

**Annukka Takanen**

**PEREHDYTTÄMINEN TYÖYHTEISÖÖN JA SEN TOIMINTA-  
TAPOIHIN**

**Case Kannustalo Oy**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2019**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Marraskuu 2019	<b>Tekijä/tekijät</b> Annukka Takanen
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> PEREHDYTTÄMINEN TYÖYHTEISÖÖN JA SEN TOIMINTATAPOIHIN CASE KANNUSTALO OY		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen	<b>Sivumäärä</b> [32 + 3]	
<b>Työelämäohjaaja</b> Minna Herlevi		

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Kannustalo Oy Kannuksesta. Kannustalo toimittaa elementtirakenteisia talopaketteja rakennettuna asiakkaan valitsemaan valmiusasteeseen. Kannustalon tehtaalla työskentelee noin 70 henkilöä, joista noin 30 työskentelee tuotannossa ja loput toimihenkilötehtävissä. Lisäksi noin 10 henkilöä työskentelee Seinäjoen toimistolla ja työmailla työnjohtotehtävissä.

Opinnäytetyön aiheena oli perehdyttäminen ja tavoitteena oli laatia perehdytysopas Kannustalon uusille työntekijöille. Perehdytysoppaan tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu talon käytännöt nopeasti ja pääsee työhönsä hyvin sisälle.

Teoriaosuuden pääteemat olivat henkilöstöjohtaminen ja perehdyttäminen. Henkilöstöjohtamisen osuudessa käsiteltiin sen käsitteitä, osa-alueita ja merkitystä sekä erityisesti rekrytointia osana henkilöstöjohtamista. Perehdyttämisen osuudessa käsiteltiin mm. perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä, perehdyttämisen tavoitteita ja hyötyjä sekä itse perehdyttämistä. Lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta.

Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdytysopas ja sen liitteeksi perehdyttämisen tarkistuslista. Perehdytysopas on 18 sivuinen. Perehdytysoppaan sisältöä ei julkaista. Perehdytysoppaassa käsitellään lähinnä talon toimintatapoja ja työsuhteeseen liittyviä asioita.

**Asiasanat**

henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdyttämisoopas, rekrytointi

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> November 2019	<b>Author</b> Annukka Takanen
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> EMPLOYEE ORIENTATION TO THE WORK COMMUNITY AND ITS WORKING PRACTICES. CASE KANNUSTALO OY		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> [32 + 3]
<b>Supervisor</b> Minna Herlevi		
<p>The thesis was commissioned by Kannustalo Oy from Kannus. Kannustalo delivers prefabricated houses built to the customer-selected level of readiness. The Kannustalo factory employs about 70 people, of whom about 30 work in production and the rest work in office duties. In addition, about 10 people work in Seinäjoki office and supervisors on construction sites.</p> <p>The subject of the thesis was orientation and the objective was to create an orientation guide for new employees of Kannustalo. The purpose of the orientation guide was to ensure that the new employees would quickly adopt the house practices and would thoroughly understand their duties.</p> <p>The main topics of the theory section were human resource management and orientation. The Human Resource Management section discusses its concepts, areas and significance and especially recruitment as part of HR management. The orientation part focuses on issues such as orientation legislation, goals and benefits of orientation as well as employee orientation itself. Literature on the subject was used as sources.</p> <p>In addition to the theoretical part, the thesis resulted in an orientation guide and an orientation checklist. The orientation guide is 18 pages long. The content of the orientation guide will not be published. The orientation guide focuses mainly on house practices and employment issues.</p>		
<b>Key words</b> Employee orientation, employee orientation guide, human resource management, recruitment		

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY</b> .....	<b>3</b>
<b>3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b> .....	<b>5</b>
3.1 Yleistä henkilöstöjohtamisesta .....	5
3.2 Henkilöstöjohtamisen käsite, osa-alueet ja merkitys .....	6
3.3 Henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka .....	7
3.4 Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista.....	10
<b>4 PEREHDYTTÄMINEN</b> .....	<b>13</b>
4.1 Perehdyttämisen lähtökohdat, käsite ja tavoitteet .....	13
4.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö .....	14
4.3 Hyvin hoidetun perehdyttämisen hyödyt .....	16
4.4 Perehdytysprosessi .....	19
4.5 Perehdyttämisen sisältö ja toteutus .....	21
4.5.1 Perehdyttämisen suunnittelu .....	21
4.5.2 Yleisperehdyttäminen .....	22
4.5.3 Työnopastus .....	22
4.5.4 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta.....	24
4.6 Hyvän perehdyttämisen tunnusmerkkejä.....	25
4.7 Ihminen oppijana .....	26
4.8 Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen .....	28
<b>5 OPINNÄYTETYÖPROSESSI</b> .....	<b>29</b>
5.1 Opinnäytetyön toteutus ja sisältö .....	29
5.2 Perehdyttämisoppaan laatiminen Kannustalolle .....	29
5.3 Oman työskentelyn arviointi.....	30
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>32</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys .....	2
KUVIO 2. Kannustalon organisaatiokaavio .....	4
KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet Ulrichin mukaan .....	7
KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet .....	8

KUVIO 5. Perehdyttämisen kokonaisuus .....	14
KUVIO 6. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa .....	18
KUVIO 7. Perehdyttämisen vaiheet .....	21
KUVIO 8. Viiden askeleen menetelmä .....	24
KUVIO 9. Oppimisen kehä .....	27

## 1 JOHDANTO

Yritysten toiminta on aina ihmisten varassa. Voidaan jopa sanoa, että henkilöstö muodostaa organisaation kivijalan. Henkilöstön osaamisella, toimintatavoilla ja työtyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, koska ne mahdollistavat yritykselle hyvän taloudellisen tuloksen. Ei siis ole yhdentekevää, miten henkilöstöjohtaminen yrityksessä hoidetaan. Ihmiset haluavat tietää toimintansa tarkoituksen myös työelämässä sekä tietää, mikä on heidän roolinsa yrityksessä ja mitä heiltä odotetaan. Motivoitunut työntekijä haluaa kehittyä ja menestyvät organisaatiot kannustavat työntekijöitään siihen. Osaava henkilöstö on myös tehokasta, kun taas riittämätön osaaminen lisää virheitä ja viivästyksiä, mikä laskee tehokkuutta. Työntekijän aloittaessa uudessa työssä, on hänelle aluksi opastettava työtehtäviä ja työyhteisön toimintatapoja. Tätä kutsutaan perehdyttämiseksi.

