jopa vientikelpoisiksi.

Työelämässä tapahtuva sukupolvien vaihdos on myös työelämän uusien tulokkaiden osalta haasteellinen. Työelämään astuva sukupolvi tuo mukanaan uusia arvoja. Itsensä ilmaiseminen, uusien toimintatapojen kehittäminen, hauskan pitäminen, uuden oppiminen, kavereiden kanssa oleminen ja siinä sivussa rahan ansaitseminen ovat heidän mukanaan tulevia arvoja. Nuoret ovat erilaisella tavalla maailmankansalaisia, joille verkostoituminen, matkustaminen ja eri kulttuureihin tutustuminen ovat arkipäivää. He myös haluavat tehdä omia valintojaan ja uskaltavat kyseenalaistaa. Asiat on perusteltava ja niistä on keskusteltava. Esimiehen sana ei olekaan itsestäänselvyys aina laki. (Jabe 2009.)

4 PEREHDYTTÄMINEN

Mitä perehdyttämisellä tarkoitetaan? Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jonka tarkoituksena on edesauttaa uuden työntekijän tai uutta työtä tekevän sopeutumista mahdollisimman pian työpaikkaansa, siellä vallitseviin tapoihin, muihin työntekijöihin, omaan työhönsä sekä niihin kohdistuviin odotuksiin. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Viitala 2007, 189.) Perehdyttämisen tavoitteena on tällöin luoda työntekijöille perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Sillä helpotetaan uuden työntekijän tai työtä vaihtavan sopeutumista ja oppimista ja nopeutetaan hänen työtehonsa kasvamista tehokkaaksi (Penttinen & Mäntynen 2009; Kauhanen 2006, 88.) Perehdyttämiselle on myös tarvetta tilanteissa, joissa yrityksessä jo työskentelevä henkilö siirtyy uusiin tehtäviin yrityksen sisällä (Österberg 2009, 90).

Perehdyttämiseen voisi sisällyttää nykyään myös yleisesti oman organisaation sekä sidosryhmien tuntemisen. Jälkimmäisten asioiden tuntemus on tärkeässä osassa tämän päivän perehdyttämisessä, sillä täytyy muistaa että organisaatiot ovat vuosisatojen aikana kasvaneet merkittävästi. Se ei myöskään ole vain tiettyjen ammattialojen haaste, sillä oli työnkuva mikä hyvänsä, työtä harvemmin voidaan tehdä enää yksin vaan tehtävistä suoriutuminen edellyttää yhteistoimintaa muiden organisaatioissa työskentelevien kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan riippumatta työpaikan koosta tai toimialasta sekä työntekijän koulutuksesta ja aiemmista työkokemuksista. Vaikka työntekijän aiemmat kokemukset antavatkin jossain määrin valmiuksia tehdä uudenlaisia töitä, jokaisella on aina jotain välttämätöntä uutta opittavaa, ennen kuin hän kykenee aloittamaan työnsä uudessa tehtävässä tai osana uutta organisaatiota. Perehdyttämistä tarvitsevat kaikki yrityksessä toimivat työryhmät, niin esimiehet, toimistohenkilöt, palvelu- ja aputoiminnoista huolehtivat ja vuokratyöntekijät. Myöskään se, että jotkut henkilöt olisivat aiemmin suorittaneet työturvallisuuteen tai vastaaviin asioihin liittyviä kursseja tai tutkintoja ei tarkoita sitä että näitä asioita ei tarvitsisi käydä enää läpi myöhemmin. Heidät tulee perehdyttää työpaikkakohtaisiin asioihin. (Kupias & Peltola 2009, 13; Penttinen & Mäntynen 2009.)

Perehdyttäminen, varsinkin silloin kun se hoidetaan laadukkaasti, vie aikaa. Se vaatii myös mahdollisesti useiden työntekijöiden työpanosta. Perehdyttämistä suunniteltaessa tulisi kuitenkin muistaa, että mitä paremmin siitä huolehditaan, sitä nopeammin työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn. Tämän seurauksena kaikki muutkin, mukaan lukien työnantaja, esimies sekä työyhteisö, hyötyvät hyvin hoidetusta perehdyttämisestä. Perehdyttämiseen käytetty aika on ikään kuin investointi, joka maksaa itsensä pian monin verroin takaisin. (Österberg 2009, 90.) Perehdyttäminen tarjoaa myös monenlaisia muita hyötyjä. Sillä on merkitystä työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Lisäksi positiivista vaikutusta voidaan nähdä henkilöstön osaamisessa, työn ja palvelun laadussa sekä työssä jaksamisessa. Myös poissaolojen voidaan odottaa vähentyvän kun työn psyykkinen kuormitus pienentyy. (Lepistö 2004, 56–57; Penttinen & Mäntynen 2009.)

Perehdyttämisjakso voi olla viikkojen mittainen, jonka aikana perehdyttämiseen sitoutuu sekä uusi työntekijä että perehdyttäjä. Rahallisesti myös perehdyttämisaikojen suhteen kyseessä on merkittävä investointi. Uudelta työntekijältä ei voida myöskään odottaa täysin ongelmatonta ja sujuvaa työn alkua, sillä hän saattaa joutua harjoittelemaan uusia työtehtäviä pitkään, ennen kuin työ sujuu ongelmitta. Tähän työntekijältä kuluu energiaa ja aikaa, jota hän ei kykene suuntaamaan tehokkaaseen työhön. Tämä vajaatehoinen alkuvaiheen työsuoritus voidaan ajatella kustannuseräksi. Myös mahdollisista virheistä voi koitua esimerkiksi myyntitappioita, tuotehävikkiä tai korvausvelvoitteita yrityksille. (Strömmer 1999, 244.)

4.1 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Henkilöstöjohtaminen on hyvin laajasti säädelty. Näin ollen myös perehdyttämistä suunnittelevien on tunnettava hyvin lainsäädäntö (Strömmer 1999, 18). Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä ovat esimerkkejä lakisäädöksistä, joiden sisältö on huomioitava perehdyttämistä suunniteltaessa. Laeista löytyy monia viittauksia perehdyttämiseen sekä suoria määräyksiä työnantajalle siihen liittyen. Työntekijällä on laissa määritelty oikeus tulla asianmukaisesti perehdytetyksi työhönsä ja näin ollen työnantajalla on velvollisuus huolehtia tämän työntekijän oikeuden täyttymisestä. Se, mikä on lakiin kirjoitettu, on minimivelvoite työnantajaa kohtaan. Työehtosopimukset luovat monille aloille vielä täydentäviä lisävelvoitteita. Näistä velvoitteista huolehtiminen on sekä

työnantajan että työntekijän etu. Työntekijät voivat keskittyä itse työn tekemiseen, mikä hyödyttää luonnollisesti myös työnantajaa. Lisäksi tämä vaikuttaa ilman muuta positiivisesti yrityksen maineeseen työnantajamarkkinoilla. (Kupias ja Peltola 2009, 20–21)

Työsopimuslaki

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Edellä lainatusta lainkohdasta ilmenee hyvin jatkuvuus. Vaikka perehdyttäminen on mahdollisesti hyvin lyhyt osa työsuhteen alussa, työnantajia veloitetaan huolehtimaan työntekijöiden eduista koko työsuhteen ajan. Tämä ei ole mitenkään vähäpätöinen asia, jos miettii tämän päivän yritysmaailmaa. Eräissä luennossa muutosjohtamisesta SOK:n pääjohtaja Kuisma Niemelä kiinnitti huomiota siihen, että toiminnan jatkuva kehittäminen ei ole tämän päivän yritysmaailmassa vain mahdollisuus, jota toiset yritykset osaavat hyödyntää enemmän ja toiset vähemmän. Se on välttämätön edellytys kilpailussa pärjäämisen kannalta (Niemelä 2010). Työntekijöiden töistään suoriutumisesta huolehtiminen ei siis ole tärkeää vain työntekijöiden kannalta, vaan se on koko yrityksen etu.

Työturvallisuuslaki

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Teollisilla aloilla turvallisuuteen kiinnitetään pakostakin huomiota. Eräänä esimerkkinä voitaisiin ottaa Fakta-lehden haastattelu, jossa Kone-konsernin henkilöstöjohtaja Kerttu

Tuomas sanoi että työturvallisuus on konsernin yksi kolmesta prioriteetista, ja siksi jatkuvasti läsnä kaikessa viestinnässä ja kokouksissa (Hammarsten 2009).

Miten sitten työturvallisuudesta huolehditaan palvelualoilla? Omat kokemukseni työelämän puolelta eivät ole olleet kovin vakuuttavia. Kuinka usein esimerkiksi asiakaspalvelussa toimivia työntekijöitä opastetaan kohtamaan hankalia tai jopa vaarallisia asiakkaita? Itse olen joutunut tällaiseen tilanteeseen niin sanotusti kylmiltäni ja vieläpä ollessani yksin työvuorossa. Se oli kokemuksena kaikkea muuta kuin miellyttävä ja jätti oman jälkensä koko siihen aikaan, mitä sen jälkeen vielä kyseisen yrityksen palveluksessa olin. Jatkuva taustalla vaaninut jännitys siitä, että joutuisin samanlaiseen tilanteeseen toisen kerran, ei pelkääntään vaikuttanut minun viihtymiseen ja motivaatioon työssä, vaan kyllä se näkyi myös työn tuloksissa ja oli koko yrityksen tappio. Ei ollut helppoa päästä myöskään yksin yli tuosta asiasta ja takaisin täyteen tehokkuuteen työssä. Yksin siinä mielessä, että työpaikalla ei mielestäni otettu tarpeeksi vakavasti, kun otin jälkeeni asiaa esille, enkä saanut mielestäni tarpeeksi tukea edes tapahtuneen jälkeen. Myös sellaisiin asioihin kuin toimimiseen tulipalon tai muun yllättävän vaaratilanteen sattuessa, olen jäänyt monessa työpaikassa vaille minkäänlaista opastusta. Jos taas olen saanut työsuhteen alussa perehdytysmateriaalia, jossa on käsitelty turvallisuuden liittyviä seikkoja, ovat nämä materiaalit olleet auttamattomasti vanhentuneita ja monilta osin hyödyttömiä.

Työolosuhteiden pitäisi olla työntekijöille turvallisia. Tätä varten työpaikoilla pitää järjestää työnopastusta, joka koskee tarvittaessa myös pitempään työssä olleita, mutta ennen kaikkea uusia työntekijöitä. Työnopastukseen kuuluvat työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työkokonaisuus, mistä eri osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoja ja osaamista työn tekeminen edellyttää. Jos työn tekeminen edellyttää koneiden tai työvälineiden käyttöä, näiden terveys- tai turvallisuusvaaroista on kerrottava sekä ohjattava työn tekemiseen turvallisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009.) Tämä taas edellyttäisi asianmukaista opastusta moniin turvallisuuden liittyviin asioihin työpaikalla, myös sellaisiin, jotka eivät välttämättä liity suoraan työn tekemiseen.

Työturvallisuudesta huolehtiminen kuuluu osana työhyvinvoinnin edistämiseen, jonka määrittelyn perustana on kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. Työkyky muodostuu yksilön,

työyhteisön ja työympäristön muodostaman kokonaisuuden lopputuloksena. Ja vaikka työhyvinvoinnin edistämisen vastuu on johdolla, esimiehillä, henkilöstöammattilaisilla ja henkilöstöllä itsellään, tehtävään on mahdollista saada apua esimerkiksi työterveyshuollon ja erilaisilta työhyvinvointitoimintaa suunnittelevilta toimielimiltä. Niiltä voidaan saada apua tärkeimpien kehittämiskohteiden selvittämiseen ja näiden ehdotusten pohjalta johto voi hyväksyä toimenpiteitä. (Vesterinen 2009, 270-271.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen olisi hyvä nähdä mahdollisuutena, eikä velvollisuutena. Sekä fyysinen että psyykinen yllirasitus vaikuttavat heikentävästi työsuorituksiin. Rasittuminen saattaa aiheuttaa lisäksi unettomuutta ja tunneperäisiä häiriöitä, jotka entisestään pahentavat tilannetta, kun energia alkaa suuntautua ahdistuksen käsittelyyn ja hallintaan. Työstä ja työympäristöstä aiheutuva stressi vaikuttaa jokaiseen yksilöön erilailla. Eri työtehtävät aiheuttavat eri tavoin psyykkistä ja fyysistä kuormitusta. Samoin jokaisen yksilölliset tekijät, kuten persoonalliset ominaisuudet, työtaidot ja fyysinen kunto vaikuttavat siihen, miten nopeasti ja voimakkaasti stressi vaikuttaa. Myös yksityiselämän kriisit voivat tilapäisesti heikentää kuormituksensietokykyä. Pahimmillaan liiallinen kuormitus saattaa aiheuttaa pitkäkestoista uupumusta, loppuun palamista, josta toipuminen voi kestää jopa vuosia. Toisaalta myös alikuormitus on haitallista. Jos työ ei tarjoa henkisiä eikä fyysisiä haasteita, seurauksena on turhautumista. Sopiva kuormitus työssä on myönteistä, sillä sen seurauksena työ tuntuu merkitykselliseltä. Se ehkäisee myös kiinnostuksen laskemista, joka näkyy usein alisuoriutumisenä. Työsuunnittelu on ratkaisevassa osassa näiden ongelmien vähentämisessä. (Strömmer 1999, 292-293.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Sen lisäksi että tämä laki edellyttää työpaikan johdon ja työntekijöiden neuvottelevan keskenään monista asioista, sen tarkoitus on edistää yleisesti vuorovaikutusta ja viestintää yritysten sisällä. Avoin molempiin suuntiin toimiva viestintä, tiedottaminen ja keskustelu vähentävät epävarmuutta ja vaikuttavat positiivisesti niin työyhteisöön kuin työntekijöihin yksilöinä. Perehdyttämisestä mainitaan usein myös työehtosopimuksissa. Se saattaa vaikuttaa perehdyttäjän palkkaan lisäpalkkiona, tai sen voidaan katsoa lisäävän toimenkuvan vaativuutta ja näin vaikuttavan suoraan palkkauksen määrään. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Perehdyttämisen tärkeys tulee ilmi tarkasteltaessa lainsäädäntöä. Myös se, kuinka monelle vastuuta lainsäädännön toteutumisesta on jaettu, tuo esiin perehdyttämisen merkitystä. Työpaikkojen sisällä johdon ja henkilöstöammattilaisten sekä esimiehen on valvottava lainsäädännön toteutumista. Työsuojeluviranomaiset valvovat, että lainsäädännön toteutumisesta huolehditaan työpaikoilla. Työntekijäpuolella taas luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut valvovat kyseistä asiaa. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

4.2 Perehdyttämisen suunnitleminen

Perehdyttämistä suunnitellessa tulee pitää mielessä perehdyttämisen tarkoitus: tulokkaan osaamisen kehittäminen sekä käytännön toimiin opastaminen, jotta hän pääsee työssään alkuun (Kupias & Peltola 2009, 86). Suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös perehdyttämiseen vaikuttavia tekijöitä. Sen laajuuteen vaikuttavat esimerkiksi tulevat työtehtävät sekä työsuhteen pituus. Jos työsuhde on lyhyt, esimerkiksi sijaisuus tai harjoittelu, on perehdyttämisen oltava erityisen hyvin suunniteltua ja toisaalta myös suunnattu työn tekemisen kannalta oleellisimpiin asioihin. Toisaalta myös sellaisissakin tilanteissa, joissa perhevapaiden, ulkomailta työskentelyjakson, opiskeluiden tai pidemmän sairasloman jälkeen joku työntekijöistä palaa pitkän tauon jälkeen takaisin töihin, voi olla tarpeen järjestää perehdyttämistä. Yhden vuoden aikanakin voi ehtiä tapahtua paljon muutoksia henkilöstössä, työtehtävissä, työympäristössä ja työmenetelmissä ja poissaolon jälkeen työntekijän ei voida olettaa olevan näistä kaikista selvillä. (Österberg 2009, 91.)

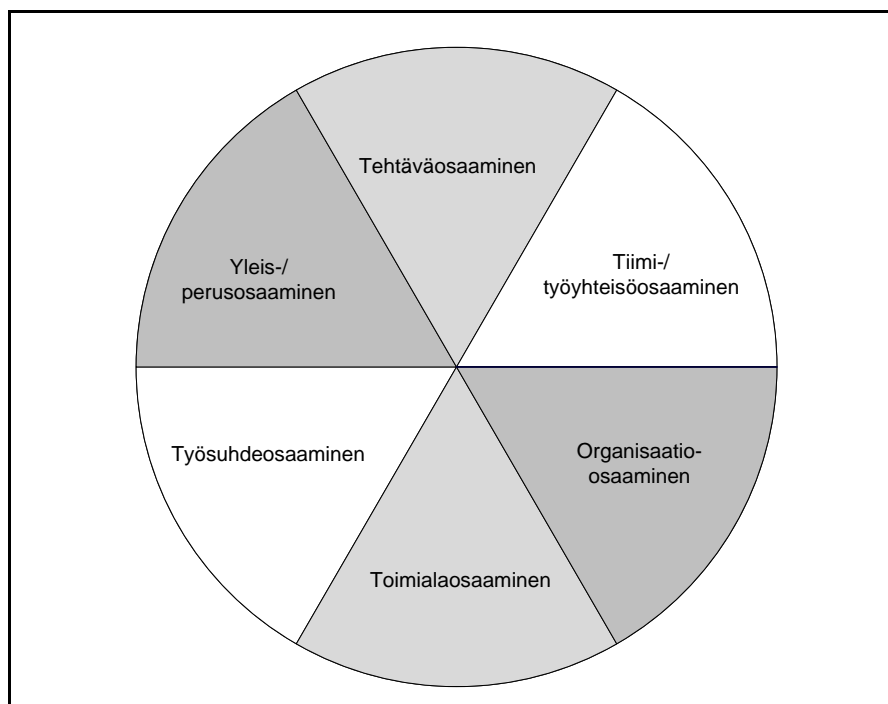
Perehdyttämisen sisältöön vaikuttavat myös sellaiset seikat kuten henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus sekä ikä. Kokeneempi työntekijä on työelämänsä aikana oppinut perehdyttäväksi. Hänellä on usein paremmat valmiudet olla oma-aloitteisempi ja aktiivisempi päästäkseen nopeasti vauhtiin töissä. Myös kokemus työskentelemisestä erilaisissa tehtävissä ja työyhteisöissä on etu, joka auttaa perehtymisen aikana. Nuorempi työntekijä tarvitsee todennäköisesti enemmän tietoa perusasioita koskien ja tämä voi vaikuttaa myös perehdyttämiskurssin kestoon pidentävästi. Kuten muissakin asioissa, kerran huolella tehty perehdyttämishjelma vähentää myöhemmin tarvittavaa työtä. Tämä ei tarkoita sitä, että samaa ohjelmaa sellaisenaan käytettäisiin joka tilanteessa, jokaisen perehdyttävän kohdalla, mutta kun runko on suunniteltu ja laadittu huolella, se on helppo päivittää ajan tasalle ja sitä voidaan käyttää hyvänä runkona tulevaisuudessa. (Österberg 2009, 91.)