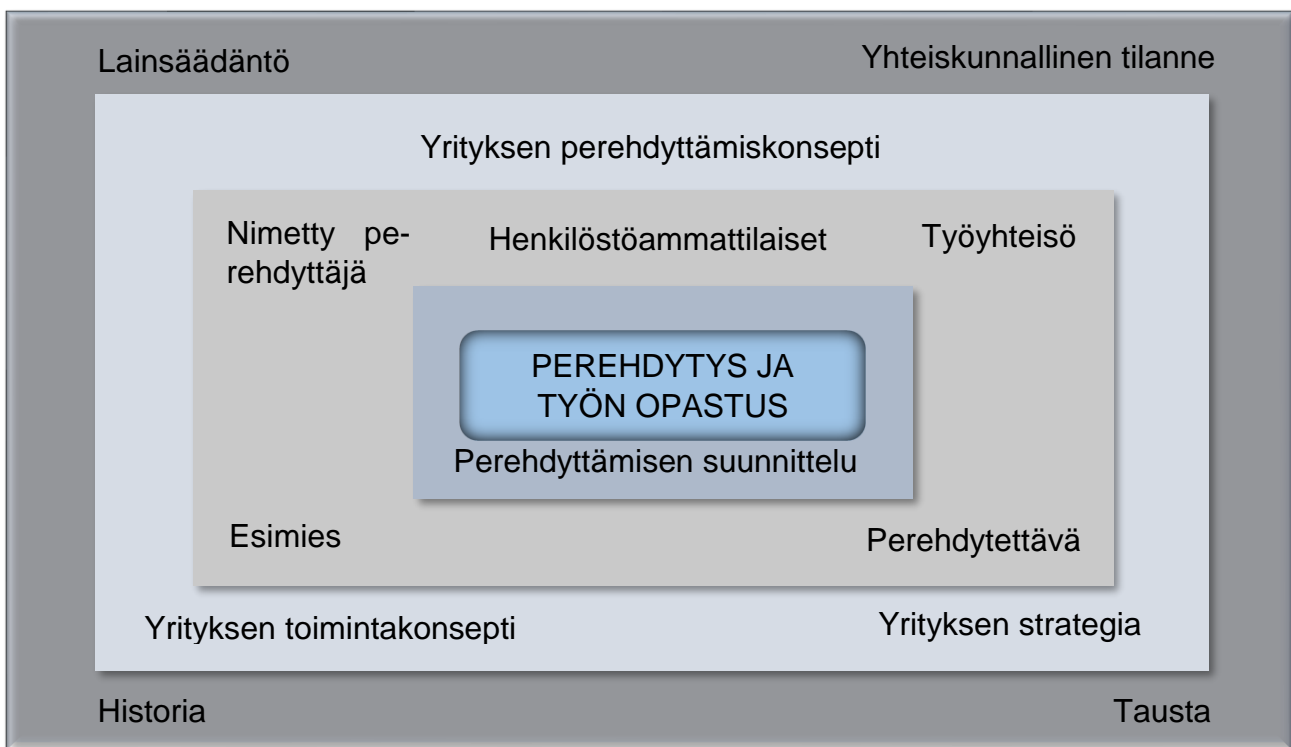
Perehdyttämiseen kuuluvat kaikki toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen liikeidean ja toiminta-ajatuksen, toimintatavat, työyhteisön jäsenet ja työtehtävänsä sekä siihen kohdistuvat odotukset. Perehdyttämisen sisältö ja kesto riippuvat niin työnantajasta ja työn luonteesta kuin myös työntekijän ennakkotiedoista ja -taidoista sekä hänen valmiuksistaan. Tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee työhönsä mahdollisimman hyvin sisälle ja selviytyy siitä nopeasti itsenäisesti.

Opinnäytetyöni aihealueena on henkilöstöjohtaminen ja perehdyttäminen. Toimeksiantajayritykseni on Kannustalo Oy, missä olen työskennellyt maaliskuusta 2018 lähtien. Heti ensimmäisinä päivinä minulle pahoiteltiin, ettei yrityksessä ole perehdytysopasta uusille työntekijöille. Tästä sain idean opinnäytetyöni aiheeksi. Opinnäytetyöhöni kuuluu kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on laatia perehdytysopas taloon tuleville uusille työntekijöille. Työntekijän tullessa uuteen työpaikkaan on uusia asioita yleensä paljon, minkä vuoksi yrityksellä on hyvä olla erilaista aineistoa perehdytyksen tueksi. Tällaista aineistoa voivat olla esim. Tervetuloa taloon -oppaat, toimintakertomukset, yritysesitteet ja nettisivut. Tarkoitukseni on laatia perehdytysopas uusille työntekijöille sekä perehdyttämisen tarkistuslista, jonka avulla voidaan varmistaa ja todentaa, että perehdytettävät asiat on käyty läpi.

Opinnäytetyöraportin toisessa pääluvussa esitellään toimeksiantajayritys. Kolmas pääluku käsittelee henkilöstöjohtamista yleisesti sekä sen osa-alueita, tavoitteita ja tehtäviä. Neljännessä

pääluvussa keskitytään tarkemmin perehdyttämisen teoriaan. Neljännessä luvussa käsitellään myös lainsäädännön vaatimukset ja vastualueet perehdyttämisen suhteen. Viidennessä pääluvussa käsitellään opinnäytetyön laadintaa ja sisältöä sekä arvioidaan prosessia kokonaisuudessaan.

Perehdyttämisen teoreettinen viitekehys käy ilmi kuviosta 1, jossa uloimmalla kehällä ovat perehdyttämisen historiallinen tausta, lainsäädäntö ja yhteiskunnassa vallitseva tilanne. Seuraavalla kehällä perehdyttämistä määrittelevät yrityksen strategia ja toimintakonsepti sekä yrityksessä käytettävä perehdyttämiskonsepti. Seuraava taso kuvaa perehdytysprosessin toimijoita. Se, kenen varassa perehdytys organisaatiossa on, riippuu mm. organisaation koosta, historiasta ja käytössä olevista resursseista. Jokaisen perehdyttämisen tulee alkaa perehdyttämisuunnitelman laatimisella, joka on kuvion toiseksi sisimmällä kehällä. Yrityksen perehdyttämiskonseptista huolimatta jokaisessa perehdytyksessä tulee huomioida perehdytettävän yksilölliset lähtökohdat. Kuvion keskiössä on itse perehdytys ja työn opastus.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys (Kupias & Peltola 2009, 10)

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Kannustalon juuret johtavat 1960-luvun lopulle, jolloin Raimo Uusimäki opettajan ammattia keikeltuaan päätti työllistää itsensä ja kaverinsa rakentamalla rivitalon myyntiin. Pian kaverukset huomasivat pyörittävänsä kasvuun lähtenyttä rakennusliikettä. Muutaman vuoden kuluttua yhtiökumppani muutti pois paikkakunnalta ja Uusimäki jatkoi yrityksen pyörittämistä yksin. Yrityksen rakennettua peltihallin Kannukseen 1970-luvun puolivälissä Uusimäki päätti kokeilla elementtirakentamista hallissa. Ensimmäinen sopimus elementtirakenteisesta Kannustalosta tehtiin vuonna 1978 ja tuotanto käynnistyi seuraavana vuonna. Kannustalolla on siis takanaan jo 40 vuotta kokemusta elementtitalojen rakentamisesta.

Mika Uusimäki tuli yritykseen 1990-luvun alussa ja alkoi kehittämään Kannustalon brändiä. Tästä alkoi pitkä perinnetalojen buumi. Ensimmäinen asuntomessujen yleisöäänestyksen voitto tuli Pietarsaareissa vuonna 1994 Ainolalla. Perinnetaloilla heltisi voitto vielä neljä kertaa malleilla Onnela, Rauhala, Aurora ja Vihervaara. 2000-luvun alussa tyyli kehittyi modernimpaan suuntaan ja syntyivät mallit Harmaja, Laavu ja Lato. Yrityksen toimitusjohtajana Mika on toiminut vuodesta 2000 lähtien. Nykyiset toimitilat yritys hankki vuonna 2000.