Jokaisen perehdyttäjän ja opastajan on myös hyvä tehdä oma suunnitelma käytännön toteutuksen osalta. Se alkaa selvittämällä itselle ketä, miksi, mitä ja miten hän perehdyttää ja opastaa. (Penttinen & Mäntynen 2009.) Suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu on koko organisaation tai työyksikön tasolla tapahtuvaa perehdyttämisuunnittelua sekä materiaalien tuottamista perehdyttämisen tueksi. Etenkin yrityksissä, joissa on suuri joukko työntekijöitä tekemässä samoja määriteltyjä työtehtäviä, on tärkeää kiinnittää huomiota systemaattiseen suunnitteluun, koska sitä voidaan hyödyntää laajasti. Vaikka perehdyttämistä voidaankin suunnitella systemaattisesti, on myös yksilöllinen suunnittelu huomioitava. Tulokkaiden taustat poikkeavat toisistaan, mikä tulee ottaa huomioon, ja sen seurauksena keskitetysti laadittuja perehdyttämisuunnitelmia tulee ainakin joiltain osin yksilöidä. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Isommissa organisaatioissa, joissa olisi myös suurempi kiusaus tehdä yleisluontoista perehdytysmateriaalia keskitetysti, on otettava huomioon yksiköiden ja tiimien väliset toimintaerot. Osa perehdytysmateriaalista on mahdollista, ja tulisikin tehdä keskitetysti, mutta riittävän yksityiskohtaisia suunnitelmia ja materiaaleja ei pystytä tällä tavoin tuottamaan, vaan työtä on tehtävä mahdollisimman lähellä perehdyttävää, esimerkiksi tiimeissä ja esimiehen toimesta. Kaikesta laajemmin luodusta organisaatiota varten tehdystä perehdytysmateriaalista on kuitenkin tukea, kun kaikkea ei tarvitse aina luoda alusta asti itse eri puolella organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

4.3 Perehdyttämisen osa-alueita

Jotta perehdyttämisessä voitaisiin keskittyä olennaisiin asioihin tulevien työtehtävien kannalta, on perehdyttäminen syytä aloittaa osaamiskartoituksella. Osaaminen voidaan jaotella kuuteen osa-alueeseen: tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen. Osittain näidenkin jaotteluiden sisältö menee päällekkäin, mutta tällä tavalla voivat perehdyttämistä suunnittelevat kohdistaa pääpainon siihen, mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota perehdytettävän yksilön kohdalla.



KUVIO 2. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90)

Tehtäväkohtaiseen osaamiseen tai työnopastukseen kuuluvat ne asiat, jotka koskevat perehdytettävän osalta tulevia työtehtäviä. Jos perehdytettävän tulevat tehtävät olisivat esimerkiksi myyntityössä ja hänellä olisi takanaan useiden vuosien kokemus vastaavista töistä, voi tehtäväkohtaisen osaamisen kohdalla riittävää olla tuotteisiin perehdyttäminen ja perehdyttämisen varsinainen pääpaino voi olla muualla. Jos taas samaan tehtävään tuleva olisi vasta aloittamassa työuraansa, eikä hänellä olisikaan aiempaa työkokemusta, tai hänen työkokemuksensa olisi uran aikana kertynyt esimerkiksi toimistotehtävistä, olisi perehdyttämisessä järkevintä keskittyä myyntityössä tarvittavan osaamisen kehittämiseen. (Kupias

& Peltola 2009, 90.) Työtehtäviin perehdyttäminen muodostaa perehdyttämisen ytimen. Siihen liittyen uudelle työntekijälle on selvitettävä mm. menetelmiä, koneiden ja järjestelmien käyttöä, materiaali- ja informaatiovirtoja, häiriöiden korjaamista sekä työturvallisuutta koskevia asioita. (Strömmer 1999, 261.)

Tiimi- ja työyhteisökohtaista osaamista tarvitaan siinä tiimissä tai työyhteisössä johon perehdyttävä on tulossa. Erilaisista käytännöistä tiimien toiminnasta on hyvä olla olemassa jotain myös kirjallisessa muodossa. Vaikka tiimin jäsenille olisikin selvillä pelisäännöt siitä miten toimitaan, helpottaa kirjallinen materiaali uuden tulokkaan pääsemistä sisälle tiimiin. Koska näihin asioihin sisältyy myös paljon hiljaista tietoa, on tärkeää että tiimissä vallitsee avoimuus, jotta tietoa saadaan perehdyttävälle asti. Toisaalta tämän etu on myös siinä, että toimintaa voidaan samalla arvioida ja tarpeen tullen kehittää. Tämän osa-alueen huomioiminen on tärkeää perehdyttämistä suunniteltaessa jos työntekijä on tulossa organisaation ulkopuolelta, sillä hänellä ei luonnollisesti voi olla tietoa siitä, millaisia käytäntöjä hänen tulevassa työyhteisössään on olemassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 97; Kupias & Peltola 2009, 90.)

Organisaatio-osaaminen käsittää nimensä mukaisesti organisaatiossa osaamisen, jota tarvitaan kyseisessä organisaatiossa työskentelemistä varten. Työntekijälle on oltava selvillä organisaation arvot, strategiat, toimintapolitiikka, asiakkaat ja niin edelleen. Tämä osaaminen, toisin kuin tiimiosaaminen, kulkee mukana myös vaihdettaessa työtehtävää organisaation sisällä. Tällaisessa tilanteessa sitä voi olla kuitenkin paikallaan tarkastella uudestaan, sillä uusi työtehtävä voi vaatia uuden näkökulman ottamista aiempaan osaamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 91.) Organisaation tavoitteet, toimintatavat, ulkoinen toimintakenttä ja tulevaisuudennäkymät kuuluvat myös tähän osa-alueeseen. Liikeidean sisäistäminen tarjoaa jokaiselle työntekijälle tärkeän sisäisen mallin oman työn taustaksi. (Strömmer 1999, 261.)

Toimialaosaaminen on jotain sellaista osaamista, jonka voidaan sanoa olevan tyypillistä tietylle toimialalle. Tämä tulee ottaa huomioon esimerkiksi niissä tilanteissa, kun työntekijä tulee samoihin tehtäviin kuin aiemminkin, mutta siirtyy toiselle toimialalle. *Työsuhte-osaaminen* on oman työsuhteen ja sen ehtojen tuntemista; velvollisuuksien ja etujen tunte-

mista. Se että näitä asioita käytäisiin yleisesti läpi rekrytointivaiheessa, ei tarkoita, ettei niitä olisi syytä kerrata vielä työsuhteen alkamisen jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Yleis- tai perusosaamiseksi kutsutaan sellaista osaamista, jota tarvitaan kaikkialla. Kielitaito, sosiaaliset taidot, tietotekniikan perushallinta ja oppimaan oppiminen ovat esimerkkejä perustaidoista. Vaikka osan näistä taidoista voidaan ajatella olevan itsestäänselvyyksiä, ei aivan kaikkia niistä tulisi sivuuttaa perehdyttämistä suunnitellessa. (Kupias & Peltola 2009, 92.) Ensimmäistä työkokemustaan aloittava voi kaivata perehdyttämistä siihen, miten työelämässä yleisesti käyttäytyään. Kansainvälistyvässä maailmassa työyhteisön uusi ulkomaalaisvahvistus voisi kaivata apua suomenkielen perustaitojen kehittämiseen. Se miten esimerkiksi jälkimmäinen tilanne ratkaistaisiin perehdyttämistä suunnitellessa, riippuu aina tilanteesta, mutta missään tapauksessa tällaista perehdyttämisen tarvetta ei ainakaan tule sivuuttaa.

Nyt kansainvälistymisen aikakautena voisi olla tarpeen kiinnittää huomiota aiemmin mainittuun systemaattiseen perehdyttämisen suunnitteluun. Perehdyttämismateriaalia olisi sen osalta mahdollista tuottaa useammilla kielillä. Ainakin tärkeimmät asiat, kuten turvallisuuden liittyvät ohjeistukset, olisi perehdytettävän kannalta mahdollisimman tärkeää saada kielellä, jota hän ymmärtäisi mahdollisimman sujuvasti. (Kupias ja Peltola 2009, 93.)

4.4 Perehdyttämiseen osallistuvien vastuut

Se miten perehdyttäminen toteutetaan käytännössä, riippuu aina yrityksen koosta, senhetkisestä tilanteesta ja käytettävissä olevista resursseista. Oli tilanne kuitenkin mikä tahansa, kun perehdyttäminen organisoidaan huolella tilanteen mukaan, näkyy se toimivina perehdyttämiskäytäntöinä. (Kupias & Peltola 2009, 45-46.)

Perehdyttämisen järjestämistä varten on tehtävä mm. seuraavia järjestelyjä:

- nimettävä vastuuhenkilöitä
- koulutettava perehdyttäjiä ja työnopastajia tehtävää varten
- koottava tarvittavaa aineistoa

- laadittava suunnitelma
- selvitettävä työyhteisössä jokaiselle oma osuutensa perehdyttämisprosessissa
- kannustettava työyhteisössä avoimeen keskusteluun ja kehittämään suunnitelmia.
(Penttinen & Mäntynen 2009.)

Seuraavaksi on tarkastelussa perehtymiseen osallistuvien vastuualueita. Koska jokaisessa organisaatioon on luotava omat käytäntönsä, henkilöstön koko ja osaaminen huomioon ottaen seuraavat pääperiaatteet eivät ole varmastikaan sellaisenaan käytössä jokaisessa organisaatiossa. Suurin osa seuraavista ajatuksista kuitenkin soveltuu yleisimmin siihen, minkälainen tehtäväjako on perehdyttämisen osalta organisaatioissa.

Esimies

Ketkä organisaatioissa luokitellaan esimieheksi? Heitä ovat johtajat ylimmältä tasolta alkaen. Jos organisaatiossa toimivalla henkilöllä on yksikin alainen, joka raportoi tälle, katsotaan hänellä olevan esimiesvastuuta. Pelkkä nimike ei välttämättä paljasta esimiesasemasta, sillä useat työtehtävät saattavat sisältää myös esimiestehtäviksi luokiteltavia töitä (Viitala 2007, 269). Esimiehen perustehtävä on johtaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 187.)

Yleensä esimiehellä voidaan sanoa olevan suurin vastuu perehdyttämisen ja työhön opastamisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta (Penttinen & Mäntynen 2009). Vastuu henkilöstöjohtamisessa yleensäkin on 2000-luvulla siirtynyt yhä enemmän esimiehille ja aiemmin suositut henkilöstöosastot ovat taasen supistuneet (Viitala 2007, 248). Esimiehelle perehdyttäminen on kuitenkin usein haaste, koska hänellä saattaa olla paljonkin muita vastuita huolehdittavana ja myös asioita johdettavana (*management*), mikä vie aikaa hänen työstään johtaa ihmisiä (*leadership*). Esimiehellä vaaditaan osaamista löytää tasapaino näiden kahden roolin välillä, jotta kumpikaan edellä mainituista vastuualueista ei jää laiminlyödyksi. (Kupias & Peltola 2009, 53.)

Esimiehen tulee tehdä uudelle työntekijälle selväksi, miten hänen työtehtävänsä tukee koko yrityksen menestymistä ja mitä häneltä odotetaan. Myös niissä tilanteissa, joissa tehtävä

muotoutuu vasta perehtymisen myötä, sen mukaan minkälainen on perehtyjän osaaminen ja aiempi kokemus. Esimiehen tulee myös huolehtia siitä, että työntekijät kokevat osaavansa työnsä. Tällä on merkitystä myös työhyvinvointiin. (Kupias & Peltola 2009, 70.) Esimies on myös pääasiassa vastuussa työyhteisössä vallitsevan ilmapiiriin huolehtimisesta.

Henkilöstöasiantuntija

Henkilöstöasiantuntijalla on oltava ammattitaidon lisäksi myös tietynlaista persoonallisuutta. Empaattisuus ja ihmisläheinen suhtautuminen asioihin sekä myös sinnikkyys ja pitkäjänteisyys ovat hyödyllisiä ominaisuuksia. Jälkimmäiset ominaisuudet ovat tarpeen sen vuoksi, että henkilöstön kehittäminen on jatkuva prosessi ja edellyttää henkilöstöasiantuntijan osallistumista liiketoiminnan suunnitteluun ja suunnitelmien seuraamiseen henkilöstön osalta. Aika ajoin yritysmaailmassa tulee eteen muutoksia, jolloin henkilöstöasiantuntijan on kyettävä sopeutumaan niihin ja myös luomaan joustavuutta koko organisaatiossa. Hänen on myös kyettävä tuottamaan ja hallitsemaan seurantamittareita ja tuottamaan tarvittavaa tietoa omalta vastuualueeltaan. (Österberg 2009, 16.)

Mikäli yrityksessä on erikseen henkilöitä, joiden tehtävänä on huolehtia yrityksen henkilöstöstrategiasta tai henkilöstönäkökulmien toteutumisesta, on heidän vastuualueena perehdyttämisen osalta se, että he saavat olla tiiviisti mukana rekrytointiprosessissa sen alusta asti. Yksi heidän perustehtäviään on oikeanlaisen henkilön löytäminen organisaatioon ja heidän kehittäminen. Koska hän on saanut varmasti tärkeääkin tietoa uudesta työntekijästä jo rekrytointivaiheessa, ennen kuin työntekijä aloittaa organisaatiossa, on henkilöstöammattilaisen vastuulla välittää oleellista tietoa organisaatiossa kaikille perehdyttämistä suunnitteleville ja siihen osallistuville henkilöille. (Kupias & Peltola 2009, 71.)

Rekrytoinnin jälkeen henkilöstöasiantuntijan rooli käytännön perehdyttämisessä on usein yrityksen yleisesittelyssä, kokonaisuuden hahmottamisen auttamisessa (Österberg 2009, 93). Hänellä voi olla myös vastuuta organisoida perehdyttämisestä työpaikalla työskentelevien ulkopuolisten työntekijöiden kohdalla, vaikka näissä tilanteissa vastuu perehdyttämisestä jakaantuu sekä lähettävän että vastaanottavan työnantajan kesken. Näissä tilanteissa

työnantajien edustajien keskinäisellä kanssakäymisellä on tärkeä merkitys, jotta perehdyttämisestä saadaan sovittua näiden kesken, ja sen käytännön toteuttaminen on laadukasta. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Myös erilaisten perehdyttämistä helpottavien materiaalien luominen voi olla henkilöstöammattilaisen vastuulla. Samoin esimiesten tukeminen heidän roolissaan perehdyttämisessä kuuluu henkilöstöammattilaisille, koska jälkimmäisillä on usein paremmat edellytykset hahmottaa henkilöstöasioita kokonaisuutena, ja näin antaa tukea käytännön haasteisiin esimiehille. (Kupias & Peltola 2009, 73.)

Henkilöstöasiantuntijan on myös kyettävä toimimaan linkkinä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä esimerkiksi yrityksen arvojen osalta. Jos yrityksen johdon näkemyksenä on ollut, että rehellisyys kirjataan yrityksen arvoksi, yleensä henkilöstöasiantuntijan on mietittävä, miten tämä rehellisyys käytännössä saadaan näkymään työntekijöiden välityksellä ulkopuolisille.

Työyhteisö

Yhteistyö on yhä enemmän välttämättömyys kaikenlaisissa töissä. Asiantuntijatkaan eivät voi enää toimia yksin, vaan ammatilliseen osaamiseen liittyy myös yhteistyö muiden asiantuntijoiden kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 31.) Tästä syystä myös työyhteisö vaikuttaa perehdyttämiseen. On tärkeää tehdä jokaiselle työyhteisössä toimivalle selväksi heidän osansa perehdyttämisessä ja kytkeä heidät mukaan perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Työyhteisö olisi hyvä myös valmistaa ottamaan vastaan uusi työntekijä. Heidän tulisi tietää ennen työntekijän saapumista kuka on tulossa, mitä tekemään ja miten häntä tullaan perehdyttämään. Mahdollisesti syyt siihen, miksi juuri tämä hakijoista valittiin, voisi olla tilanteen mukaan hyvä saattaa työyhteisön tietoon. Eteenkin silloin, jos hakijoiden joukossa on ollut yksi tai useampi henkilö organisaation sisältä.

Työyhteisöissä olisi myös hyvä tiedostaa se, että jokainen löytää paremmin paikkansa sel-
laisesta joukosta, jossa erilaisuutta kunnioitetaan ja pidetään rikkautena. Kaikki työntekijät
ovat myös vastuussa siitä, että työyhteisö olisi hyvä paikka ja siellä vallitsisi terve henki.
(Kupias & Peltola 2009, 69.)

Perehdytettävä

Perehdyttäminen ei ole vain yksisuuntaista organisaatiosta perehdytettävään tapahtuvaa
toimintaa. Työntekijällä on omat vastuunsa ja tehtävänsä uuteen työtehtävään siirtyessään.

Esimerkiksi organisaatioon perehtymisen osalta perehdytettävän vastuuna on tehdä ajatus-
työtä ja sisäistää yrityksen arvot, tavoitteet ja kulttuurin. Tämä alkaa jo ennen rekrytointi-
prosessia, jatkuu sen aikana ja on käynnissä edelleen työhönotosta eteenpäin. Tänä aikana
työntekijä on jo yleensä hankkinut tietoja yrityksestä tai ainakin luonut siitä mielikuvia.
Merkitykselliseksi tämän tekee esimerkiksi sellainen piirre, että olisi raskasta työskennellä
yrityksessä, jonka arvot ovat kovasti ristiriidassa omien kanssa. Suuret erot arvoissa eivät
edistä sitoutumista ja niiden tuloksena voi olla lopulta lyhyt työsuhde. Aktiivisuus myynti-
työssä voi osoittautua työntekijän mielestä liian aggressiiviseksi tai systemaattinen toimin-
ta toisen mielestä liian byrokraattiseksi. Työntekijän on kuitenkin tässä yhteydessä oltava
tarkkana. Myös hänen aiemmat kokemuksensa vaikuttavat siihen, miten hän asioita kokee,
ja todellisuudessa ristiriidat joissakin organisaation toimintatapojen ja omien mieltymyksi-
en välillä saattavat olla vain oman tulkinnan tulosta. (Kupias & Peltola 2009, 64-67.)

Suhde esimieheen on myös merkittävässä osassa työntekijän tyytyväisyyteen. Työntekijäl-
lä tulisi olla mahdollisuus tutustua omaan esimieheensä ja saada käsitys esimiehen arvoista
ja toimintatavoista. Esimiehellä on myös mahdollisuus ansaita alaisensa luottamus tässä
vaiheessa olemalla avoin ja rehellinen. Tämä rohkaisee myös alaista tuomaan esille omia
toiveita ja näkemyksiä sekä olemaan vastaavasti avoin ja rehellinen. Sekä alaisen että esi-
miehen tulisi myös ottaa huomioon aiempien kokemusten vaikutus. Etenkin, jos työhistori-
aan mahtuu kokemuksia, joissa esimies on koettu huonoksi, on luottamuksen rakentaminen
vaikeaa. Työntekijän olisi kuitenkin tärkeä antaa uudelle esimiehelle mahdollisuus osoittaa
olevansa hyvä esimies. (Kupias & Peltola 2009, 67.)

Työyhteisöt ovat oma osansa työssä viihtymisen luomisessa. Ajan saatossa työyhteisöt muovautuvat omanlaisikseen ja uuden työntekijän pääseminen siihen sisälle voi olla haastavaa. Toisaalta yksilöinä olemme sosiaalisilta tarpeiltamme erilaisia ja toiset kokevat työyhteisön merkityksen tärkeämmäksi kuin toiset. Toisinaan uusi tulokas saattaa tarvita apua päästäkseen osaksi työyhteisöä ja tällaisissa tilanteissa hänen olisi hyvä kääntyä esimiehensä tai perehdyttäjänsä puoleen. (Kupias & Peltola 2009, 68.)

4.5 Malleja perehdyttämisen käytännön toteutusta varten

Se, miten perehdytys yrityksessä organisoidaan, riippuu yrityksen senhetkisestä tilanteesta sekä käytettävissä olevista resursseista (Kupias ja Peltola 2009, 45). Yritysten olisi hyvä kiinnittää huomiota perehdytyskäytäntöjen kehittämiseen. Pienemmissä yrityksissä tämä voi olla helppoa, kun työntekijän palkkaaja, perehdytyksen suunnittelija sekä perehdytyksen toteuttaja saattavat olla yksi ja sama henkilö. Suuremmissa yrityksissä lisähaastetta tuo se, että perehdyttämiseen saattaa osallistua useita eri yksilöitä sekä yksiköitä. Riskeinä ovat olemassa päällekkäisyydet, puutteet sekä toisaalta epäoleellisuudet perehdytettäessä.

Perehdyttämisen suunnittelun helpottamiseen voi hakea apua erilaisista perehdyttämismalleista. Niistä löytyy erilaisia ajatuksia jotka antavat kuvaa kokonaisuudesta. Eri mallit soveltuvat erilaisiin tilanteisiin ja työtehtäviin. Seuraavaksi on käsiteltynä viisi eri perehdyttämismallia.

Mestari työnohjaajana – kisälli oppijana

Tämä perehdyttämismalli on lähinnä sitä toimintamallia, joka vallitsi töiden ollessa yleensä yksinkertaisia ja käsin tehtävää. Kokenut työntekijä, mestari, opettaa kisälliä ja koulutus jatkuu niin kauan kuin on tarvetta. Tähän päivään sovelletuttuna sen idea toimii samalla tavalla – joku yrityksessä ottaa perehdytettävän opetettavakseen. (Porttinen 2005.) Tällai-

nen työntekijän osaamiseen panostaminen vaikuttaa myös sitoutumiseen. Eikä pelkästään työnantajan suunnalta työntekijää kohtaan, vaan myös toiseen suuntaan.

Tähän päivään sovelletuttuna se tarkoittaisi, että joku yrityksessä ottaa perehdytettävän opetettavakseen. Perehtyminen tapahtuu työn tekemisen yhteydessä ja siinä sivussa perehdyttämisestä vastaava kertoo oman työnsä ohella perehdytettävälle yrityksestä, työyhteisöstä ja tehtävistä, jotka tulevat olemaan perehdytettävän vastuulla. (Kupias ja Peltola 2009, 36–37.)

”Asenne on myös ratkaisevaa. Joskus näkee sellaisiakin, joita täytyy melkein lusikalla syöttää” (Porttinen 2005, 102). Edellä olevat sanat sanoi eräs metallialan yrityksen työntekijä, jolla oli kokemusta noin tusinan kisällin ohjaamisesta mestarina. Vaikka yleensä uusi työntekijä on täynnä energiaa ja motivaatiota uutta työpaikkaa kohtaan, mikä vähentää perehdyttämisen työmäärää, ei tilanne kuitenkaan aina ole näin. Tällaiset tilanteet tekevät perehdyttämisestä hankalaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172)

Tällainen perehdyttäminen voi olla erittäin laadukasta, mutta siinä on omat riskinsä. Jos perehdyttäjä on taitava, myös perehdyttäminen voi olla erittäin laadukasta. Toisaalta sama tosiasia on myös päinvastoin totta. Kun perehdyttäminen on yhden työntekijän varassa, on myös perehdyttämisen laadukkuus täysin riippuvainen tämän kyvyistä ja asenteista tätä tehtävää, sekä myös yritystä, kohtaan. Haasteen tuo myös se, kuinka paljon perehdyttäjällä on aikaa huolehtia perehdytettävästä. Miten löytää tasapaino käytännön työtehtävistä huolehtimisen ja perehdyttämisen käytettävän ajan välillä? (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Tämänkaltainen perehdyttäminen soveltuu, ja on jo käytössä, myös korkeakouluista valmistuvien kohdalla, jolloin saatetaan puhua trainee-ohjelmista. Kouluttaminen nähdään sitouttamiskeinona, ja se lukeutuu myös kilpailuvaltiksi yritykselle työvoimapulan iskiessä. Rekrytointi kohdistuu myös laajemmalle kuin vain vastavalmistuneisiin, joita koulutetaan talon tavoille, sillä yhä useammat yritykset pyrkivät sitouttamaan opiskelijoita jo opintojen alkuvaiheessa. Tästä käytetään nimitystä etupainotteinen rekrytointi, vaikka sen tarkoitus on pääasiassa luoda positiivista työnantajakuva opiskelijoiden keskuudessa, varsinaisen sitovan rekrytoinnin sijaan. Tämänkaltaisten rekrytoinnin ja perehdyttämisen käytäntöjen

kehittämiseen olisi hyvä tulevaisuudessa kiinnittää huomiota, sillä perehdyttämisvaihetta korkeakoulusta työelämään siirryttäessä tarvitaan joka tapauksessa. Voi myös olla, että koulutusta ja työtä joudutaan tulevaisuudessa vuorottelemaan entistä enemmän, minkä vuoksi sujuvaa siirtymistä näiden kahden välillä on kehitettävä. (Porttinen 2005.)

Muita perehdyttämismalleja

Malliperehdyttäminen nimitystä käytetään perehdyttämisestä, jolle on luotu enemmän standardeja, toimintamalleja sekä mallisuunnitelmia. Tähän kuuluu sekä työn- ja vastuun- jaon suunnittelua sekä apuvälineiden ja materiaalin tuottamista perehdyttämistä varten. Eteenkin jos organisaatio on kooltaan suuri tai jos työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, voi tällainen perehdyttämisen organisointi olla välttämätöntä. Jos organisaatiossa on erillinen henkilöstöosasto, on sillä suurempi vastuu perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä tässä mallissa, koskien etenkin yleisperehdyttämisen osaa, jota ovat esimerkiksi työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttäminen. Työyksikkö, johon perehdytettävä on tulossa töihin, huolehtii työnopastuksen ja työyhteisöön perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Perehdyttämisen yhtenäistäminen on ilman muuta yrityksen etu, mutta tässä mallissa riskinä on yleisperehdyttämisen ja työnopastuksen liian suuri eriytyminen. Ja vaikka erilaiset materiaalit ja mallit tukevat perehdyttäjien työtä ja tekevät siitä tasalaatuisempaa, lisäksi perehdytyksen laatuun vaikuttaa merkittävästi se, kuinka perehdyttäjät suhtautuvat oman tehtävänsä suorittamiseen. Riskinä on myös liian suuri painoarvo organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen suhteessa käytännön työn tekemiseen liittyvään perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Kun perehdyttämisen vastuuta siirretään enemmän työyksiköille ja tiimeille, joilla on vapaus joustavasti ja jatkuvasti kehittää perehdyttämistä, sekä lähtökohtana on perehdyttämisen laadun parantaminen, voidaan tällaista perehdyttämiskonseptia kutsua *laatuperehdyttämiseksi*. Tällöin yrityksen on valittava ketkä ottavat perehdyttämisestä vastuun. Tässäkään tilanteessa työntekijöiden aika sekä motivaatio tehtävää kohtaan ei saisi muodostua ongelmaksi. Esimiehellä on tietenkin päävastuu hoitaa perehdyttäminen tiimissään, mutta hänellä voi ymmärrettävästi olla monien muidenkin tehtävien kanssa kiire, joten olisi hyvä,

jos tiimistä voitaisiin nimetä perehdyttäjä, jonka työajasta voitaisiin varata aikaa nimenomaan perehdyttämistä varten. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Tähän malliin olisi hyvä sisältää myös ohjaajuus, kuten ensimmäisenä käsitellyssä mestari – kisälli –tyyppisessä perehdyttämisessä, sekä erilaisia materiaaleja perehdyttämisen tueksi, kuten malliperehdyttämisessä. Selvänä etuna tässä mallissa on, että perehdytettävä pääsee luontevasti osaksi tiimiä käyttämään omaa osaamistaan. Tiimi taas pystyy tuottamaan ajantasaista perehdyttämistä yksikölle. Riskinä taas on, että tiimin vastuuta perehdyttämisen hoitamisessa korostetaan liikaa, minkä seurauksena se ei konkretisoidu kenellekään yksilölle eikä kukaan ota todellisuudessa asiasta vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Kun perehdyttämiseen on otettu mukaan asiakaslähtöinen ajattelu, saatetaan käyttää nimitystä *räätälöity perehdyttäminen*. Asiakkaana toimii perehdytettävä ja palvelukokonaisuuksien tarjoaja yritys. Organisoinnilla on erittäin suuri merkitys tässä perehdyttämismallissa. Perehdyttämiseen liittyvät palvelut jaetaan ikään kuin moduuleiksi, joita pääasiassa henkilöstöhallinto sekä yksiköt tuottavat. Moduuleista sitten rakennetaan perehdytettävän yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Jonkun henkilön tai tahon on toimittava tässä mallissa koordinoimissa kokonaisperehdyttämisessä. Koordinoijalla on oltava kykyä hahmottaa kaikki osa-alueet, taitoa yhdistellä niitä tulokkaan tarpeiden mukaan prosesseiksi ja kytkeä eri perehdyttäjät kunkin tulokkaan perehdyttämisohjelmaan. Koordinoija voi olla joku, joka tuntee perehdyttämisen koko kentän, yrityksen siihen tarjoamat palvelut sekä pystyy huolehtimaan tarvittavasta vuoropuhelusta tulokkaan kanssa laatien tälle sopivan perehdyttämisohjelman. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Tässä mallissa perehdyttäminen ei ole valmis kokonaisuus, joka väännetään sopimaan josta yksilöä varten. Se edellyttää kunkin perehdytettävän tarpeiden kartoittamista. Tärkeää on siis perehdytettävän kanssa käyty vuoropuhelu. Tällainen malli edellyttää hyvin jäseneltyjä käytäntöjä perehdyttämisen osalta yrityksessä sekä koko työyhteisön sitoutumista perehdyttämiseen. Etuna on perehdytettävän huomioon ottaminen, hänen osaamisensa huomioiminen ja sitouttamisen vahvistaminen. Haasteena on koordinoijalta edellytettävä monipuolinen osaaminen, hänen kykynsä vaikuttaa merkittävästi perehdyttämisen laaduk-

kuuteen. Perehdyttävän on myös oltava aktiivisesti mukana perehdyttämisohjelman laadimisessa ja ymmärrettävä sen tärkeys. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Edellisistä malleista kaikki soveltuvat tehtäviin, jollaisia on jo olemassa yrityksessä, tai tilanteisiin, joissa uusi työntekijä korvaa vanhan työntekijän. Joskus on edessä tilanteita, joissa uusi tulokas tulee tehtävään, joka muotoutuu hänen osaamisensa ja yrityksen tarpeiden tuloksena. Yleisimmin tämä tilanne tulee vastaan silloin, kun rekrytoinnin tarkoituksena on nimenomaan tuoda uuden tyyppistä osaamista yritykseen. Tällöin perehdyttävänä on ehkä enemmän työyhteisö kuin uusi työntekijä ja näiden välinen vuoropuhelu korostuu, ja sen mukaisesti voidaan puhua *dialogisesta perehdyttämisestä*. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Suunnitelmat perehdyttämisen osalta laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Hänellä on siis merkittävä vastuu perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa itsellään. Organisaatiossa on toki pysyviä asioita, kuten yrityksen arvot, sekä sellaisia toistaiseksi pysyviä asioita jotka on saatettava perehdyttävän tietoon. Dialoginen perehdyttäminen on kuitenkin mahdollisuus kuunnella tulokasta ja hyödyntää hänen näkemystään. Dialogissa ei ole mukana kuitenkaan vain perehdyttävä ja joku tietty henkilö, vaan dialogia käydään perehdyttävän sekä yrityksen ja sen verkostossa toimivien välillä. Tällöin kaikkien on osattava tämä toimintatapa. (Kupias & Peltola 2009, 42.)

Perehdyttämismallien hyödyntäminen

Edellä lueteltujen mallien lisäksi löytyi muitakin vastaavia, mutta nämä edellä mainitut antoivat mielestäni riittävän kattavan kuvan malliajattelusta. Syy, miksi itse olen jonkin verran kriittinen tällaisia malliratkaisuja kohtaan, on ensinnäkin se, että välillä on vaikea määritellä, mikä on täysin oma mallinsa ja mikä vain hieman hienosäädetty muunnos. Mielestäni olisi tärkeää muistaa myös se, että jokainen organisaatio on erilainen ja jokainen perehdyttävä on erilainen. On hyvin vaikea, ehkäpä jopa mahdotonta, sanoa mikä malleista milloinkin sopii yritykseen käytettäväksi. Vielä suurempi ongelma on myös se että ei voida sanoa, mikä malleista soveltuu parhaiten perehdyttävälle yksilönä. Halusin

kuitenkin ottaa mallit esille, koska niitä voi mielestäni käyttää hyödyksi perehdyttämiskäytäntöjen suunnittelussa. Ne voivat toimia ikään kuin runkona, jonka päälle rakennetaan käytännössä hyvin toimiva perehdyttämiskokonaisuus. Mielestäni kuitenkin perehdyttämisen tulisi aina olla dialogia perehdytettävän ja perehdyttäjien kanssa ja perehdyttämisessä tulisi olla aina sijaa luovuudelle.

4.6 Tavoitteena laadukas perehdyttäminen

Hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Myös perehdyttäjien ja opastajien pätevyydestä on huolehdittava. Perehdyttämisen tukena käytettävä aineisto on tehtävä laadukkaaksi. Näihin voi löytää tukea yrityksen toimintaan liittyvästä aineistosta sekä esitteistä, alan työsuojeluoppaista sekä muista vastaavista aineistoista. Jotta näistä asioista voitaisiin huolehtia asianmukaisesti, edellyttää se yhteistyötä esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien välillä. Yhteistyötä tarvitaan myös työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden kanssa. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Tämän päivän tehokkuusajattelua ei pitäisi tuoda sellaisenaan perehdyttämiseen. Sellainen ajattelu, että mitä nopeammin tietoa kertyy, sen nopeammin osaaminen lisääntyy, ei sovellu oppimiseen. Osaamisen kasvaminen, ja näin ollen myös perehdyttäminen vaatii aikaa. Osaaminen tutkitusti syntyy ja kehittyy jatkuvien kokemusten seurauksena, kuten työtä tekemällä ja vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa. Ammattiosaaminen on tietämystä, joka syntyy, kun ihminen on tehnyt tiettyä työtä tai elänyt tietyissä kulttuurissa riittävän kauan. Eteenkin nuorten odotetaan omaksuvan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti uuteen työhön liittyvät asiat ja vielä hyödyntävän tuoreen koulutuksen tuomia uusimpia oppeja. Uran alkuvaiheiden tulisi kuitenkin olla aikaa, jolloin kerätään käytännön kokemusta ja sitä kautta laajennetaan osaamista. (Keso 2010.)

Perehdyttämisen voidaan sanoa olleen laadukasta silloin kun seuraavat asiat ovat toteutuneet työntekijän kohdalla:

- hän on omaksunut opittavan asian ja tuntee näiden väliset yhteydet

- hänellä on valmiudet soveltaa tietoa muuttuvissa tilanteissa
- hän on oppinut työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvät yleisperiaatteet
- hän on aktiivinen ja ottaa asioista itsenäisesti selvää. (Penttinen & Mäntynen 2009)

Omat kokemukseni perehdyttävän roolista eivät ole vaihdelleet kovinkaan paljon. Opiskelujen takia työsuhteeni ovat olleet pääasiassa pätkätöitä, sekä tilapäisiä osa-aikatöitä. Tästä syystä olen ehtinyt olla useita kertoja perehdyttävän roolissa ja usein olen joutunut tilanteeseen, jossa olen omatoimisesti joutunut itse perehdyttämään itseni. Liian usein perehdyttäminen on mielestäni ollut hieman karrikoituna sitä, että ensimmäisinä työpäivänä aamupäivä on ollut perehdytysmateriaalien omatoimista lukemista ja iltapäivänä on heitetty kylmiltään töihin. Toisinaan ei ole ollut olemassa perehdytysmateriaalia, vaikka työn luonne sitä olisi ehdottomasti vaatinut. Välillä taas on ollut runsaasti materiaalia tueksi, mutta ongelmaksi on tullut että sitä on ollut selvästi liikaa ja sen läpikäymiseen varattua aikaa on ollut suhteessa liian vähän. Tästä on ollut seurauksena työpäivien jälkeinen epätoivoinen yritys opiskella edes niitä omasta mielestä oleellisimpia asioita perehdytysmateriaalista. Ensimmäisten työviikkojen ajan on sitten ollut epämiellyttävä tunne siitä, ettei olisi riittävän hyvin valmis työn tekemiseen. Toisaalta on minulla kokemusta myös siitä että minut annettiin nimetyn perehdyttäjän hoiviin. Ongelmaksi muodostui vain se että minut rekrytoitiin, koska hän oli siirtymässä samaan aikaan toiseen tehtävään ja olimme tilanteessa, jossa molemmat tarvitsimme perehdyttämistä, mutta molemmilla oli myös töitä tehtävinä.

5 TUTKIMUS OPISKELIJOIDEN PEREHDYTTÄMISKOKEMUKSISTA

Osana opinnäytetyötäni halusin tehdä aiheeseen liittyen tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoilla oli perehdyttämisestä, erityisesti työharjoitteluajalta. Tutkimusta ja sen tuloksia tarkastellaan tässä luvussa. Ensin käsitellään hieman taustaa sille, mitä on ammattikorkeakouluun kuuluva työharjoittelu. Sen jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteuttamista ja lopuksi käsitellään tutkimuksen tuloksia.

5.1 Harjoittelu osana ammattikorkeakouluopintoja

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista. (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.)

Edellisen lainkohdan täyttymisessä harjoittelulla on suuri merkitys, sillä harjoittelu on opiskelijalle ammatillisen kasvun kannalta merkittävin osa opintoja. Harjoittelu-aika on mahdollisuus soveltaa käytännössä ja kehittää sitä tietoa, jota opinnot ovat kerryttäneet. Harjoittelun kesto on tosin lyhyt. Esimerkiksi Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulussa liiketalouden opintoihin kuuluu yhteensä 30 opintopistettä harjoittelua, joka ajaksi muunnettuna tarkoittaa 20 täyttä työviikkoa.

Koska harjoittelu tehdään yleensä opintojen aikana, etenkin kesäaikaan lukuvuosien välissä, ovat työsuhteet lyhyitä. Työharjoitteluajan halusin osaksi tutkimustani osittain tästä syystä, koska lyhyessä työsuhteessa perehdyttämisen tehokkuus korostuu entisestään. Tehokas, hyvä ja huolellinen perehdyttäminen on tarpeen, jotta harjoitteluajasta mahdolli-

simman suuri osa voisi olla käytännön työn tekemistä ja näin harjoitteluajalta voisi oppia mahdollisimman paljon.

Toisaalta tämä aika on lyhyt myös työnantajan näkökulmasta. Harjoittelijoilla on varmasti tuoreita ajatuksia, joita voitaisiin hyödyntää yrityksissä. Harjoittelija on myös potentiaalinen työntekijäkandidaatti pidemmäksikin aikaa, joten olisi myös tärkeää nähdä hänen osaamistaan mahdollisimman laajasti harjoittelujakson aikana.

Samoin kuin yleensäkin perehdyttämisen osalta, myös harjoitteluajalla perehdytettävän oma aktiivinen rooli on merkittävä. Myös kyselyssä selvitettiin opiskelijoiden näkemyksiä siitä, kuinka aktiivisia he kokivat olleensa perehdytysaikana. Aktiivisuus koko harjoitteluajana on opiskelijalle tärkeää myös siksi, että se on mahdollisuus näyttää omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan yrityksessä, mikä lisää mahdollisuutta työllistyä.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta suunnitellessani, mielessä kävi kyselyn teettäminen kaikille Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun opiskelijoille, mutta asiaa pohdittuani päätin toteuttaa kyselyn vain yhden koulutusohjelman opiskelijoille. Eri aloille opiskelevat todennäköisesti suorittaisivat myös harjoittelunsa — tutkimuksen kannalta — liian erilaisissa tehtävissä. Kone- ja tuotantotekniikan tai kemiantekniikan koulutusohjelmista valmistuneille insinööreille turvallisuus ja sen merkitys oman alan työtehtävissä tarkoittaa todennäköisesti hyvin erilaisia asioita kuin asiakaspalvelussa työskentelevälle liiketalouden opiskelijalle. Jotta tämän kaltaiset seikat olisi saatu huomioitua kyselyssä, olisi kysymyksien määrä pitänyt lisätä. Kysymyksien suuri määrä olisi voinut karkottaa vastaajia. Myös tuloksien analysointi olisi voinut käydä yhden henkilön työksi liian raskaaksi.

Toteutuksen osalta päädyin kvantitatiiviseen, eli määrälliseen, tutkimukseen. Kysymyksiä suunnitellessa käytin apuna mm. Perehdyttämisen tarkistuslistaa, joka on Työturvallisuuskeskuksen julkaisema apuväline perehdyttämistä varten (Kangas & Hämäläinen 2006.).

Työn helpottamiseksi päädyin toteuttamaan kyselyn sähköisellä lomakkeella, josta tiedotin liiketalouden opiskelijoita koulun sähköpostin välityksellä. Osittain päädyin tähän vaihtoehtoon koska ajattelin sen samalla ratkaisevan ongelman otannan koosta. Vastausprosentin arvioin sijoittuvan johonkin 20 prosentin tietämille, joka mielestäni olisi perusjoukon koon huomioon ottaen järkevän kokoinen satunnaisotanta tilastollista tutkimusta varten. Viestin päädyin siis lähettämään kaikille liiketalouden opiskelijoille, ja näin ollen kaikilla yksilöillä oli yhtä suuri todennäköisyys vastata kyselyyn ja tulla osaksi otantaa.