Kannustalosta on 40 vuoden aikana kasvanut suomalaisen omakotiasumisen ja puutalorakentamisen vahva suunnannäyttävä. RTS-tutkimuksen mukaan omakotirakentajat ovat useina vuosina arvioineet Kannustalon tekevän Suomen kauneimmat, tilaratkaisuiltaan parhaimmat ja laadukkaimmat kodit. Tutkimusten mukaan Kannustalon rakentajat ovat myös kotiinsa kaikkein tyytyväisimpiä.

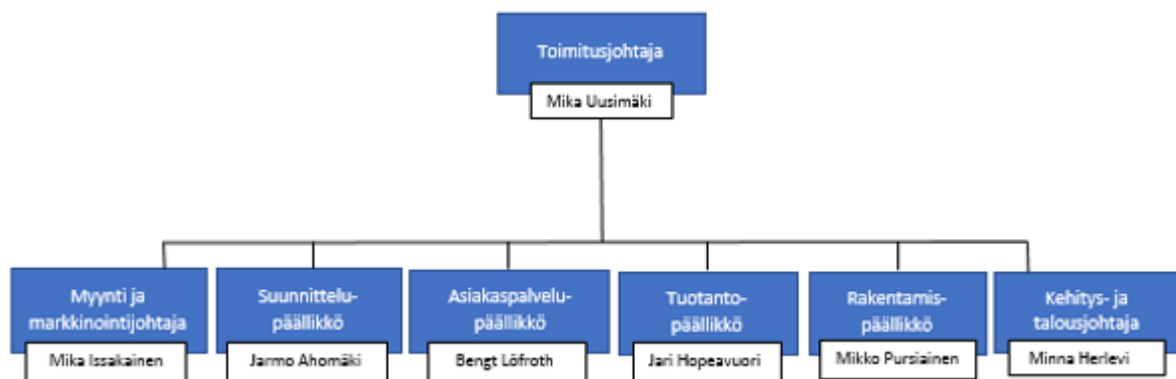
Tänä päivänä rakentaja voi ostaa Kannustalon perinteisenä Talopakettina tai Muuttovalmis-toimituksena. Talopaketti-toimituksessa tontille toimitetaan suurelementit, kattokannattajat ja muut materiaalit, jonka jälkeen rakentaminen jatkuu perinteiseen tapaan yhteistyökumppanien tai rakentajan itsensä toimesta. Talopaketti-toimituksessa rakentaja tekee itse sopimukset kirvesmies-, sähkö- ja lvi-töistä sekä hankkii sisustusmateriaalit. Muuttovalmiissa toimituksessa rakentaja ostaa kaiken talonrakennukseen liittyvän tontin raivaustöitä ja liittymiä lukuun ottamatta yhdellä sopimuksella. Muuttovalmis-talot rakennetaan suurelementeistä ja tehdään valmiiksi rakennuspaikalla. Talon lopullinen hinta ja valmistumisajankohta tiedetään jo etukäteen. Muuttovalmis-toimitusta myydään myös Sisusta itse -toimituksena, jolloin rakentaja hankkii ja



asentaa pintamateriaalit itse. Rakentaja voi lisäksi täydentää pihapiiriään Kannustalon mallistoista löytyvillä muilla rakennuksilla, joita löytyy autotalleista ja -katoksista, pihasaunoihin, leikkimökkeihin ja roskakatoksiin. Pieniä piharakennuksia voi tilata Pihapuoti-verkkokaupan kautta, joka löytyy Kannustalon sivuilta.

Kannuksen tehtaalla työskentelee vakituisesti noin 70 henkilöä, joista noin 30 henkeä työskentelee tuotannossa, noin 30 henkeä toimihenkilötehtävissä ja noin 10 henkeä on erillisen yksikön Oliviersin palveluksessa taloushallinnon tehtävissä. Kiireisimpinä aikoina tuotannossa työskentelee 5-10 vuokratyöntekijää. Lisäksi Kannustalon palkkalistoilla on noin 10 henkilöä, jotka työskentelevät Seinäjoen toimistolla sekä työmailla työnjohtotehtävissä. Kannustalo työllistää myös talomyyjiä, jotka toimivat itsenäisinä yrittäjinä, sekä lukuisia yhteistyökumppaneita rakennus- ja kuljetusalalta.

Kuviossa 2 esitellään Kannustalon organisaation rakenne. Toimitusjohtaja ja osastojen päälliköt muodostavat Kannustalon johtoryhmän, jonka tehtävä on johtaa Kannustalon liiketoimintaa strategian mukaisesti, analysoida toiminnan tuloksellisuutta ja tavoitteellisuutta, kehittää toimintaa ja käsitellä investointi- ja rekrytointiehdotukset.



KUVIO 2. Kannustalon organisaatiokaavio (Kannustalo 2019)

## 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

### 3.1 Yleistä henkilöstöjohtamisesta

Yritysten johdon tärkeimpiä tehtäviä ovat toimintastrategian päättäminen ja toiminnan organisointi. Jokainen organisaatio tarvitsee toimintansa toteuttamiseen myös henkilöstöä. Organisaatiot tarvitsevat toiminnassaan yleensä monien eri alojen osaajia, joiden kaikkien työpanos on yhdistettävä tukemaan valittua liiketoimintastrategiaa. Perinteisten kilpailutekijöiden rinnalla merkittäviksi tekijöiksi ovat nousseet asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus, keskittyminen ydinosaamiseen, verkostoituminen, nopeus ja oikea-aikaisuus sekä nopea oppiminen. Näissä kaikissa asioissa keskeisinä tekijöinä ovat henkilöstön ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio. Valitettavan usein henkilöstöä kuitenkin saatetaan pitää kustannustekijänä, eikä ymmärretä henkilöstön merkitystä yrityksen kilpailutekijänä. Yrityksissä ei myöskään aina ole riittävää osaamista henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Kauhanen 2012, 14-16.)

Juuti ja Vuorela (2015, 11-12) toteavat yhteiskuntamme olleen viimeiset vuosikymmenet jatkuvassa muutosmyllerryksessä sen kehityttyä toisen maailmansodan jälkeen maaseutumaisesta yhteiskunnasta ensin teolliseksi yhteiskunnaksi sekä sen jälkeen 1980-1990-lukujen tieto- ja osaamisyhteiskunnaksi. 2000-luvun vaihteen informaatioyhteiskunnasta on kehittynyt vuonna 2008 alkaneen laskukauden jälkeen nykyinen mediayhteiskunta. (Juuti & Vuorela 2015, 11-12.) Jatkuva muutos asettaa myös johtamiselle runsaasti haasteita. Organisaatioilta vaaditaan jatkuvasti uusia innovaatioita, toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta. Muutospaineiden keskellä työssä jaksamisesta on tullut keskeinen ongelma. Tämän päivän liiketoimintaympäristössä henkilöstön osaamisesta, luovuudesta ja työhyvinvoinnista on tullut merkittäviä strategisia kilpailutekijöitä. 1970-luvulla johtamistyyli oli hyvin autoritaarinen. Tilanne on onneksi parantunut viimeisten vuosikymmenten aikana ja autoritaarisuuden tilalle on tullut laajalti asioiden johtaminen. Nykyaikaisissa organisaatioissa hyvä ihmisten johtaminen on kuitenkin onnistumisen perusedellytys. Esimiestyön keskeisimmät tehtävät ja menestystekijät ovatkin tukea henkilöstön työsuorituksia, saada sen voimavarat esille ja kehittää niitä edelleen. (Juuti & Vuorela 2015, 15-18.)

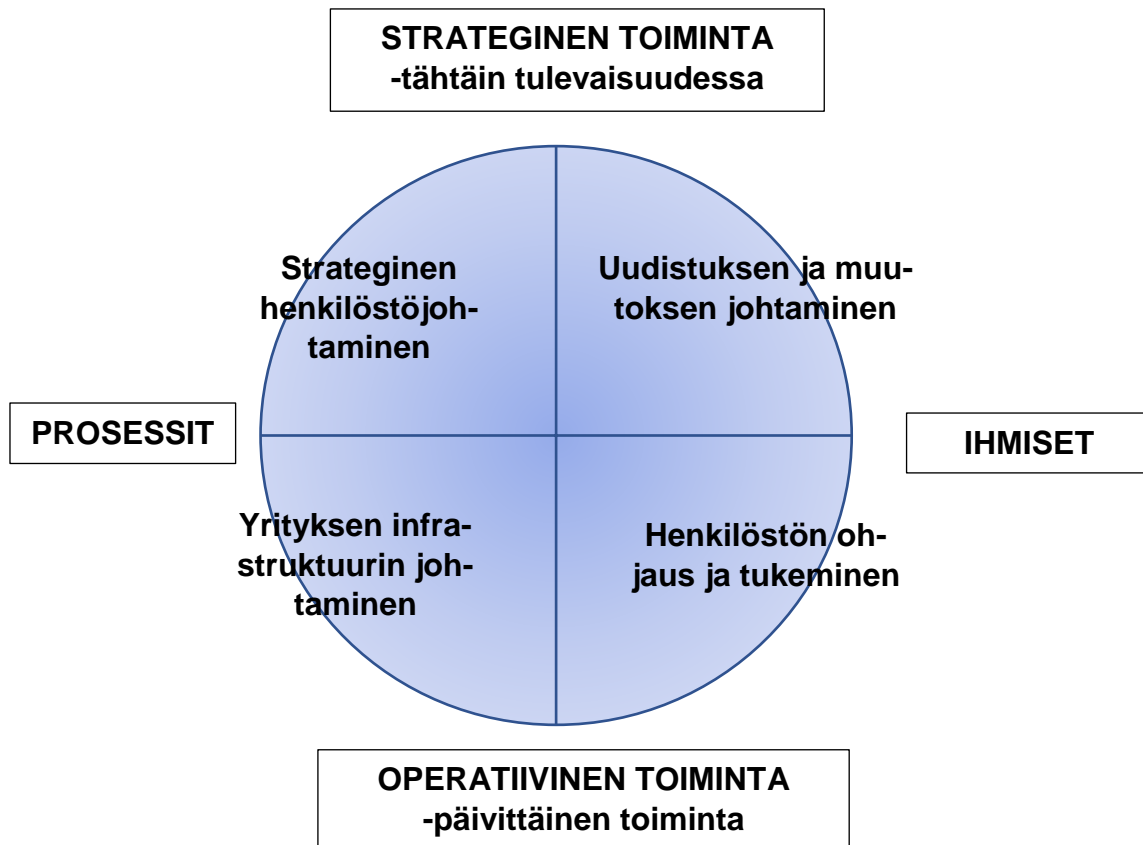
### 3.2 Henkilöstöjohtamisen käsite, osa-alueet ja merkitys

Henkilöstöjohtaminen (engl. human resource management, HRM) tarkoittaa sekä ihmisten että asioiden johtamista ja se tähtää organisaation henkilöstön hankintaan, ylläpitämiseen, kehittämiseen, motivointiin ja palkitsemiseen. Jokaisen organisaation tulisi kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä ja pitämään heidät organisaatiossaan. Organisaation tulee myös kehittää ja tukea työntekijöitään heidän urallaan, jolloin he yltyvät hyviin työsuorituksiin. Koska henkilöstö on jokaisen organisaation tärkeimpiä voimavaroja, tähtää henkilöstöjohtaminen myös organisaation tavoitteiden toteutumiseen. (Kauhanen 2012, 16.)

Viitalan (2013, 20) mukaan etenkin angloamerikkalaisissa oppikirjoissa henkilöstöjohtaminen määritellään laajasti, jolloin sen katsotaan sisältävän kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan organisaatiossa. Tällöin henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. Tämän määritelmän mukaan henkilöstöjohtaminen pitää siis sisällään henkilöstövoimavarojen johtamisen lisäksi kaiken toiminnan, joka liittyy työnantaja- ja työntekijäpuolen välisten pelisääntöjen kehittämiseen ja ihmisten johtamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään kaikki toiminnot, joilla varmistetaan tarvittava osaaminen, ylläpidetään henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota sekä säädellään henkilöstövoimavarojen määrää. Työelämäsuhteiden osa-alueita ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely sekä paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Johtajat ja esimiehet toteuttavat henkilöstöjohtamista valitsemalla, palkitsemalla, ohjaamalla, irtisanomalla, motivoimalla, innostamalla ja arvioimalla työntekijöitä sekä kannustavat työntekijöitä ja auttavat heitä kehittymään. (Viitala 2013, 20-21.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa Ulrichin mallin [1997] mukaan neljään osa-alueeseen kuvion 3 mukaisesti. Jako tehdään toiminnan aikajänteen ja toiminnan kohteiden mukaan. Strategisessa johtamisessa tähtäin on tulevaisuudessa, kun taas operatiivinen johtaminen käsittää päivittäisen ja lähitulevaisuuden toiminnot. Toinen jako tehdään ihmisten ja henkilöstöjohtamisen prosessien välillä. Henkilöstöjohtamisen tulisi tukea organisaation liiketoimintastrategiaa. Liiketoiminnan strategia-ajattelussa on tänä päivänä korostunut resurssiperustainen ajattelutapa, joka lähtee siitä, että henkilöstövoimavarat muodostavat perustan yrityksen strategiselle kilpailukyvyille. Resurssiperustainen ajattelutapa lähtee siitä, että yrityksen kilpailukyky on sitä