Mittausmenetelmiä suunnitellessani päädyin käyttämään lomaketta, jossa oli valmiita väittämiä, joihin vastaaja sai merkitä, oliko hän niiden kanssa samaa vai eri mieltä. Vastausvaihtoehtojen skaalaksi valitsin numerot 1-6, joten vastaajien oli pakko ottaa kantaa jokaiseen väittämään, joko puolesta tai vastaan. Isompi skaala mahdollisti kuitenkin vastausvaihtoehdot, joissa vastaaja saattoi olla vain hieman samaa tai eri mieltä. (Valli 2001, 35).

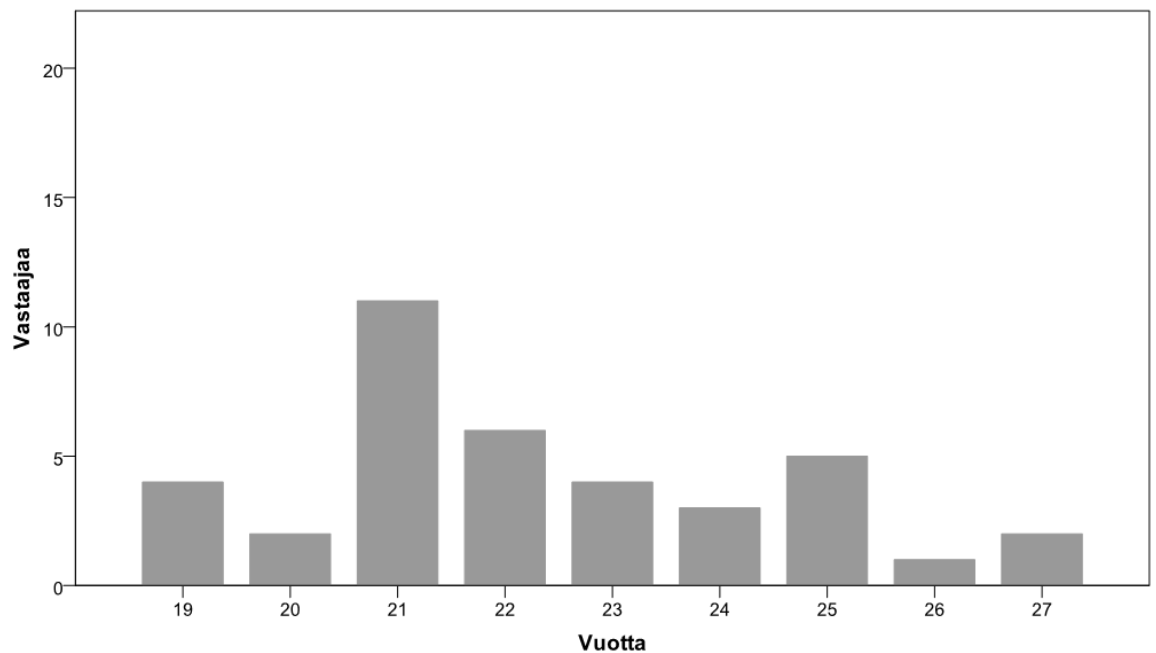
5.3 Tutkimuksen tulokset

Vastauksia tuli yhteensä 40 kappaletta, mitä voi pitää ihan kohtuullisena määränä. Varsinkin kun ottaa huomioon sen, että yli 30:lla opiskelijoista sähköposti oli täynnä, eivätkä he saaneet viestiäni. On myös mahdollista että monelta viestini jäi lukematta, tai vastaaminen kyselyyn unohtui, huolimatta siitä että lähetin muutaman päivän päästä muistutuksen vastaamisesta.

Taustatiedot

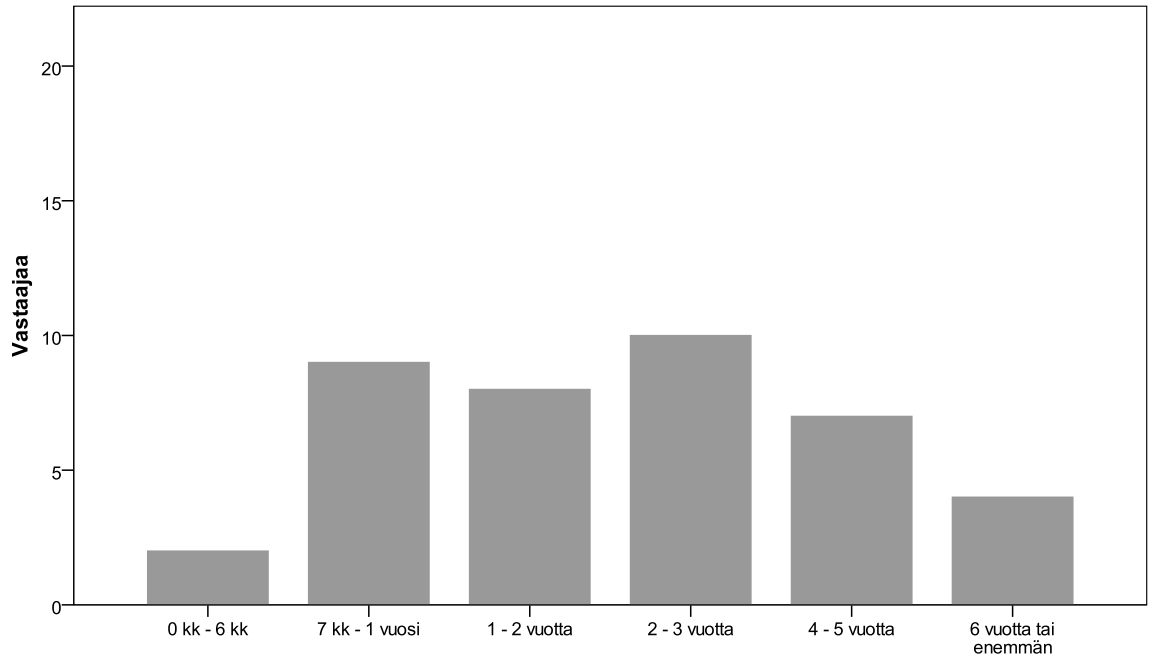
Ikäjakauma oli aika tarkalleen sellainen, kuin saattoi olettaa. Suurin osa vastaajista oli hieman yli 20 vuoden ikäinen, tarkalleen ottaen 52,5 % vastaajista muodostui 21-23 vuotiaista. Vastaajien ikäjakauma kokonaisuudessaan näkyy alla olevasta kuviosta. Kuvion ul-

kopuolelta täytyy mainita että kaksi vastaajista, ei mahtunut kuvaajaan. Toinen oli 33 ja toinen 34 vuotias. Vastaajien jakautuminen sukupuolen mukaan oli myös arvattavissa. Liiketaloutta opiskelevista enemmistö on naisia, ja he ovat aiempien kyselyiden osalta olleet aktiivisemmin vastaamassa kuin miehet. Naisia vastaajista olikin 77,5 % ja miehiä siis vain 22,5 %.

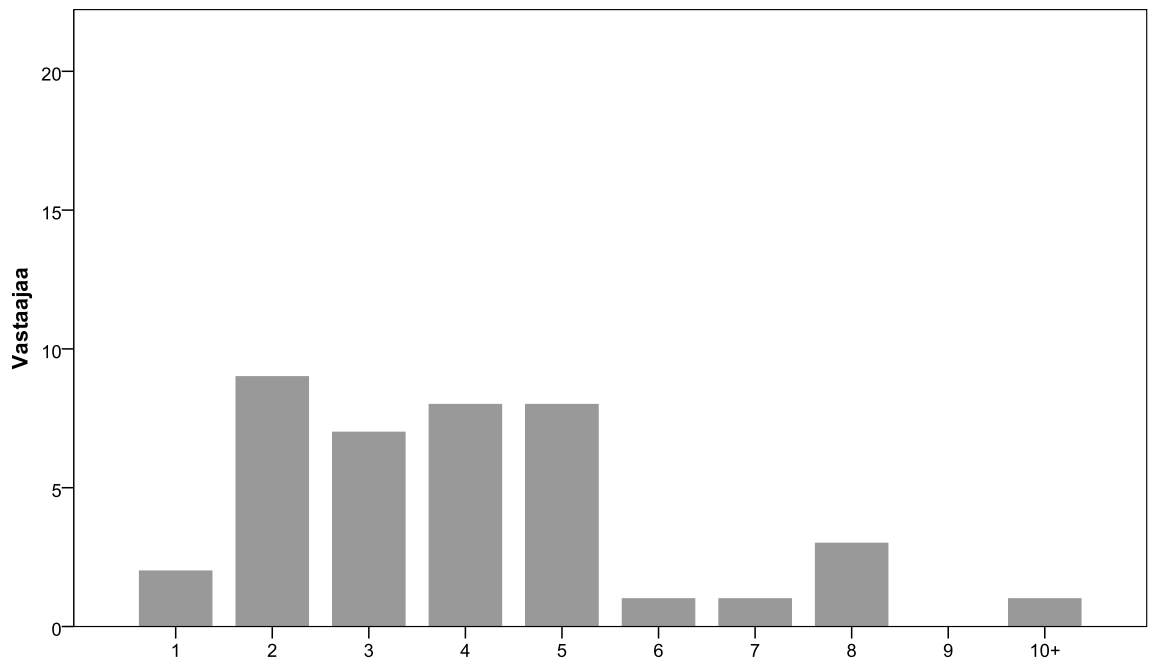


KUVIO 3. Vastaajien ikä

Työkokemusta vastaajilta löytyi vaihtelevasti (kuvio 4). Ainoastaan alle 6 kuukautta ja 6 vuotta tai enemmän olivat harvinaisempia vastauksia. Myös työnantajien määrä vaihteli aika paljon (kuvio 5). Yllättävän monella oli ehtinyt olla suhteellisen nuoresta iästä huolimatta useampia työnantajia. Molemmat seikat ovat toisaalta mielenkiintoista siltä osin, että vastaajilla oli siis kertynyt kokemusta perehdyttävänä olemisesta.



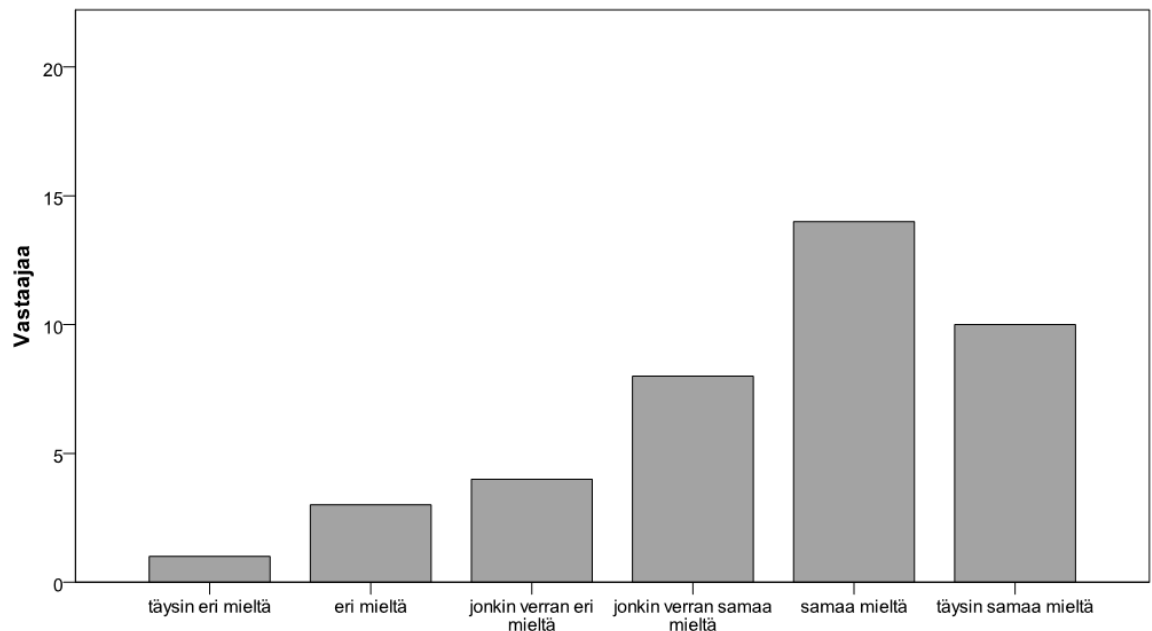
KUVIO 4. Työkokemus



KUVIO 5. Eri työnantajien määrä

Perehdytyksen järjestelyt

Ensimmäisenä asiana tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten perehdyttämisen järjestelyt olivat onnistuneet yrityksissä. Aihetta käsiteltiin mm. luvussa 4.2. Kysymykset



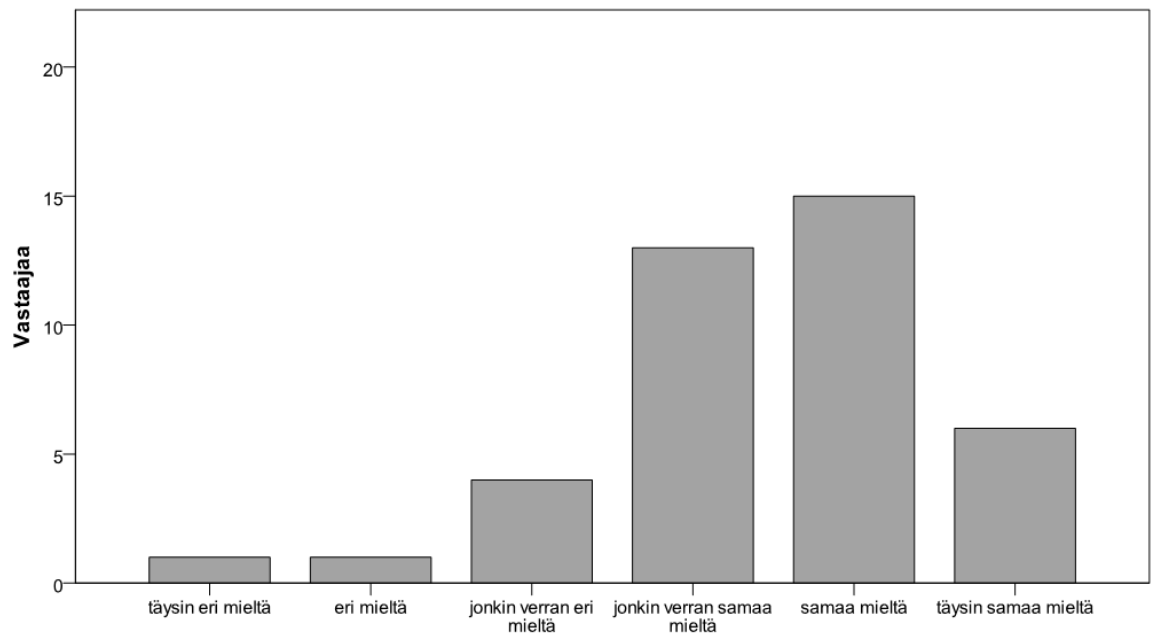
KUVIO 6. Minulla oli henkilökohtainen perehdyttäjä, jolta sain riittävästi tukea perehdytysaikana

Vastauksista odotetusti suurin osa asettui puoltavalle mielelle. 75 % oli väittämän kanssa samaa mieltä. Kolme vastaajista oli kuitenkin eri mieltä ja yksi oli täysin eri mieltä. Avokohdassa yksi vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttäjällä ei ollut riittävästi aikaa käytettävänä itse perehdyttämiseen.

Että aikaa perehdyttäjälle on varattuna riittävästi! Eli että hän ei joudu hoitamaan perehdytystä kaikkien omien normaalityönsä rinnalla. Ajanpuute ja kiire hidastaa perehtymistä työtehtäviin ja organisaatioon huomattavasti (Vastaaja 29).

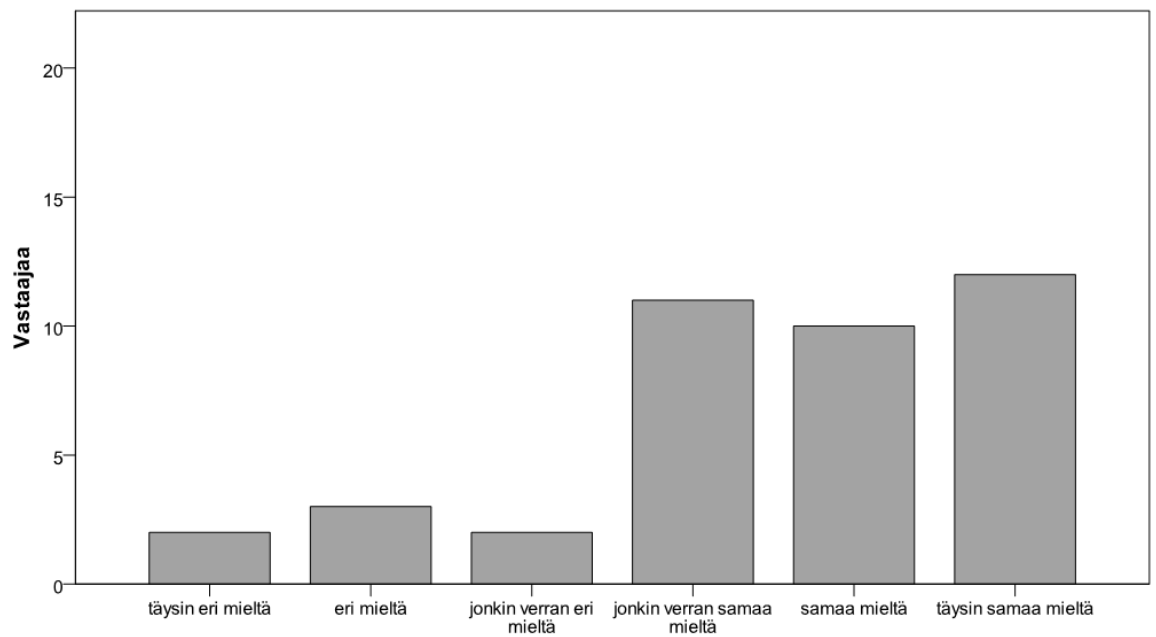
Kuten teoriaosissa käsiteltiin, perehdyttäminen vaatii aikaa. Myös kyseinen perehdytettävä koki ajanpuutteen hidastaneen perehdyttämistä. Vaikka perehdyttämiseen käytetty aika tuntuu jonkinlaiselta uhrukselta, ja siltä kuin se olisi pois siitä varsinaisesta työn tekemi-

sestä, maksaa se itsensä kuitenkin takaisin. On hyvä muistaa että pitkittynyt perehdyttäminen syö pois työtehoa sekä perehdyttäjältä ja työyhteisöltä, myös hidastaa perehdyttävän pääsemistä tehokkaaseen työhön.



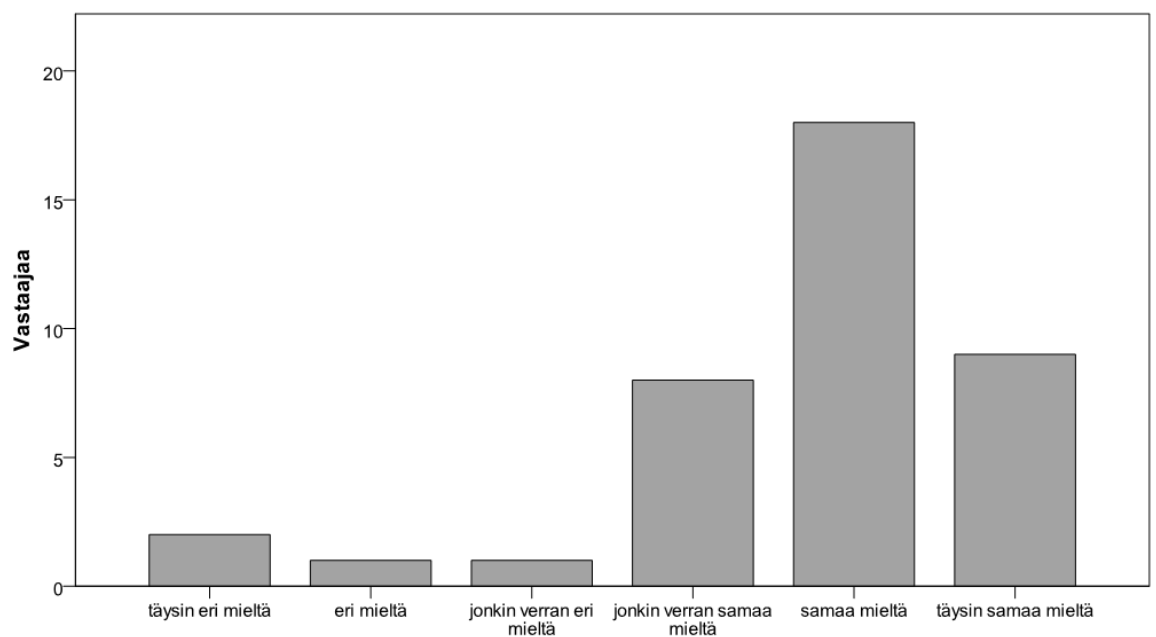
KUVIO 7. Esimieheni oli kiinnostunut perehdyttämisestäni ja tuki sitä omalla toiminnallaan

Positiivista oli huomata, että suuri osa vastaajista koki heidän esimiehensä olleen kiinnostunut, ja myös tukemassa, perehdyttävää. Kuten teoriaosassa aihetta käsitellessä tuli ilmi, esimiehellä on päävastuu perehdyttämisen järjestelyistä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista. On positiivista huolimatta, että muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, että opiskelijat olivat kokeneet omien esimiehiensä olleen kiinnostuneita heistä, jo perehdyttämisaihana. Joissakin paikoissa on tutkimuksen mukaan tässäkin kehittämistä.



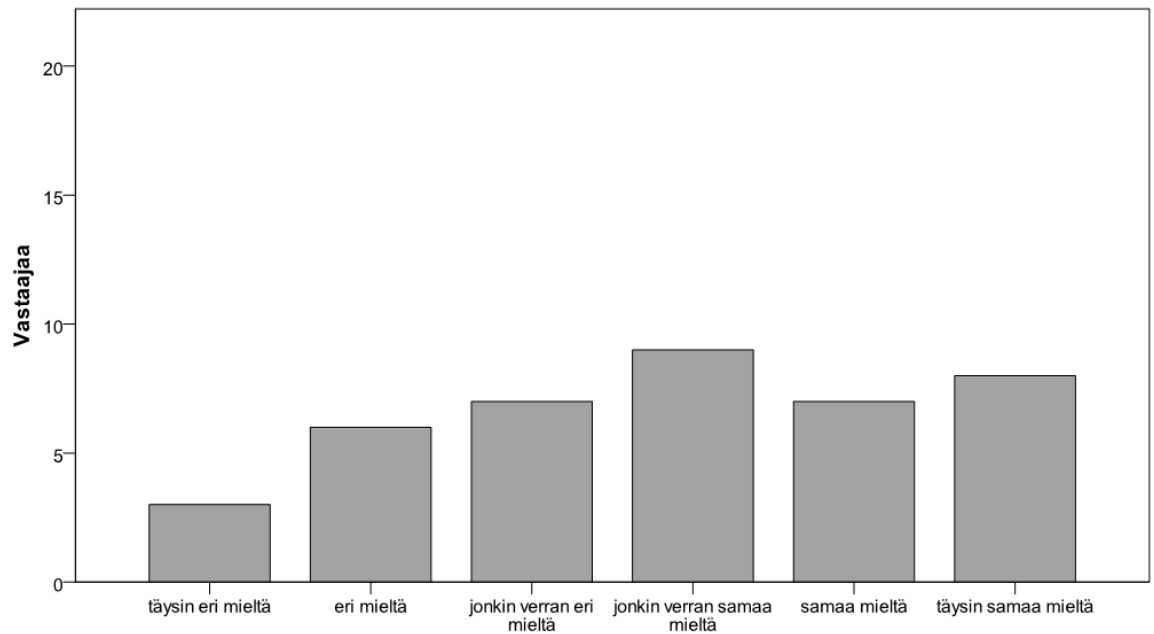
KUVIO 8. Koko työyhteisö oli auttamassa minua pääsemään osaksi työyhteisöä

Työyhteisön osalta jatketaan edelleen myönteisissä merkeissä. 82,5 % vastauksista oli ainakin jonkin verran samaa mieltä sen kanssa, että työyhteisö tuki heidän pääsemistä osaksi työyhteisöä. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin omalla toiminnallaan auttaa tässäkin asiassa luomalla edellytyksiä hyvälle ilmapiirille työyhteisössä.



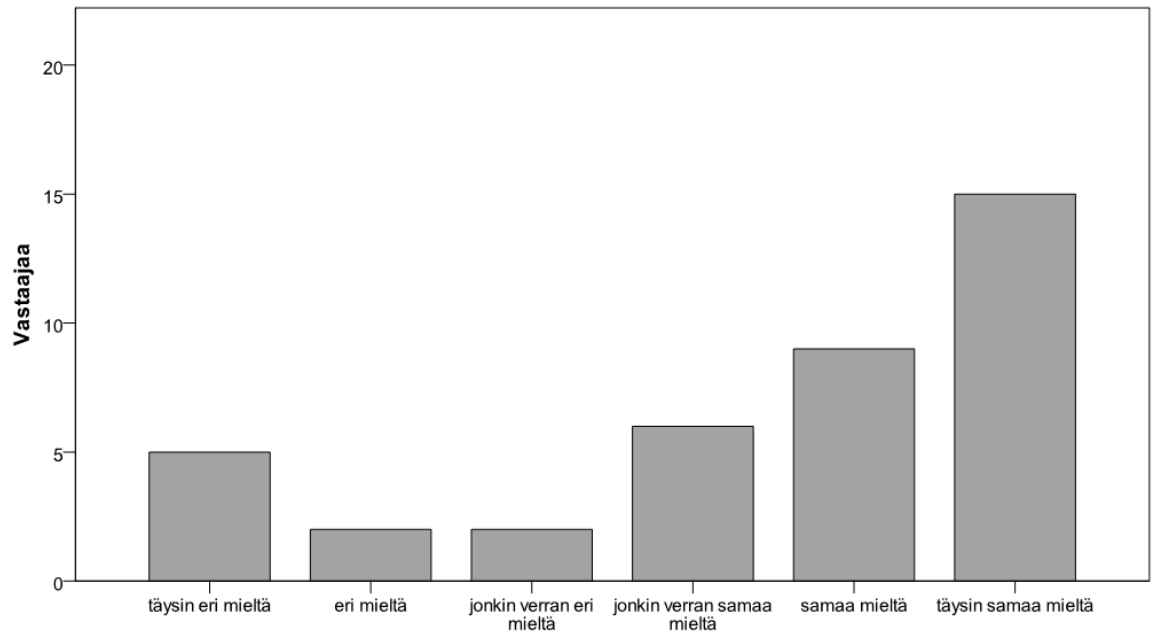
KUVIO 9. Lähimmät työtoverini osallistuivat aktiivisesti perehdyttämiseeni

Vastauksista tuli selkeästi esille sekin, että lähimmät työtoverit olivat olleet opiskelijoiden mielestä tukemassa perehdyttämistä.



KUVIO 10. Minulla oli käytettävänä perehdytysmateriaali, joka oli ajan tasalla ja minulle hyödyllistä

Ensimmäisiä puutteita perehdyttämisen järjestelyjen osalta löytyi perehdytysmateriaalista. 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytysmateriaalissa oli puutteita. Myös omat kokemukseni ovat puhuneet tämän puolesta. Jos perehdytysmateriaalissa on esimerkiksi vanhoja tietoja eri työntekijöiden vastuualueista, se on perehdytettävälle ongelma. On totta, että työyhteisössä ne, jotka ovat olleet pidempään organisaatiossa, tietävät tapahtuneista muutoksista, mutta se luo inhottavan olon perehdytettävälle, joka saattaa kokea jäävänsä ulkopuoliseksi.

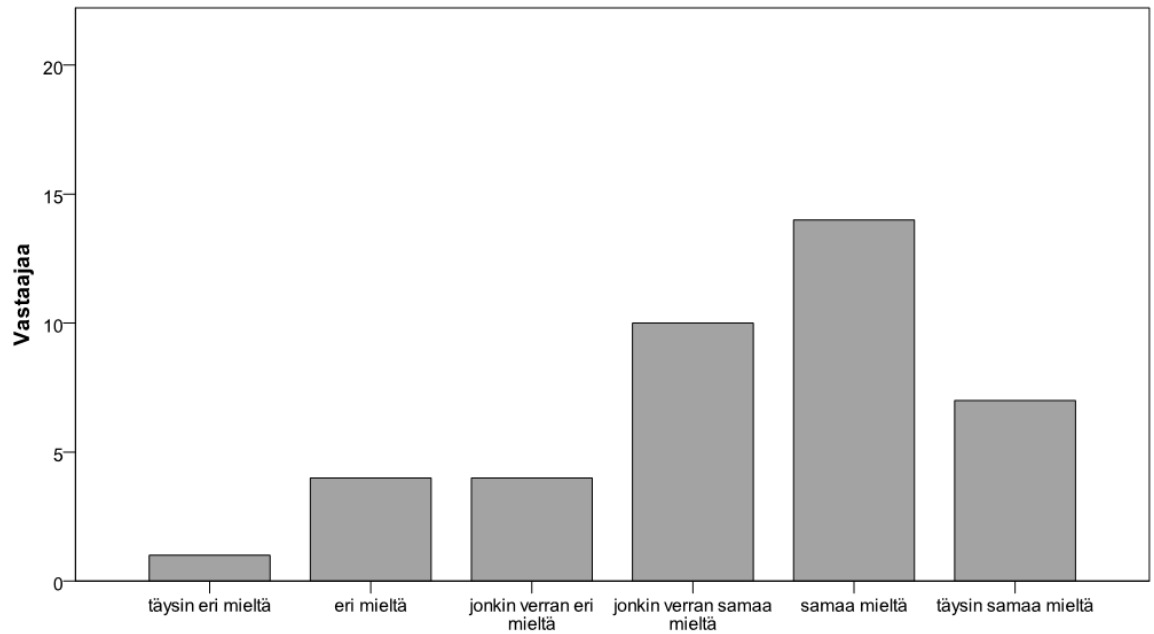


KUVIO 11. Sain seuraa ensimmäisinä päivinä lounaille ja tauoille

Yhdeksän vastaajista oli jäänyt mielestään ainakin jossain määrin ilman seuraa lounaiden ja taukojen aikana. Vuonna 2008 tehdyssä haastattelussa kysyttiin Fujitsu Services Oy:n käytäntöjä perehdyttämisessä (Honkanen.) Heillä oli käytössä mentori-järjestelmä, johon sisältyi myös ohjeita sen suhteen, miten uusi tulokas otettiin vastaan. Yhtenä osana käytäntöjä kuului seuraava kehoitus uuden tulokkaan esimiehelle:

"Ota tulokas syömään kanssasi, ettei hän tunne itseään yksinäiseksi".

Koska uudella työntekijällä on muutenkin jännitystä uudessa työpaikassa aloittamiseen, on tärkeää tukea häntä tänä aikana kaikin mahdollisin tavoin. Yksi yksinkertainen tapa on huolehtia siitä, ettei tulokkaan tarvitse jäädä ulkopuoliseksi työyhteisössä. Vaikka aika moni vastaajista oli sitä mieltä, että tässä oli onnistuttu, oli kuitenkin joukossa myös aika monta ulkopuoliseksi jäänyttä.



KUVIO 12. Perehdyttämisen järjestelyt olivat kokonaisuutena mielestäni onnistuneet

Kokonaisuutta arvioidessaan vastaajat suhtautuivat hieman positiivisemmin siihen verrattuna, miten vastaukset jakautuivat osion kysymyksissä negatiivisten ja positiivisten kokemusten osalla. Tähän osa-alueeseen liittyviä vastauksia tuli myös kohtaan 12. Seuraavassa on poimittuna muutamia vastauksia kysymykseen, mihin perehdyttämisessä pitäisi kiinnittää eniten huomiota.

Niin hyvät materiaalit ja tukihenkilö, että uusi työntekijä osaa perehdyttämisen jälkeen tehdä työtehtävänsä (Vastaaja 4).

Siihen, että yrityksessä pitää olla ainakin yksi vastuuhenkilö, joka vastaa opiskelijalle annettavista työtehtävistä ja antaa riittävästi ohjeistusta. Ei niin, että opiskelija jätetään oman onnensa nojaan ja tämän jälkeen vaaditaan omaaloitteisuutta, koska selkeitä tehtäviä ei ole annettu. Opiskelijalla ei saa olla sellaista tunnetta, että hän on vain aiheuttamassa harmia muille työntekijöille, koska he joutuvat antamaan omaa aikaansa neuvomiseen ja ohjaukseen. Perehdyttäminen täytyy antaa suullisesti, jota tukee tietysti kirjalliset säännöt, mutta pelkästään kirjallisten sääntöjen antaminen ei tue asioiden sisäistämistä (Vastaaja 7).

Yksilöön (Vastaaja 37).

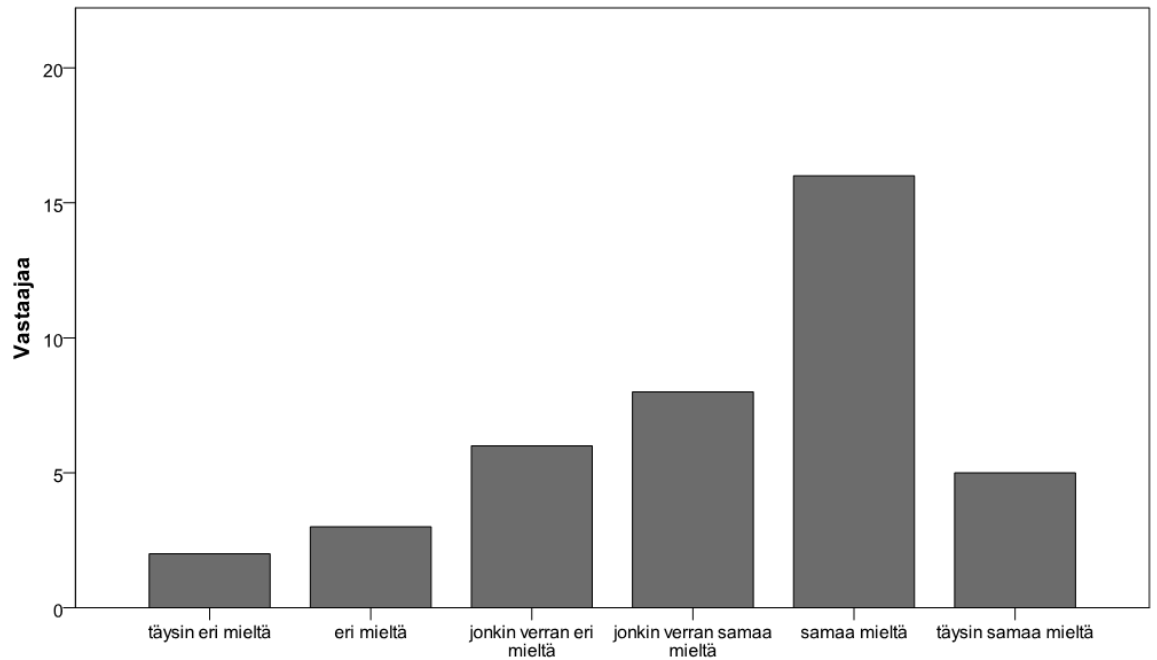
Ihmiseen joka perehdyttää, tai antaa hänelle jonkinlaisia ohjeita miten perehdyttää, koska yleensä kysy on kuitenkin enimmäkseen kahdesta persoonasta (Vastaaja 10).

Työtehtäviin perehdytys on aina ollut riittävää, mutta jatkossa voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota siihen että työpaikalle ollaan ystävällisiä ja auttavaisia uutta työntekijää kohtaan (Vastaaja 16).

vanhat työntekijät monesti pitävät joitain asioita itsestään selvyytenä, eivätkä tajua, että uudella työntekijälle ei välttämättä ole asista mitää hajua (Vastaaja 18).

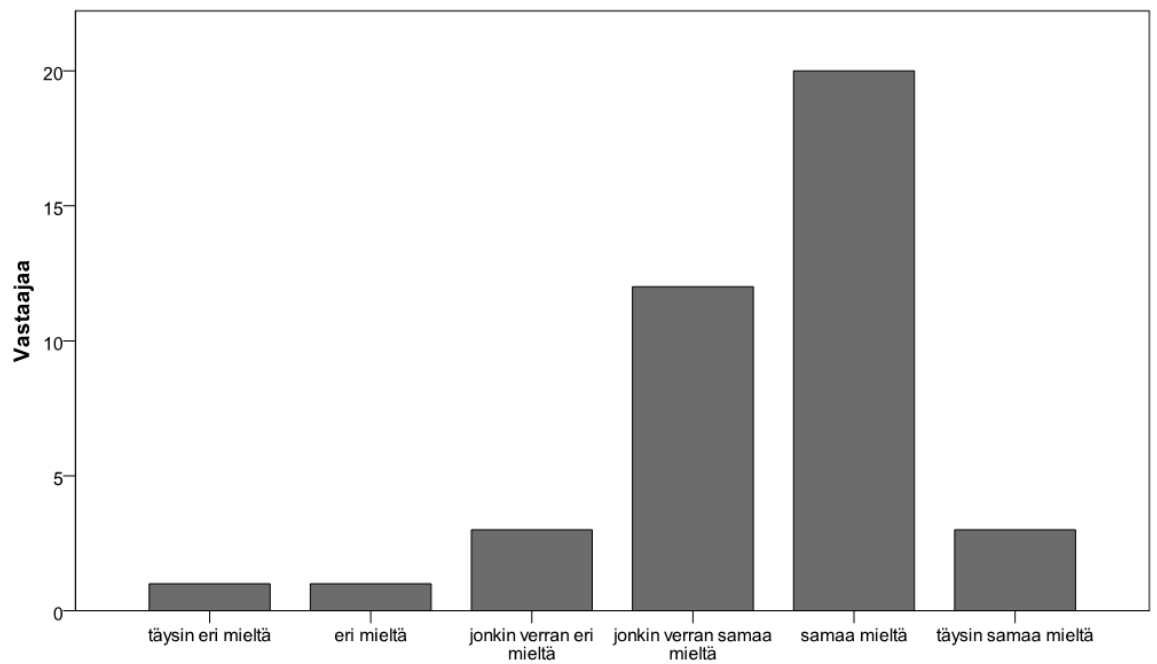
Vastaajien palautteista tuli esille perehdyttäjän, materiaalien, työtehtäviin perehdyttämisen ja myös yksilön huomioonottamisen merkitys. Yksi vastaajista kaipasi myös inhimillisyyttä työpaikoille, kun toivoi, että perehdytettävää kohtaan muistettaisiin olla ystävällisiä ja auttavaisia. Pidempään yrityksessä olleiden toivottiin myös muistavan, että tulokkaalle ei kaikki asiat ole aina selvillä. Olisi hyvä, jos työpaikoilla kukin osaisi asettaa itsensä tulokkaan rooliin, ja varsinkin alussa antaa ohjeita sellaisiinkin asioihin, jotka tuntuisivat itseltään selviltä.