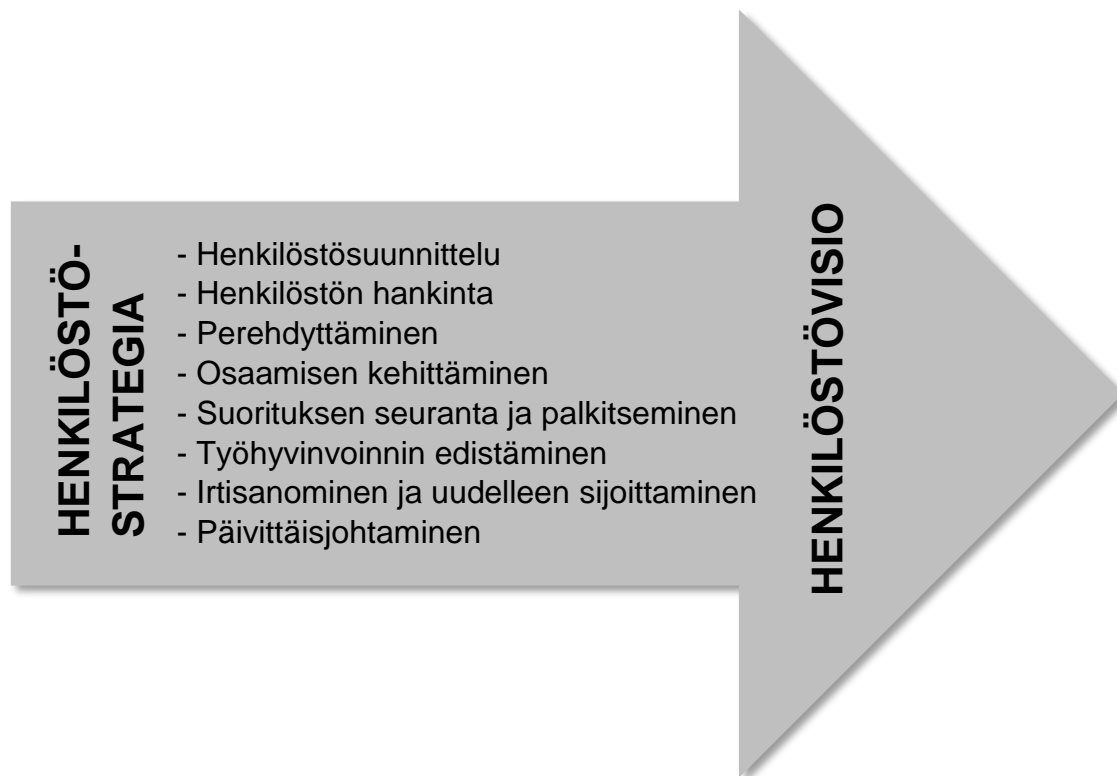
parempi, mitä vaikeammin kopioitavaa ja harvinaisempaa osaamista sillä on liiketoimintansa tukena. (Viitala 2013, 24.)



KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet Ulrichin mukaan (Viitala, 34)

### 3.3 Henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöstrategia antaa suuntaviivat päivittäiselle henkilöstöpolitiikalle. Henkilöstöstrategian tehtävä on turvata henkilöstö, joka mahdollistaa liiketoimintastrategian toteuttamisen. Samoin kuin yrityksen toimintaa ohjaa liiketoimintavisio, henkilöstöjohtamista ohjaa henkilöstövisio. Henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa huomioidaan organisaatiossa jo ennestään olevat voimavarat ja niiden kehittämismahdollisuudet sekä organisaation ulkopuoliset uhkatekijät. Nykytilanteen kartoittamisen jälkeen laaditaan suunnitelma tulevaisuudessa tarvittavien henkilöstövoimavarojen turvaamiseksi. (Viitala 2013, 25.) Edellä kuvatut henkilöstöjohtamisen osa-alueet näkyvät kuviossa 4.



KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24)

Henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa tarkastellaan ensin nykyisen henkilöstön rakennetta, tieto- ja taitotasoa, asenteita, tuottavuutta, suoritustasoa, kehityskykyä, sitoutuneisuutta, tyytyväisyyttä sekä yhteistyökykyä ja -halua. Tämän jälkeen voidaan arvioida, onko henkilöstön määrään tarpeen tehdä muutoksia tai kehittää henkilöstön osaamista. Henkilöstöstrategiaan vaikuttavat myös organisatoriset tekijät, kuten organisaation rakenne, koko ja elinkaaren vaihe, käytössä oleva teknologia sekä organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation ikä ja elinkaaren vaihe, toimiala, kilpailutilanne, omistusrakenne, sijaintipaikka ja henkilöstön rakenne. Organisaatiokulttuuria on erittäin vaikea tai lähes mahdoton muuttaa ainakaan lyhyellä aikajänteellä. Suuret organisaatiot tarvitsevat toimiakseen enemmän hallintoa ja erilaisia järjestelmiä kuin pienet, joten ne eivät ole yhtä joustavia. Organisaatorakenteen hierarkkisuuteen ja henkilöstön laatuun vaikuttavat sekä käytettävissä oleva teknologia että toimiala. (Kauhanen 2012, 25-27.)

Organisaatorakenne voidaan muodostaa jakamalla tehtävät asiakkaiden, tuotteiden, toimintojen tai maantieteellisen sijainnin mukaisesti. Varsinkin suurissa yrityksissä jakoperiaatteita

usein myös yhdistetään. Nykyaikana useat organisaatiot rakentuvat projektiorganisaatioista, jotka hoitavat erilaisia hankkeita. Projektitoiminta on erityisen tavallista asiantuntijaorganisaatioissa ja rakentamistoiminnassa. (Kauhanen 2012, 26-27.)

Organisaation ulkopuolisia henkilöstöstrategiaan vaikuttavia tekijöitä ovat toimialan suhdannevaihe sekä markkina-alueella että globaalisti, poliittinen tilanne, lainsäädäntö, väestörakenne, teknologian kehitys, yhteiskunnalliset arvot, työmarkkinatilanne, ammattiyhdistysliike, toimiala, yritysmaailma ja muut sidosryhmät. Talouden suhdannevaihtelut vaikuttavat tuotteiden tai palveluiden kysyntään. Poliittinen tilanne vaikuttaa lainsäädäntöön, jossa muutokset ovat viime vuosina nopeutuneet aikaisempaan verrattuna. Yritykset ja toimialajärjestöt voivat kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan lainsäädäntöön jo lakien valmisteluvaiheessa. Vaikka teknologian kehitys voidaan aika hyvin ennustaa, on sen nopeutta vaikeampi arvioida. Nopeat muutokset tietotekniikassa ja tietoliikenteessä ovat luoneet yrityksille haasteita esim. ohjelmisto-osaamisen alueella. Uuden teknologian hinta määrittää sen, kenen saatavilla uusin teknologia ensimmäisenä on. Ihmisten asenteet ja arvot vaikuttavat niin työsuhteisiin ja työkäyttäytymiseen kuin työvoiman saantiin, vaihtuvuuteen ja palkkatasoon. Ammattiyhdistysliike on Suomessa perinteisesti vaikuttanut voimakkaasti työ sopimusten ehtoihin, joskin viime aikoina joissakin asioissa on siirrytty enemmän liittotason sopimukseen ja paikalliseen sopimiseen. Toimialojen toimintakulttuurit ovat syvään juurtuneita ja muutokset niissä ovat hitaita. Alan toimintakulttuuri vaikuttaa omalta osaltaan henkilöstöstrategiaan. (Kauhanen 2012, 23-24.)

Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat rekrytointi-, palkka- ja kehittämissä politiikka sekä muut periaatteet, joilla luodaan linjaus päivittäiseen päätöksentekoon. Henkilöstöpolitiikka määrittelee, millaisia työntekijöitä tarvitaan ja minkä verran, kuinka työntekijät rekrytoidaan, henkilöstön kehittämisen ja osaamisen ylläpitämisen, organisaation palkitsemisjärjestelmän, henkilökunnan tuen ja ohjauksen keinot sekä YT-menettelytavat. Suomalaista työelämää säädellään pitkälti sekä lainsäädännön että työehtosopimusten avulla. Lailla ja työehtosopimuksilla turvataan työntekijöiden työhyvinvointia, lisätään oikeusturvaa ja suojellaan heikompa osapuolta työelämässä. Työnantajilla ja työntekijöillä on lain tuoma oikeus kuulua ja osallistua yhdistyksiin ja työntekijöiden järjestäytymisaste onkin Suomessa varsin korkea. (Viitala 2013, 25.)