Työtehtäviin ja organisaatioon perehdyttäminen



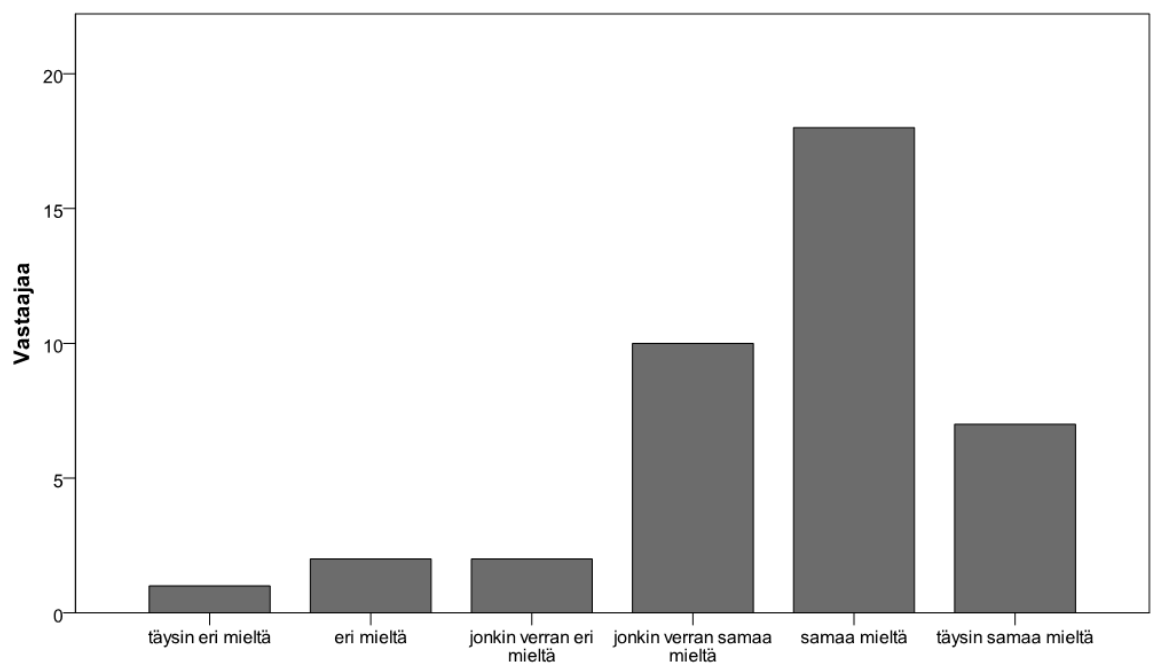
KUVIO 13. Perehdytyksen aikana opin yrityksen arvot

Perehdyttämisessä oli otettu hyvin huomioon yritysten arvot. Suurimmalle osalle ne olivat tulleet selville. Arvoilla on merkitystä työn tekemisen kannalta, koska jokaisen työntekijän tulisi osata heijastaa yrityksen arvoja toiminnallaan. Se on tärkeässä roolissa myös sen suhteen, että arvojen kautta myös saadaan sitoutettua työntekijöitä paremmin.



KUVIO 14. Minulle selvisi oman työni merkitys kokonaisuuden kannalta

Perehdyttämisessä oli onnistuttu osoittamaan suhteellisen hyvin perehdytettävän työn merkitys osana kokonaisuutta. 87,5 % oli sitä mieltä että hahmottivat työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. Erityisesti motivaation kannalta tällä on merkitystä, kun omalle työlle voidaan nähdä arvoa ja merkitystä.

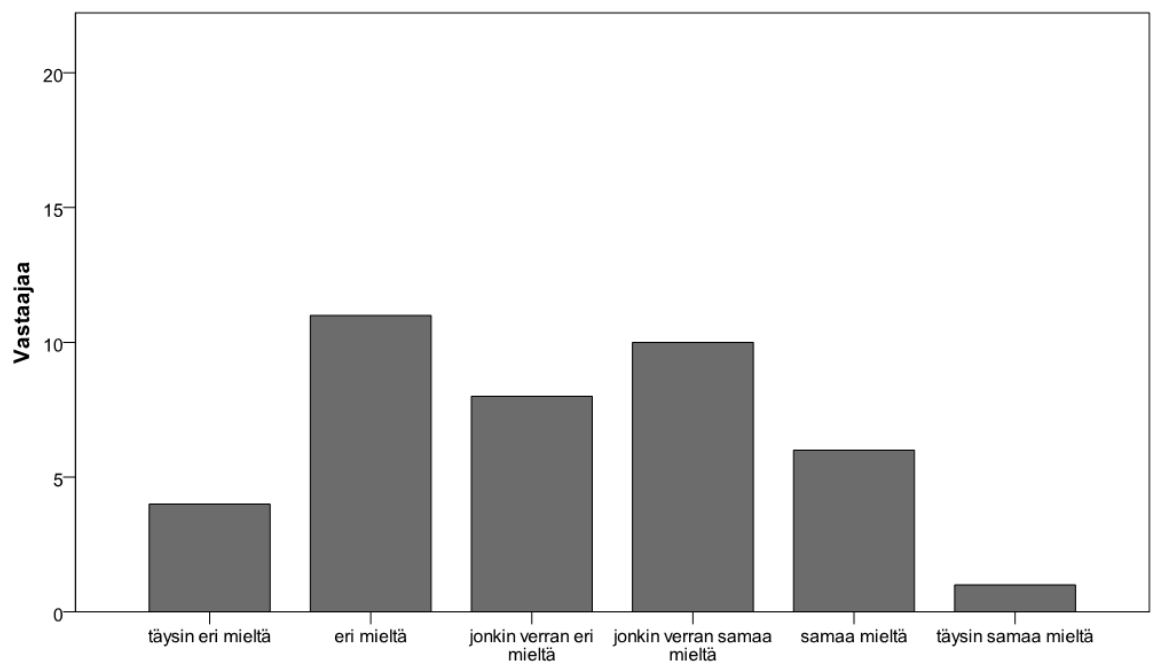


KUVIO 15. Sain riittävästi opastusta omiin työtehtäviini

Aika usein perehdyttämisen ajatellaan olevan työtehtäviin opastamista. Omiin työtehtäviin oli suurin osa saanut mielestään riittävästi opastusta, vaikka oli yllättävää, että muutamat vastaajista olivat jopa täysin eri mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa. He olivat antaneet asiaa koskien myös sanallista palautetta siitä, mihin heidän kohdalla olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota.

Selittää työntekijöille selvästi työtehtävät. Sanoa, että mitä yritys hakee kokonaisuutena. Mikä on se pointti, jolla pärjätään? (Vastaaja 26).

Työtehtävien opettamiseen, opetetaan kaikki olennaiset asiat, mitä kyseisessä työtehtävässä tehdään (Vastaaja 28).

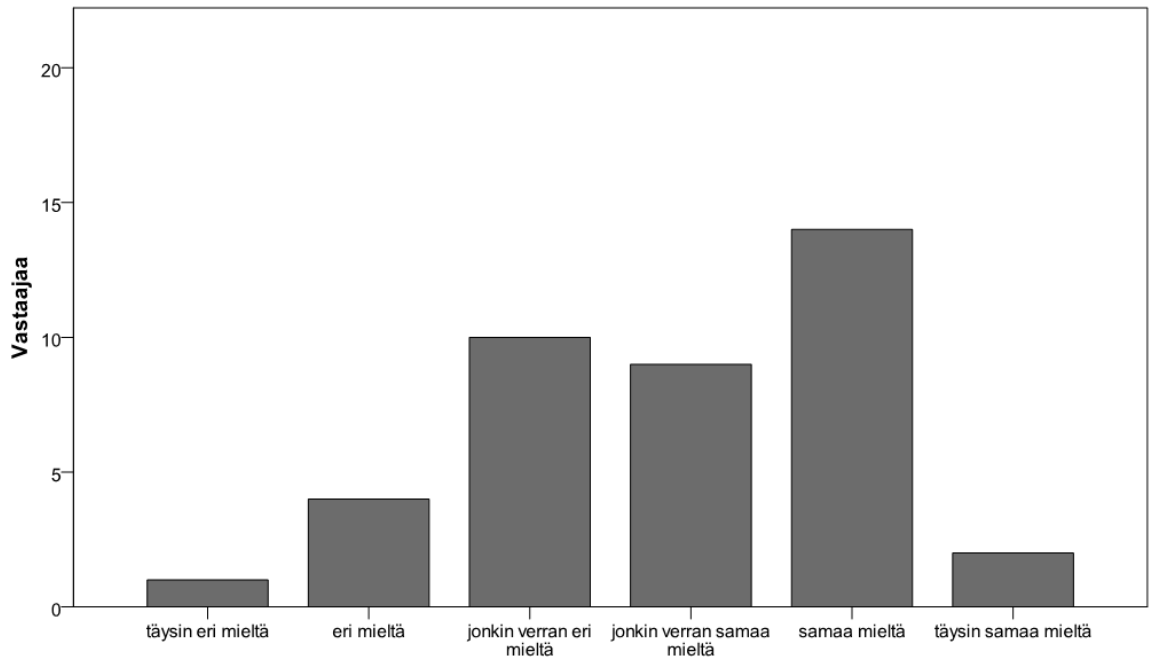


KUVIO 16. Minulle jäi epäselväksi, mistä asioista sain päättää itsenäisesti

Yksi eniten vastauksia jakanut väittäjä koski perehdytettävän selvyyttä siitä, mistä asioista hän sai päättää itsenäisesti. 57,5 % oli sitä mieltä että heille se oli enemmän selvillä, mutta 42,5 % koki, että tässä olisi voinut parantamisen varaa.

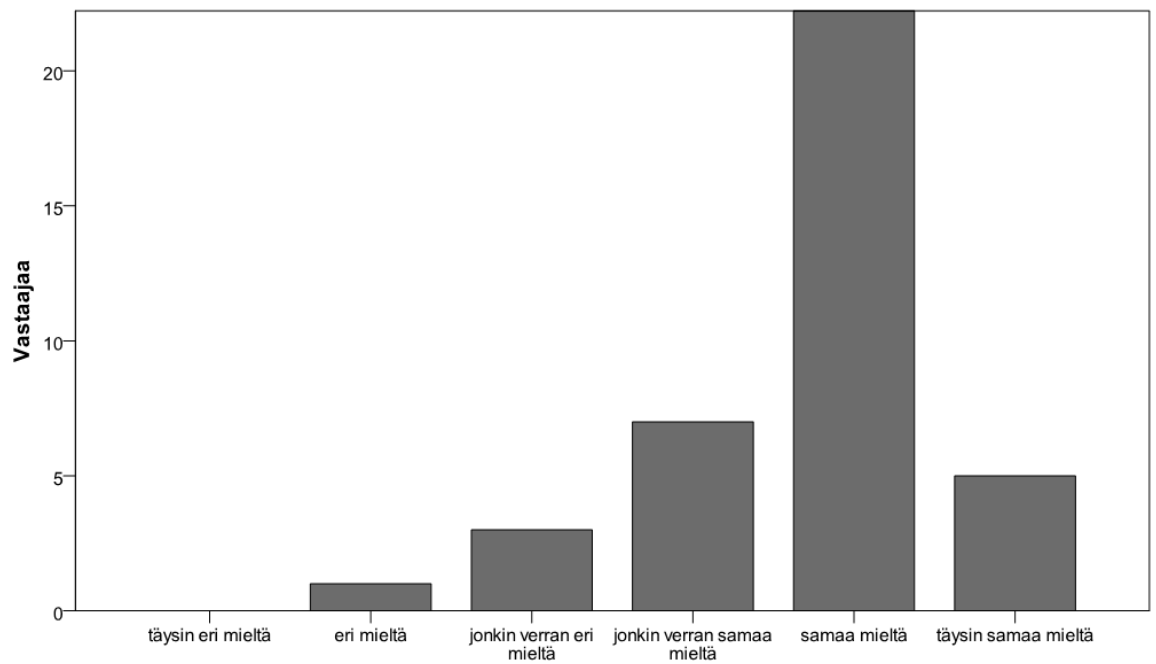
Harjoittelijan pitäisi tietää missä asioissa hän ei saa tehdä itsenäisiä päätöksiä (Vastaaja 25).

Varsinkin, jos kyseessä on uusi tulokas organisaatiossa, on hänelle selvitettävä huolellisesti mistä asioista hän saa, ja toisaalta mistä asioista hän ei saa päättää itsenäisesti. Tässä olisi ilmeisesti kehitettävää useassa paikassa.



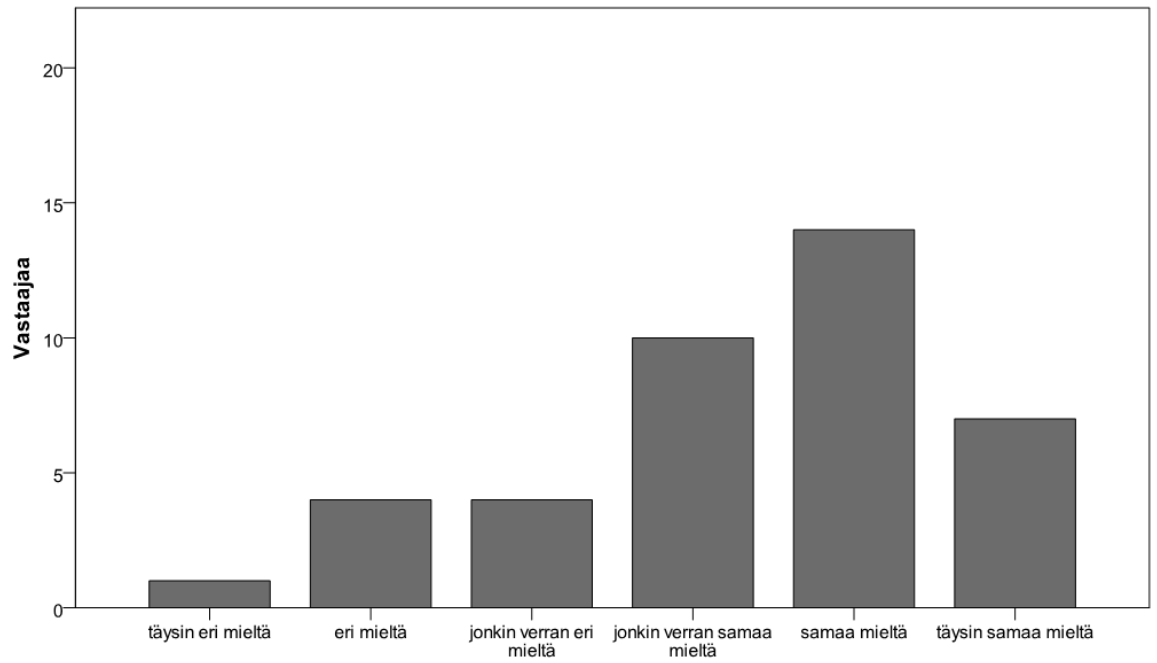
KUVIO 17. Työtehtäväni olivat mielestäni haastavia

Työn haastavuudella on merkitystä esimerkiksi työmotivaatioon. Työn pitäisi olla haastavuudeltaan sopivaa; ei liian helppoa, muttei liian vaikeatakaan. Liian helppo työ aiheuttaa turhautumista ja tylsistymistä. Sopiva tuo työhön sopivasti virikkeellisyyttä ja motivaatiota. Liian haastava työ on taas oma lukunsa. Kyselyssä olisi ollut ehkä tarpeen selvittää, kokiko joku työnsä liian haastavaksi tai vaikeaksi. Tähän liittyen ei tullut sanallista palautetta, mutta kysymyksen asettelu ei sitä toisaalta tuo suoraa esille. Lisäksi näin jälkeenpäin olisi siihen liittyen ollut mielenkiintoista selvittää, saivatko haastavaksi työnsä kokeneet riittävästi tukea työhönsä.



KUVIO 18. Työtehtäväni vastasivat sitä, mitä minulle ennen työsuhteen aloittamista oli kerrottu

Kaikkein eniten samaa mieltä oltiin tämän väittämän kanssa. Perehdyttäminenhan alkaa jo ennen rekrytointia, sillä työnkuvasta on tärkeää rehellisesti ja riittävän kattavasti jo ennen työsuhteen aloittamista. Näin voidaan pienentää virherekrytointien riskiä ja saada hyvä alku uudelle työntekijälle organisaatiossa. Suurin osa vastaajista, peräti 60 %, oli yhtä mieltä siitä, että työtehtävät vastasivat sitä, mitä heille oli ennen työsuhteen aloittamista kerrottu. Tämä oli myös ainut kohta, jonka kanssa yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä.

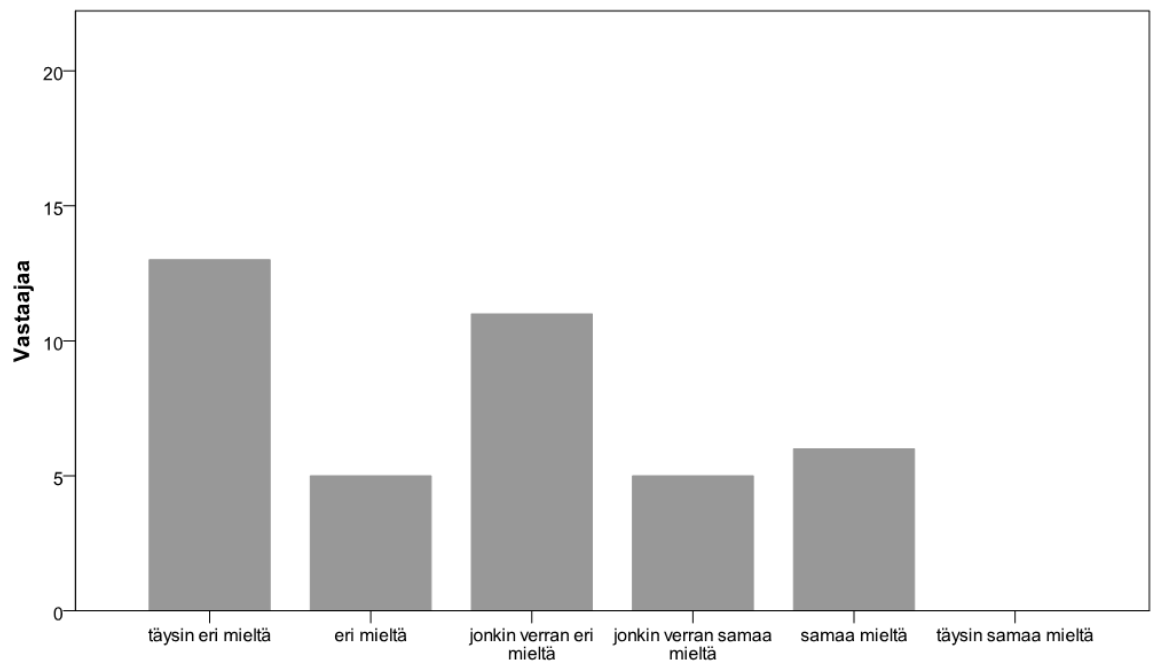


KUVIO 19. Työtehtäviin ja organisaatioon perehdyttäminen oli mielestäni hyvin toteutettu

Kokonaisuuteen oltiin aiempien vastausten mukaan tyytyväisiä tämän osa-alueen kohdalla. Tulos ei liiemmin yllättänyt, vaikkakin kokonaisuutta arvioitiin hieman positiivisemmin, kuin vastaukset keskimäärin antoivat ymmärtää. Toisaalta tähän on vain positiivista.

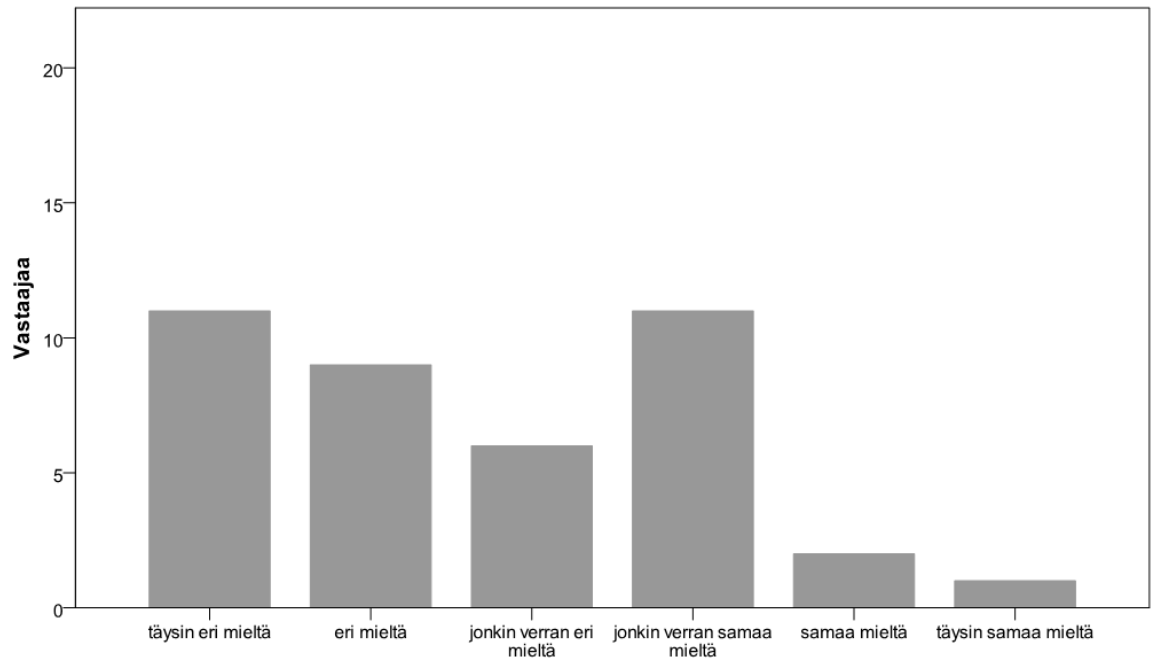
Turvallisuus, ergonomia ja työssä jaksaminen

Kyselyn seuraavassa osassa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia siitä, miten heitä perehdyttämisvaiheessa oli opastettu työssä jaksamiseen ja työturvallisuuteen. Tässä osiossa saadut vastaukset olivat muuhun kyselyyn verrattuna hyvin poikkeavat, että tulin jo mietti-neeksi, että oliko kysymysten asettelussa jotain vikaa. Tämä oli perehdytyksen osa-alueista selvästi heikoimmin onnistunut.



KUVIO 20. Perehdytyksessä annettiin neuvoja henkiseen ja fyysiseen työssä jaksamiseen

Ensimmäiseen kohtaan ei tullut ainuttakaan täysin samaa mieltä olevaa vastausta. Suurin osa vastaajista oli eri mieltä, ja kolmasosa vastaajista oli valinnut vastaukseksen, ettei ollut lainkaan saanut tukea henkiseen ja fyysiseen työssä jaksamiseen perehdyttämisvaiheessa. Tämä on kyllä aika puute, koska työnantajien tulisi huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Se miten tätä käytännössä toteutetaan, riippuu toki monesta asiasta, mutta kysymyksessä olisi toisaalta sekä työnantajan että työntekijöiden etu.



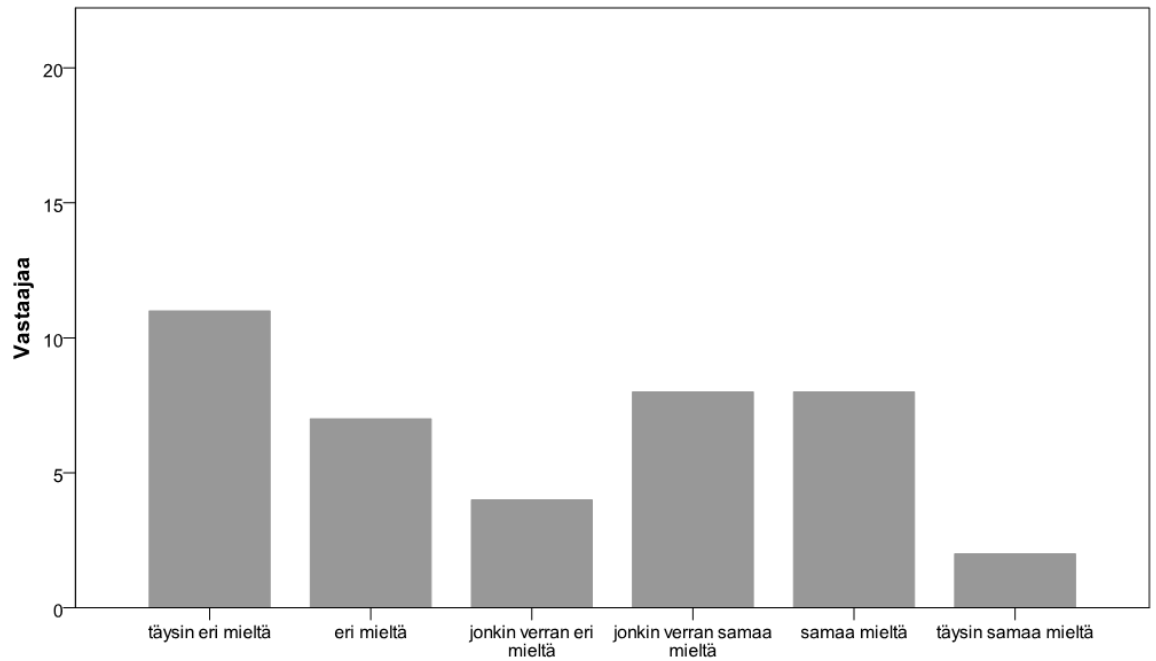
KUVIO 21. Perehdytyksessä sain valmiuksia toimia uhka- ja väkivaltatilanteissa

Tämän kysymyksen kohdalla, vastauksia tarkastellessani, tulin eniten miettineeksi sitä, että kyselyssä olisi ollut hyvä selvittää myös se, minkälaisissa tehtävissä työntekijät olivat harjoitteluaikaanaan olleet. Tässä kohdassa oli nimittäin selvästi puutteita. Tämä oli myös niitä kohtia, johon sain palautetta myös avokysymyksestä kyselyn lopusta. Seuraavat vastaukset kiinnittivät erityisesti huomion.

Erityisesti uhka- ja vaaratilanteisiin sekä pelastautumissuunnitelmaan. Sellaiset tilanteet yllättävät joka tapauksessa varmasti, mutta jos niihin on laadittu selvät ohjeet ja päälinjaukset, antaa se hädän hetkellä toimintavarmuutta (Vastaaja 17).

Ettei jättäisi uutta työntekijää yksin ja sellaiseen tilanteeseen, että hän tuntee olonsa epätervetulleeksi. Jos sinulle ei kerrota miten teet, niin voiko sinulta vaatia enempää (Vastaaja 22).

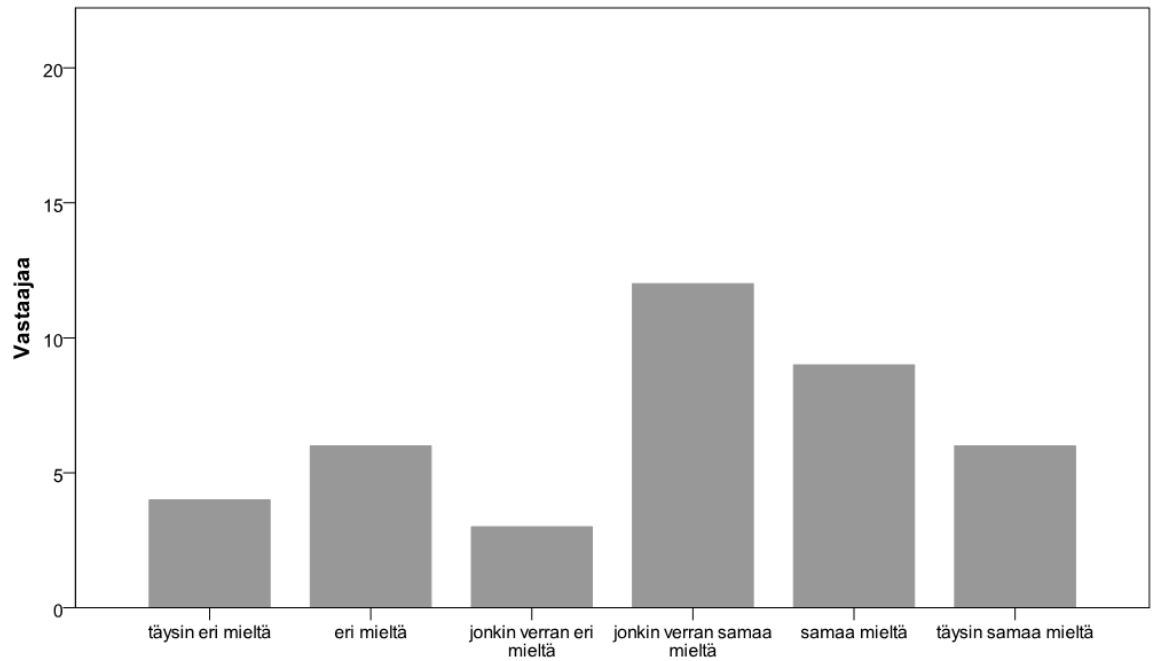
Ehkä vaarallisiin tilanteisiin asiakkaiden kannalta. Omassa harjoittelupaikassani ei siitä paljon puhuttu, mitä nyt itse kyselin, mutta minulle tuli kerran yksi varastetun pankkikortin käyttäjä enkä tiennyt mitä silloin pitäisi tehdä, koska siitä ei ollut kerrottu mitään, että jos kone ei hyväksy korttia se pitäisi ottaa talteen. Vasta tilanteen jälkeen kysyin ja sain kuulla mitä olisi pitänyt tehdä (Vastaaja 24).



KUVIO 22. Minulle selvitettiin pelastautumissuunnitelma, eli toiminta tulipalon tai muun onnettomuuden aikana

Huolestuttavaa oli myös se, että pelastautumissuunnitelma ei ollut kaikille selvillä. Tämän kysymyksen kohdalla täytyy taas todeta, että olisi ollut tarpeen selvittää, minkälaisissa työtiloissa harjoittelijat olivat työskennelleet. Tästä huolimatta, lähestulkoon jokaiselle, joka toimii hieman suuremman rakennuksen sisällä, tulisi olla selvillä siitä, miten hätätilanteessa tulisi toimia. Aika moni oli vailla tätä tietoa.

Jos työharjoittelupaikka on esimerkiksi iso monesta rakennuksesta koostuva kokonaisuus, siellä pitäisi saada joko esittelykierros tai kartta, josta näkee missä itse on ja mistä rakennuksesta mikäkin osasto löytyy (Vastaaja 8).



KUVIO 23. Työturvallisuuteen olisi mielestäni pitänyt kiinnittää enemmän huomiota perehdytyksen aikana

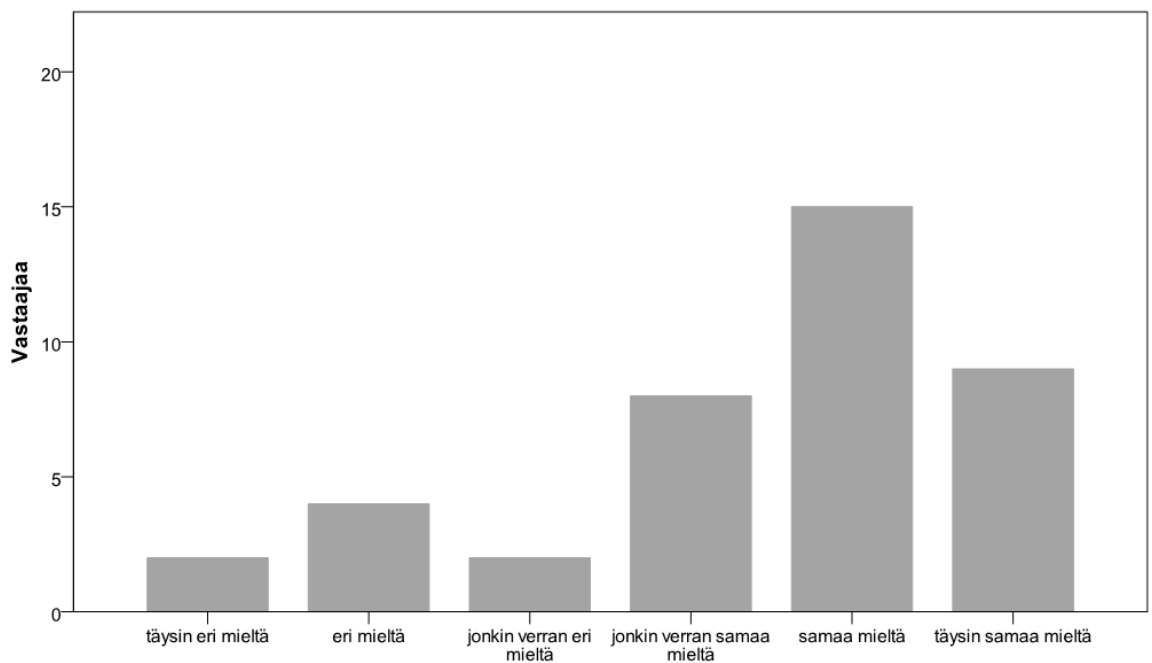
Enemmistö oli sitä mieltä, että turvallisuuteen liittyviin asioihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Tätä puolsi myös se, että turvallisuutta koskevat asiat olivat eniten esillä kyselyn viimeisessä osassa, jossa vastaajat saivat kirjoittaa vapaasti mielipiteitään siitä, mihin perehdyttämisessä pitäisi eniten kiinnittää huomiota. Suurin osa näistä vastauksista oli lainattu aiemmissa kohdissa, mutta yksi tiivistä koko asian aika hyvin.

Turvallisuus on tärkeä asia (Vastaaja 28).

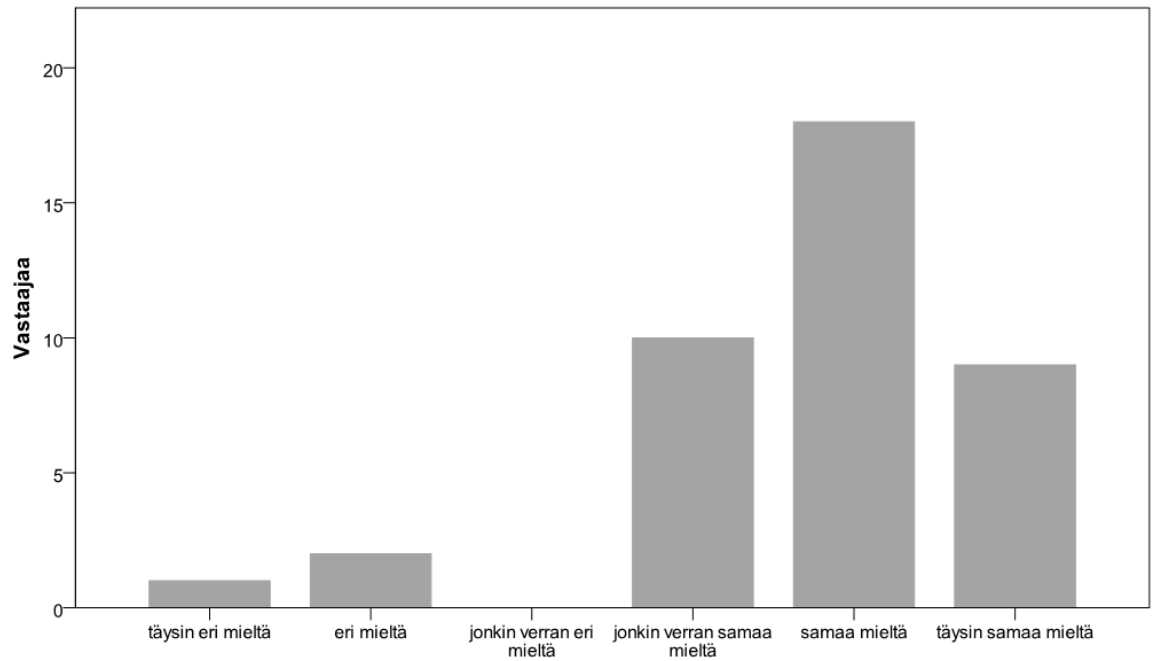
Näin sen pitäisi olla jokaisessa yrityksessä, ja siihen tulisi kiinnittää riittävästi huomiota.

Harjoittelu osana opintoja

Koska harjoittelun on tarkoitus tukea ammatillista osaamista, halusin ottaa mukaan myös tätä asiaa käsitteleviä kysymyksiä tutkimukseeni. Harjoitteluaika oli suurimmalle osalle ollut sellaista, että se koettiin ammatillista kasvua tukevaksi. Siitä huolimatta, että muutama vastaajista oli sitä mieltä, että työtehtävät eivät varsinaisesti liittyneet siihen, mitä tutkintoon liittyen oli opiskellut.



KUVIO 24. Työtehtäväni liittyivät opiskelemaani tutkintoon

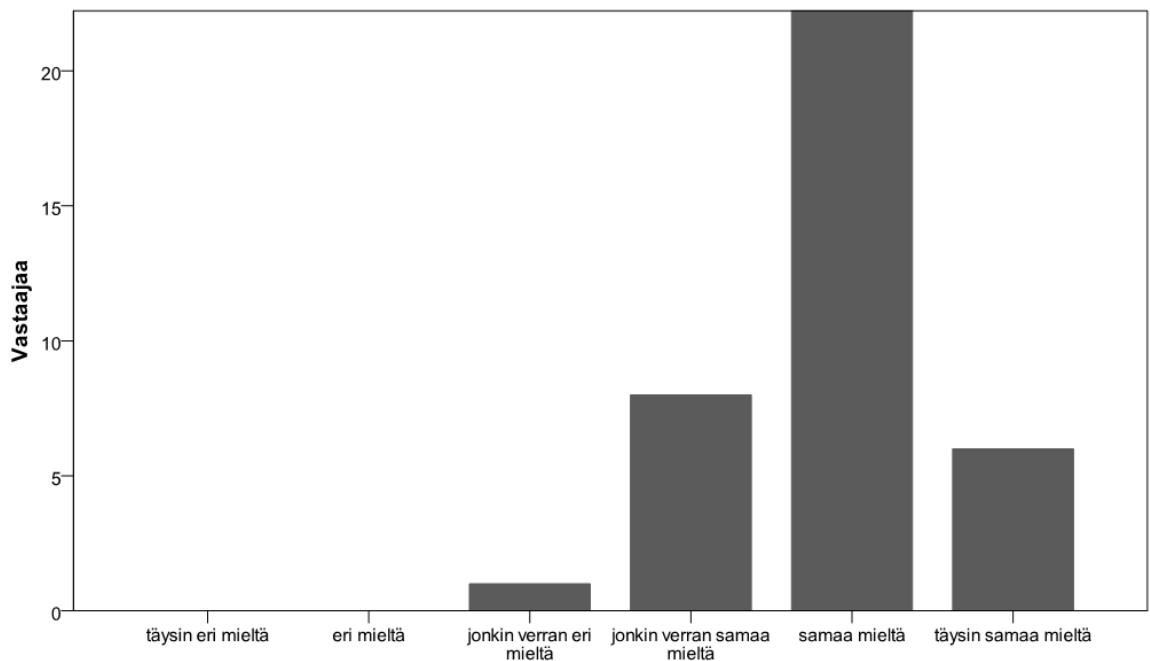


KUVIO 25. Työharjoitteluaikani tuki ammatillista kasvuani

Vastauksista käy ilmi, että suurin osa harjoittelijoista oli onnistunut saamaan itselleen työtai harjoittelupaikan, joka vastasi heidän koulutustaan ja myös tuki ammatillista kasvua. Hieno asia huomata, vaikkakin kehitettävää olisi vielä tämän suhteen.