### 3.4 Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista

Perehdyttämisen valmistelu alkaa rekrytointia suunniteltaessa, kun mietitään työtehtävässä tarvittavaa osaamista ja sen vaatimuksia. Rekrytointiprosessin aikana työnhakija saa tietoa tehtävästä ja organisaatiosta ja organisaatio työnhakijasta. Onnistuneilla rekrytointikäytännöillä luodaan hyvä perusta jatkoperehdytykselle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan sen tarvitsema henkilöstö. Uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle taloudellisesti iso investointi. Rekrytointi vaikuttaa yrityksen toiminnan tehokkuuteen ja sujuvuuteen, sekä sisäisen ja ulkoisen palvelun laatuun. Onnistuneella rekrytoinnilla voidaan saada yritykseen positiivista kehitysvoimaa, jolla toiminnan laatua voidaan parantaa. Pieleen menneestä rekrytoinnista sen sijaan voivat kärsiä sekä organisaatio, sen asiakkaat, että tehtävään valittu henkilö. (Viitala 2013, 98.)

Organisaation rekrytointipolitiikka määräytyy sen vision ja strategian mukaan, jotka määrittävät, millaista osaamista ja minkä verran yritys tarvitsee (Viitala 2013, 99). Henkilöstön hankintatarpeet voivat kuitenkin yllättäen muuttua esimerkiksi irtisanoutumisten, henkilökohtaisten vapaiden tai kuolemantapausten seurauksena (Kauhanen 2012, 71). Rekrytointitarpeen ilmaantuessa tulee lähtökohtaisesti miettiä ainakin seuraavia kysymyksiä: Onko työtehtävä välttämätön? Voidaanko tehtävät organisoida nykyiselle henkilöstölle? Voiko työn ostaa alihankintana vai kannattaako se tehdä itse? Onko työvoiman tarve tilapäinen vai jatkuva? (Viitala 2013, 99.)

Rekrytointi voidaan tehdä sisäisenä tai ulkoisena. Sisäisestä rekrytoinnista on kyse silloin, kun tehtävään valitaan jo työsuhteessa oleva henkilö organisaation sisältä. Ulkoisessa rekrytoinnissa tehtävään palkataan henkilö organisaation ulkopuolelta. Sisäistä rekrytointia käytettäessä organisaatiossa voi tulla useita henkilöstömuutoksia yhden rekrytoinnin seurauksena. Ulkopuolelta rekrytoitu henkilö puolestaan voi estää useamman henkilön etenemismahdollisuudet. Sisäisen hankinnan ongelma on usein se, etteivät esimiehet halua luopua hyvistä työntekijöistään, vaikka näillä olisi halua ja potentiaalia edetä urallaan. (Kauhanen 2012, 70-71.)

Rekrytointiin ryhdyttäessä on ensin määriteltävä henkilön valintakriteerit. Valintakriteerit jakautuvat ensinnäkin organisaatiotason kriteereihin, jotka perustuvat strategiaan päämääriin,

toiminnan luonteeseen, kulttuuriin ja ilmapiiriin. Seuraavaksi määritellään työntekijän tulevan yksikön kriteerit, jotka määrittävät tulijalta odotettavan työpanoksen sekä sen, millaiseen työyhteisöön hänen tulee sopeutua. Viimeisenä määritellään tehtäväkohtaiset vaatimukset. Kriteerit määräytyvät mm. tehtävän sisällön, vaatimusten, organisaatioon sijoittumisen sekä tehtävä- ja alakohtaisten osaamisvaatimusten perusteella. Työ ja työyhteisö voivat edellyttää henkilöltä tietynlaista asennetta ja persoonallisuutta. Tehtävän valintakriteereissä voidaan määrittellä henkilöltä edellytettävä koulutustaso, aikaisempi työkokemus ja osaaminen, erityiset taidot ja kyvyt, asenteet ja kiinnostuksen kohteet, fyysiset edellytykset, persoonallisuuden piirteitä sekä olosuhteet. (Viitala 2013, 99-100.)

Rekrytinnissa käytettävän hankintalähteen valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat Kauhasen (2012, 77) mukaan työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, avoimen tehtävän luonne, käytettävissä oleva aika ja raha sekä itse organisaatio. Joskus avoin paikka voidaan laittaa haettavaksi sekä sisäisellä että ulkoisella haulla. Ennen hakuprosessia esimiehen tai henkilöstötoiminnon ammattilaisen tulee miettiä, mitä hankintalähteitä on käytettävissä ja mikä soveltuu parhaiten kyseiseen tilanteeseen. Suoritus henkilöstön ja toimihenkilöiden palkkauksessa perinteiset työvoimahallinnon palvelut ovat edelleen kilpailukykyisiä hankintalähteitä. Ylempien toimihenkilöiden ja johdon henkilöstön haussa käytettävät hankintakanavat ovat huomattavasti moninaisempia. Heidän hakuprosesseissaan voidaan käyttää esimerkiksi toimihenkilöjärjestöjen henkilöpörssejä tai suoramakua, jolloin potentiaalisiiin henkilöihin otetaan suoraan yhteyttä. Työpaikkailmoittelua suunniteltaessa on tärkeä miettiä, ketä viestinnällä halutaan tavoittaa ja millä välineellä heidät parhaiten tavoitetaan sekä mitä ja millaista informaatiota organisaatiosta ja toimenkuvasta annetaan ja millä tyylillä. On myös määriteltävä mitä hakijalta todella vaaditaan, kuinka hakijoiden toivotaan ottavan yhteyttä, millaisia hakemuksia halutaan, mihin mennessä ja kenelle ne toimitetaan sekä keneltä tehtävästä saa lisätietoa. (Kauhanen 2012, 77-81.)

Helsilä (2009, 21) on verrannut rekrytointia kone- ja laitehankintoihin, jotka eivät välttämättä ole läheskään yhtä pitkäaikaisia investointeja ja joilla voi käytön loppuessa olla vielä jälleennyntiarvoa. Epäonnistuneen rekrytinnin seurauksena talosta lähtevä työntekijä voi heikentää työkavereiden työmotivaatiota, viedä asiakkaita ja levittää huonoa kuvaa organisaatiosta. Muun muassa tämän vuoksi rekrytointeja on syytä punnita tarkkaan. Jo 1950-luvulla on todettu, että noin kolmannes valituista työntekijöistä osoittautui hyviksi, kolmanneksen kanssa pystyi työskentelemään ja kolmannes osoittautui suoranaiseksi ongelmatapauksiksi. Tehtävään



valitun työntekijän perehdyttämisessä kannattaa siis nähdä vaivaa, jotta rekrytoinnista saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti. (Helsilä 2009, 21-22.)

Rekrytoinnissa voidaan käyttää useita erilaisia valintamenetelmiä. Tyypillisimpiä näistä ovat hakemusten perusteella tehtävät arvioinnit, haastattelut, käytännön harjoitukset ja soveltuvuustestit. Joillakin aloilla kielitaitotestit, työnäytteet eli portfolioit tai terveystarkastus saattavat olla tärkeitä tekijöitä valinnassa. Onpa valintakriteereinä joskus käytetty jopa grafologiaa (kä-sialan tutkimusta) ja astrologiaa, Suomessa tosin hyvin vähäisessä määrin (Kauhanen 2012, 85). Etenkin 1990-luvun lopulla suuret yritykset perustivat arviointikeskuksia, jotka keskittyivät rekrytointeihin, urakehitykseen ja henkilöarviointeihin. Nykyisin keskuksista on jossain määrin luovuttu ja näitä palveluja ostetaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Valintamenetelmiä päätettäessä otetaan huomioon haettavan tehtävän luonne, menetelmän sopivuus ja hyväksyttävyyden aiheuttamat kustannukset, valintaan käytettävissä oleva aika, menetelmän aiheuttama työmäärä ja toteutuskelpoisuus sekä asiaa hoitavien henkilöiden asiantuntemus. On myös arvioitava, mitä lisäarvoa valintamenetelmä tuo muihin menetelmiin verrattuna. (Viitala 2013, 115-118.)

## 4 PEREHDYTTÄMINEN

### 4.1 Perehdyttämisen lähtökohdat, käsite ja tavoitteet

Lähes jokainen meistä on joskus aloittanut uudessa työpaikassa ja todennäköisesti muistaa, että ensimmäiset työpäivät saattavat olla jännittäviä. Uutta opittavaa ja muistettavaa on paljon ja sekä organisaatio että työtoverit ovat uusia ja vieraita. Uudessa tilanteessa hyvällä opastuksella on korvaamaton merkitys tehtävissä alkuun pääsemiseen. Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse lähinnä työn opastamisesta, mutta organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuttua laajempi perehdytys on tullut tarpeelliseksi. Nykypäivänä työntekijän on hyvä ymmärtää, miksi organisaatio on olemassa ja kuinka se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen pitää sisällään kaikki toimenpiteet, joilla uusi työntekijä pyritään sopeuttamaan uuteen työyhteisöön ja työhön mahdollisimman joustavasti (Helsilä 2009, 48). Hyvin suoritettun perehdyttämisen tuloksena uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut ja tärkeä osa uutta työyhteisöään. Perehdyttäminen tukee näin paitsi työtehtävien hallintaa myös työntekijän hyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015, 63.) Perehdyttämisen syvällisyys riippuu henkilön tulevista työtehtävistä, mutta työntekijän kanssa on syytä käydä läpi ainakin yrityksen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat, strategiat ja menettelytavat, työpaikan henkilöstö, asiakkaat ja työpaikan päivittäiset pelisäännöt sekä henkilön työhön liittyvät odotukset, toiveet ja velvollisuudet (Helsilä 2009, 48).

Perehdyttäminen ja työnopastus alkavat jo työhönottovaiheessa ja niiden tavoitteena on, että työntekijä tottuu mahdollisimman nopeasti organisaation tapoihin ja sopeutuu uuteen työyhteisöönsä. Yrityksen hyvästä perehdytyksestä saavuttamat hyödyt näkyvät työntekijän hyvänä työmotivaationa, työssä viihtymisenä sekä asioiden nopeana omaksumisena. (Kauhanen 2012, 151-152.) Perehdyttäminen ja opastus tulee toteuttaa vaiheittain, ja opituista asioista sekä kokemuksista on syytä keskustella esimiehen tai työn opastajan kanssa. Näin myös yritys voi hyötyä tulokkaan antamasta palautteesta ja aikaisemmasta osaamisesta sekä mahdollisista kehitysideoista. (Helsilä 2009, 48-49.)

Vaikka perehdyttäminen käsitteenä tuntuukin yksiselitteiseltä, vaihtelee sen sisältö ja merkitys organisaatioiden välillä. Tähän vaikuttaa se, miten perehdyttäminen kytetään yrityksen strategiaan ja muuhun toimintaan. Perehdyttäminen voidaan jakaa alku- ja yleisperehdyttämiseen

sekä työnopastukseen, vaikka se usein nähdäänkin yleisterminä, joka pitää sisällään molemmat osiot. (Kupias & Peltola 2009, 17-18.) Alku- ja yleisperehdytyksellä tarkoitetaan uuden työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta, jonka tärkeimpänä tavoitteena on toivottaa tulija uuden työyhteisön tärkeänä osana tervetulleeksi. Työnopastuksella tähdätään työtehtävien hallintaan ja omaksumiseen, mikä puolestaan mahdollistaa itsenäisen työskentelyn omissa työtehtävissä. (Juuti & Vuorela 2015, 63-64.) Kuviossa 5 kuvataan edellä kuvattua perehdyttämisen kokonaisuutta.



KUVIO 5. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19)

Perehdyttäminen on tarpeen myös silloin, kun henkilö vaihtaa työtehtäviä organisaation sisällä tai palaa takaisin työhön esim. pitkän sairasloman tai perhevapaan jälkeen. Jo vuodessa saattaa työtehtävissä, työympäristössä ja tekniikassa tapahtua muutoksia, jotka vaativat uudelleen perehdyttämistä. Perehdyttämisen laajuus arvioidaan tällöin aina tapauskohtaisesti. (Österberg 2015, 116.) Työnopastus on tarpeellista, jos organisaatiossa tehdään kone- tai laitehankintoja, otetaan käyttöön uusia aineita, tehdään harvoin toistuvaa työtä tai tilanne on muuten tavallisuudesta poikkeava. Myös laiminlyönnit turvallisuusohjeiden noudattamisessa, toiminnassa havaitut virheet, puutteet tuotteiden ja palvelujen laadussa, työtaturmat ja ammattitaudit saattavat olla merkki puutteellisesta työnopastuksesta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5.)

#### 4.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työsuojelulainsäädäntö määrittelee lukuisia pelisääntöjä, joita työnantaja- ja työntekijäpuolen on noudatettava (Österberg 2015,61). Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädäntö on

pakottavaa oikeutta, jota kaikkien työnantajien on noudatettava. Ne asiat, joita voidaan työehto- tai työsopimuksilla muuttaa, mainitaan erikseen. Säännösten ja sopimusehtojen huolellinen noudattaminen kasvattavat luottamusta työnantajaan. Huolella hoidettu perehdyttäminen paitsi tukee yrityksen strategian toteutumista, myös parantaa yrityskuvaa työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

Työturvallisuuslain 14. § määrää, että työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava riittävästä perehdytyksestä työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työvälineisiin. Työntekijää on opastettava turvallisiin työtapoihin etenkin ennen uuden tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa, sekä annettava ohjausta työn haittojen ja vaarojen ehkäisemiseksi. Ohjausta on annettava myös häiriö- ja poikkeustilanteiden varalle ja perehdytystä on täydennettävä tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työsopimuslaki määrää, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä kykenee suoriutumaan työstään myös silloin, kun yrityksen toiminta, työtehtävät tai työmenetelmät muuttuvat tai niitä kehitetään. Tämä työsopimuslain yleisvelvoite koskee kaikkia yrityksen työntekijöitä, niin uusia kuin vanhoja. Tätä yleisvelvoitetta on täydennetty työnantajille asetetulla lisävaatimuksella, jonka mukaan työntekijän mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan on pyrittävä edistämään. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Laki nuorista työntekijöistä määrää, ettei työ saa olla nuoren työntekijän ruumiilliselle tai henkisellem kehitykselle haitallista, eikä se saa vaatia nuoren iän ja voimat huomioon ottaen kohtuutonta ponnistelua tai vastuuta. Töissä, jotka voivat aiheuttaa erityisen tapaturmavaaran tai terveyshaitan, voidaan käyttää nuorta työntekijää vain tietyin edellytyksin. Työnantajan on huolehdittava nuoren työntekijän perehdytyksestä niin, ettei hän aiheuta vaaraa itselleen tai muille. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.)