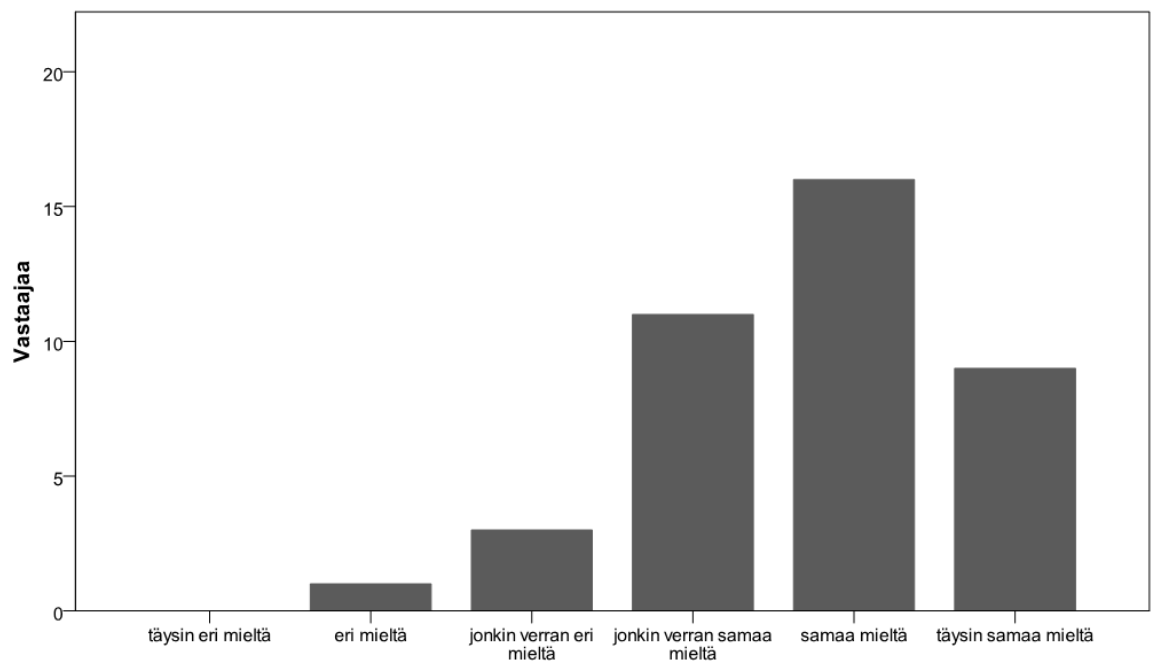
Muut kysymykset

Kysymyslomakkeen loppuun halusin vielä osion, jossa selvitettiin muun muassa opiskelijoiden omaa aktiivisuutta harjoitteluaikana, sitä kuinka hyödylliseksi perehdyttäminen koettiin ja kuinka hyvin se oli heidän mielestään toteutettu. Kaksi viimeistä väittämää sivusivat tarkoituksella myös aiempia väittämiä. Tässä osiossa oli vastaajilla myös mahdollisuus vastata avokysymykseen ja antaa lopuksi palautetta tästä kyselystä.



KUVIO 26. Olin itse aktiivinen perehdyttämisaikana, jotta perehtymiseni olisi laadukasta ja tehokasta

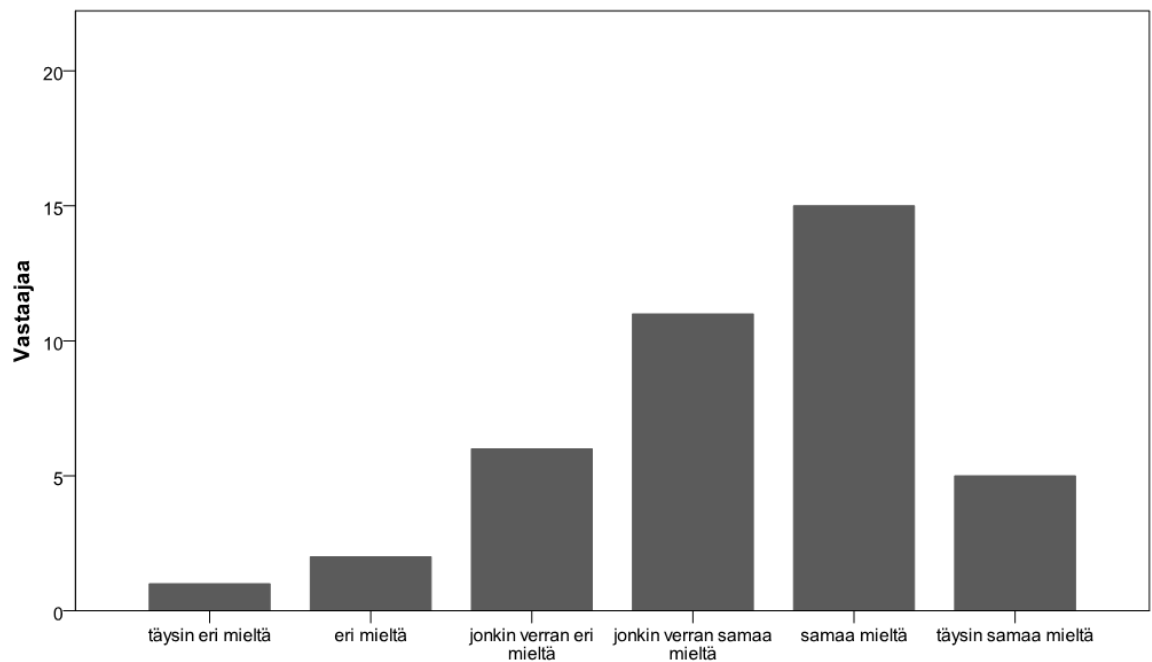
Osioon ensimmäisen väittämän kanssa suurin osa oli samaa mieltä. Toisaalta tutkimuksissa vastaajilla on taipumusta antaa itsestään mahdollisimman positiivinen kuva, mutta kysymyksen huomioon ottaen, ehkä ei ole syytä aivan mahdottomasti epäillä vastaajien vaikuttimia. Uudessa työpaikassa tai työtehtävässä aloittaminen on kuitenkin niin merkittävä ja ehkä jännittäväkin aika, että siihen halutaan panostaa. Eteenkin nuoret opiskelijat, joille harjoittelu-aika voi olla mahdollisuus saada kenkää oven väliin ja päästä myöhemmin ansiotyöhön. Joka tapauksessa samaa mieltä oli 63,4 % vastaajista, enemmän kuin graafisen kuvaajan kaava antaa myöten. Erikoista oli, että ainoastaan yksi vastaajista oli edes jonkin verran eri mieltä tämän väittämän kanssa.



KUVIO 27. Perehdytys vähensi uuden työtehtävän aloittamiseen liittyvää epävarmuutta

Vastaajat kokivat myös, että perehdytys vähensi uuden työtehtävän aloittamiseen liittyvää epävarmuutta. Kokonaisuutena tässä oli onnistuttu aika hyvin, vaikka yksi vastaajista antoi tämänkin suhteen vielä kehittämisen varaa.

Perehdyttämisen täytyy valmistaa opiskelija uuteen tehtävään positiivisella tavalla, niin että mahdolliset paineet ja epävarmuus vähenisivät (Vastaaja 7).



KUVIO 28. Olin tyytyväinen perehdytykseen kokonaisuutena

Kokonaisuuteen perehdytyksessä oltiin tyytyväisiä, mutta edelleen on parantamisenvaraa.

Kyselyn lopussa vastaajilla oli myös mahdollisuus esittää vapaasti ajatuksia tekstikenttään. Ensimmäisen tekstikentän kohdalla kysyttiin: ”Mihin yrityksissä pitäisi kiinnittää eniten huomiota perehdyttämiskäytäntöjä kehittäessä?”

Erikseen oli lisäksi mahdollisuus antaa palautetta kyselystä ja kirjoittaa vapaasti omia ajatuksia perehdyttämisestä.

Viimeisenä kohtana tutkimuksessa oli kysymys, johon vastaajat saivat kirjoittaa omin sanoin vastauksensa. Kysymys kohdassa oli aseteltu kohdassa 12. seuraavasti: Mihin yrityksissä pitäisi kiinnittää eniten huomiota perehdyttämiskäytäntöjä kehittäessä? Osan kysymyksistä siirsin kyselyn kohtiin, joihin ne liittyivät, mutta lopuksi vielä joitakin ehdotuksia siihen, miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää.

Niiden selkeyteen, toimivuuteen ja helppouteen (Vastaja 1).

Kaikkea tietoa ei pitäisi kaataa heti niskaan, vaan pikku hiljaa. Kenellekkään ei jää mitään mieleen, jos kaikki tarvittava tieto kerrotaan parin päivän aikana (Vastaja 27).

Että se ylipäätään olisi (Vastaja 20).

Jos työharjoittelupaikka on esimerkiksi iso monesta rakennuksesta koostuva kokonaisuus, siellä pitäisi saada joko esittelykierros tai kartta, josta näkee missä itse on ja mistä rakennuksesta mikäkin osasto löytyy (Vastaja 25).

Selvitetään asiat niin, että perehdytettävä varmasti sisäistää ne. Myös yrityksestä kokonaisuudessaan olisi hyvä kertoa (Vastaja 28).

Olisi hyvä jollain kyselyllä selvittää perehdytyksen onnistuminen sen saaneilta henkilöiltä. Näin voitaisiin parantaa perehdytyksen kaikenkattavuutta ja pystyä jo siinä vaiheessa tekemään perehdytyksestä sellainen, että se vastaa työntekijän kysymyksiin joita hän ei ehkä edes tiedä kysyä (Vastaja 33).

Varmistaa se, että kaikki tarvittava tieto on mennyt perille pääkoppaan (Vastaja 30).

Se riippuu perehdytettävästä ja yrityksen toimialasta, että mihin kannattaa kiinnittää eniten huomiota (Vastaja 34).

Vastajat kaipasivat selkeyttä perehdyttämiseen, ja sen varmistamista, että perehdytettävä on omaksunut tarvittavat tiedot. Tämä saattaa kertoa esimerkiksi siitä, että perehdyttämiseen ei käytetä yrityksissä riittävästi aikaa, vaan se hoidetaan liian nopeasti alta pois. Yksi vastaajista mainitsi juuri tämän ongelmaksi, kun hän totesi että kukaan ei voi omaksua kaikkia tarvittavia tietoja, jos niiden läpikäymiseen käytetään vain muutama päivä aikaa. Kyselyn tuloksia kokonaisuutena tarkasteltaessa vastaajat olivat kuitenkin kokeneet perehdyttämisaajan useimmiten onnistuneeksi. Vain muutamissa kohdissa enemmistö oli sitä mieltä, että jonkin osa-alueen toteutus olisi voinut olla parempi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen mukaan opiskelijat ovat olleet perehdyttämiseen kokonaisuutena tyytyväisiä. Useimmat vastaajista olivat sitä mieltä, että olivat saaneet riittävästi opastusta omiin työtehtäviinsä ja saaneet selville oman työn merkityksen kokonaisuuden kannalta. Perehdyttäminen oli auttanut myös vähentämään työn aloittamiseen liittyvää epävarmuutta, joten näiltä osin se oli täyttänyt tehtävänsä. Uudessa työpaikassa tai työtehtävässä aloittavan kannalta on positiivista sekin, että työyhteisö on kokonaisuudessaan yleensä tukemassa uuden tulokkaan alkua. Eteenkin lähimmät työtoverit ja esimies ovat tässä onnistuneet hyvin.

Kehitettävääkin kuitenkin löytyy. Perehdytysmateriaalien pitäminen ajan tasalla on oma haasteensa, mutta siitä olisi varmasti hyötyä perehdytysaikana. Perehdyttävälle tulisi myös selittää se, mistä asioista hän saa päättää itsenäisesti. Eniten parantamisen varaa näyttäisi kuitenkin olevan työntekijöiden tukemisessa työssä jaksamisessa. Jälkimmäiseen olisi syytä kiinnittää huomiota. Erityisesti siitä syystä, kun otetaan huomioon tulevien vuosikymmenien aikana haasteeksi muodostuvan työvoiman tarpeen. Mahdollista työvoimapuutaa ei helpota se, että työntekijöiden jaksamisesta työssä ei huolehdi tarpeeksi hyvin.

Perehtyminen ja uuden oppiminen on jatkuva prosessi. Huomasin sen myös tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Luulin ammattikorkeakoulussa viettämieni opintovuosieni aikana oppineeni taitavaksi tiedon etsijäksi ja jäsentelijäksi, ehkä jossain määrin tiedon tuottajaksikin. Siitä huolimatta olen sitä mieltä, että opin valtavan paljon vielä tänä suhteellisen lyhyenä aikana, jonka vietin opinnäytetyön parissa opiskelujeni päätteeksi. Samalla huomasin miten nopeasti tietomäärän kasvaessa ja kokonaisuuden hahmottuessa löytää uusia näkökulmia asioihin. Epävirallisena osana perehtymistä käsittelevää opinnäytetyötäni tallensin jokaisen päivän aikaansaannokseni eri tiedostoon. Vaikka tämän tein lähinnä omaksi huvikseni, ja myös tietenkin varmuuskopioinnin kannalta, näin minun oli mahdollista seurata omaa perehtymistäni aiheeseen. Muutamien päivien välillä, varsinkin työn alkuvaiheessa, tapahtui työni sisällössä ja rakenteessa suuria muutoksia.

Rehellisyyden nimissä täytyy myöntää, että minun olisi nyt edelleen tehnyt mieli tehdä muutoksia, ja joitakin asioita toisin. Eteenkin kyselyn osalta toivoisin että voisin tehdä muutamia kysymyksiä lisää näin jälkeenpäin. Toisaalta opinnäytetyössä käsitelty aihe on tekijän kannalta hieman armoa antava, kun se muistutti siitä, miten oppiminen on jatkuva prosessi. Tästäkin aiheesta minulla on opittavana vielä valtavasti lisää. Ja niitä kyselyyn miettimiäni lisäyksiä en osannut edes miettiä niitä, ennen kuin sain kyselyn tulokset käsiini ja opin jälleen aiheesta lisää.

Paljon heräsi siis myös uusia kysymyksiä. Miten on esimerkiksi muiden koulutusohjelmien opiskelijoiden tilanne? Tai mitä voitaisiin oppia jonkin tietyn toimialan perehdyttämiskäytännöistä? 15 opintopistettä, joka opinnäytetyön tekemiseen on varattu, on loppujen lopuksi aika pieni työmäärä. Ainakin tämän opinnäytetyön kohdalla se raja taisi ylittyä jo jokin aika sitten. Toivoisin kuitenkin, että tulevaisuudessa tehtäisiin aiheeseen liittyviä tutkimuksia, erityisesti opinnäytetyönä. Olisi ehkä paikallaan kuitenkin tehdä työ niin, että keskityttäisiin enemmän itse tutkimukseen, ja teoriaosassa keskityttäisiin enemmän vain tutkimuksen kannalta välttämättömiin asioihin. Omasta mielestäni, työn laajuudesta riippuen, olisi paikallaan tehdä työ ehkä kahden ihmisen voimin.

Toivoisinkin näkeväni vielä tulevaisuudessa perehdyttämiseen liittyviä ajankohtaisia ja uusi näkökulmia tuovia tutkimuksia ja opinnäytetöitä myös siitä syystä, että henkilöstöjohtaminen elää ja kehittyy jatkuvasti. Yritysten toimintaan vaikuttavat myös markkinatilanteiden muutokset ja kilpailun koveneminen. Resursseja on käytettävissä eri aikoina eri tavalla, ja niitä saatetaan suunnata hyvin erilaisiin asioihin. Perehdyttämisestä tutkitaan ja siitä opitaan uusia asioita, ja sitä mukaa siihen liittyvät käytännöt muuttuvat. Ja on syystäkin paikallaan kiinnittää perehdyttämiseen huomiota myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.

Fiilin, P. 2007. Työttömyydestä työvoimapulaan. Fakta 3, 20.

Hammarsten, H. 2009. Työturvallisuudesta ei jousteta. Fakta 11-12, 12.

Honkanen, P. 2008. Fujitsussa mentori valmentaa tulokkaan. Tekninen uratie, 6.

Jabe, M. 2009. Nettisukupolvi testaa johtajansa. Fakta 25. 3 2009, 46.

Jabe, M. 2007. Muutos voi tuhota hiljaisen tiedon. Fakta 6, 44.

Kangas, P. & Hämäläinen J. Perehdyttämisen tarkistuslista. 2006.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Keso, H. 2010. Osaaminen ei kehity hoputtamalla. Talouselämä 1. 4 2010, 6.

Kjelin, E. & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Gummerus.

Korteila, M. 2009. Eläkejärjestelmä kestää. Arvopaperi 1 2009, 30.

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

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin. Helsinki: Edita..

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki, Työturvallisuuskeskus.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.

Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY, 2002.

Niemelä, K. 2010. Muutosjohtaminen. Luento. Kokkola, 11. 10 2010.

Penttinen, A & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Porttinen, K. 2005. Kisällit palasivat töihin. Talouselämä 14, 102.

Puro, K. 2010. Ikääntymisen haasteet yhteiskunnalle. Duodecim.

Rainisto, S. 2010. Ikä on uusi Nokia. Talouselämä, 16-22.

Rapo, M. 2009a. Suomella edessä haastavat ajat. Tieto&Trendit.

Rapo, M. 2009b. Väestöennusteet ovat aina aliarvioineet eliniän pitenemisen. Hyvinvointikatsaus 4.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Tilastokeskus. 2009. Suomen virallinen tilasto; Väestö. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

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

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Vesterinen, P. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

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

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Kokemuksia perehdytettävän roolista

Taustatiedot

Vastaa kaikkiin taustatietoja koskeviin kysymyksiin

1) Ikä

2) Sukupuoli

Mies

Nainen

3) Työkokemus (mukaanlukien harjoitteluajat)

4) Eri työnantajien määrä

5) Työharjoittelua suoritettuna nykyisestä tutkinnosta (opintopistettä)

6) Kuinka monessa eri harjoittelupaikassa olet harjoittelua suorittanut

Seuraava -->

Lähetä

7) Perehdytyksen järjestelyt

	1 täysin eri mieltä	2 eri mieltä	3 jonkin verran eri mieltä	4 jonkin verran samaa mieltä	5 samaa mieltä	6 täysin samaa mieltä
Minulla oli henkilökohtainen perehdyttävä, jolta sain riittävästi tukea perehdytysaikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni oli kiinnostunut perehdyttämisestäni ja tuki sitä omalla toiminnallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koko työyhteisö oli auttamassa minua pääsemään osaksi työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähimmät työtoverini osallistui- vat aktiivisesti perehdyttämiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli käytettävänä perehdytysmateriaalia, joka oli ajan tasalla ja minulle hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain seuraa ensimmäisinä päivinä lounaille ja tauoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisen järjestelyt olivat kokonaisuutena mielestäni onnistuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->

Lähetä

8) Työtehtäviin ja organisaatioon perehdyttäminen

	1 täysin eri miel- tä	2 eri mieltä	3 jonkin verran eri mieltä	4 jonkin verran sa- maa mieltä	5 samaa mieltä	6 täysin samaa mieltä
Perehdytyksen aikana opin yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle selvisi oman työni merkitys kokonaisuuden kan- nalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi opastusta omiin työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle jäi epäselväksi mistä asioista sain päättää itsenäi- sesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni olivat mielestäni haastavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni vastasivat sitä, mitä minulle ennen työsuh- teen aloittamista kerrottu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviin ja organisaatioon perehdyttäminen oli minusta hyvin toteutettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->

Lähetä

9) Turvallisuus, ergonomia ja työssä jaksaminen

	1 täysin eri miel- tä	2 eri mieltä	3 jonkin verran eri mieltä	4 jonkin verran samaa mieltä	5 sa- maa mieltä	6 täy- sam miel
Perehdytyksessä annettiin neuvoja henkiseen ja fyysiseen työssä jaksamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksessä sain valmiuksia toimia uhka- ja väkivaltatilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle selvitettiin pelastautumissuunnitelma, eli toiminta tulipalon tai muun onnettomuuden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuuteen olisi mielestäni pitänyt kiinnittää enemmän huomiota perehdytyksen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->

Lähetä

10) Harjoittelu osana opintoja

	1 täysin eri mieltä	2 eri mieltä	3 jonkin verran eri mieltä	4 jonkin verran samaa mieltä	5 samaa mieltä	6 täysin samaa mieltä
Työtehtäväni liittyivät opiskelemaani tutkintoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työharjoitteluajani tuki ammatillista kasvuani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Muut kysymykset

	1 täysin eri mieltä	2 eri mieltä	3 jonkin verran eri mieltä	4 jonkin verran samaa mieltä	5 samaa mieltä	6 täysin samaa mieltä
Olin itse aktiivinen perehdyttämisaikana, jotta perehtymiseni olisi laadukasta ja tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys vähensi uuden työtehtävän aloittamiseen liittyvää epävarmuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin tyytyväinen perehdytykseen kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Mihin yrityksissä pitäisi kiinnittää eniten huomiota perehdyttämiskäytäntöjä kehittäessä?

13) Halutessasi voit kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi perehdyttämisestä tai antaa palautetta tästä kyselystä.