Valtioneuvoston asetuksessa nuorille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä säädetään, että nuori voi tehdä kyseisiä töitä vain, jos asetuksen ehdot täyttyvät. Tällaisia voivat olla tapaukset, joissa työnteko liittyy nuoren ammatilliseen tai oppisopimuskoulutukseen. Näissä tapauksissa valvonnan järjestämisestä ja tarvittavasta perehdytyksestä tehdään selvitys työnantajan ja koulutuksen järjestäjän väliseen sopimukseen, joka lähetetään tiedoksi asianomaiselle työsuojeluviranomaiselle. Haittoja arvioitaessa käytetään apuna työterveyshuoltoa säädösten

mukaisesti. Nuoren työntekijän perehdytyksessä ja ohjauksessa on oltava erityisen huolellinen ja hänet on työskentelyn alkuvaiheessa sijoitettava työskentelemään kokeneen ja ammattitaitoisen työntekijän läheisyyteen ja ohjaukseen. Vaarallisen työn tekemisestä ja sen perusteista on ilmoitettava oppivelvollisen nuoren työntekijän huoltajalle etukäteen. Asetuksesta voidaan työsuojeluviranomaisen ehdoilla ja poikkeusluvalla poiketa, jos se on nuoren työntekijän ammatillisen kehityksen kannalta välttämätöntä. Tällöin on muutoin varmistettava asetuksen tarkoitus ja huolehdittava nuoren valvonnasta asianmukaisesti. (Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 475/2006.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta ottaa kantaa yhteistoiminnassa käsiteltäviin asioihin. YT-lain pyrkimyksenä on edistää viestintää työpaikalla sekä parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Kupias & Peltola 2009,25). Yhteistoiminnassa käsitellään myös työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavia asioita sekä työntekijöille annettavan ohjauksen ja perehdyttämisen tarvetta. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.)

Vastuu perehdytyksestä on aina esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla, vaikka perehdytykseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä delegoidaan usein toisille työntekijöille tai koulutetulle työnopastajalle. Organisaatiossa työskentelevien ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisestä vastuu jakautuu lähettävän ja vastaanottavan työnantajan kesken. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 4.)

### **4.3 Hyvin hoidetun perehdyttämisen hyödyt**

Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella monelta eri kantilta. Hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni, ja yritykset tiedostavat, ettei heidän korvaamisensa ole helppoa. Kun perehdytys hoidetaan suunnitelmallisesti, voidaan sen laatua ja tasapuolisuutta tarkkailla. Perehdytysprosessin kehittäminen on tällöin myös helpompaa. Lisäksi jokainen uusi työntekijä saa samanlaiset lähtökohdat työssä onnistumiseen. Suunnitellun perehdytyksen hyötyjä voidaan tarkastella esimerkiksi tuottavuuden ja tehokkuuden, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen sekä tasalaatuisuuden ja prosessin kehittämisen näkökulmista. (Eklund 2018, 31.) Hyvin perehdytetty työntekijä oppii tekemään työn nopeammin ja virheettömämmin, ammattitaito kehittyy nopeasti ja samalla työn laatu ja tehokkuus paranevat. Perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus

mielialaan, motivaatioon ja työssä jaksamiseen, joiden ansiosta myös poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Perehdyttämisellä on suuri merkitys myös työn ja työympäristön vaarojen tunnistamisessa ja tapaturmien välttämässä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo myönteistä yrityskuvaa ja voi helpottaa työvoiman saantia jatkossa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5.)

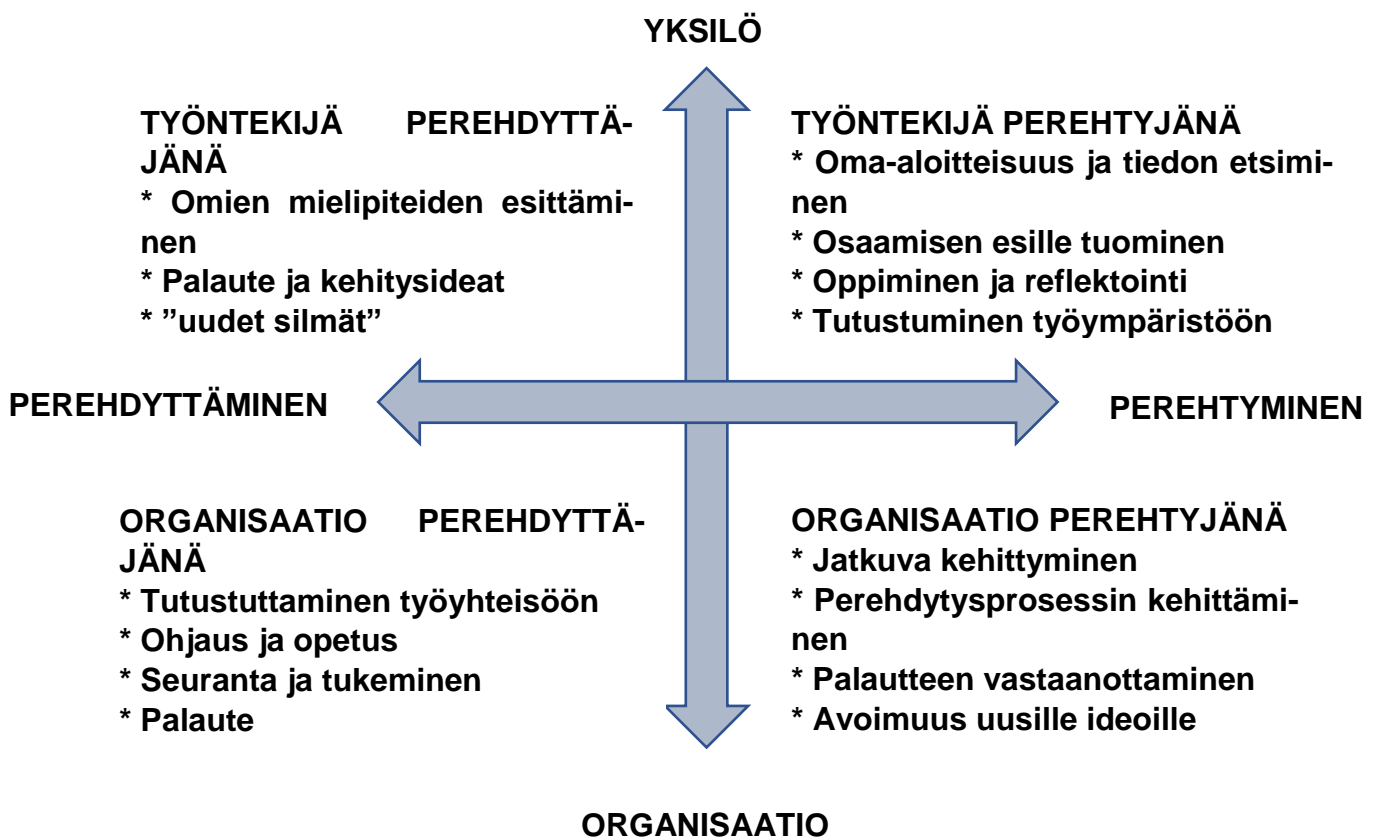
Uuden työntekijän rekrytointi on kallis investointi yritykselle. Huolellisella perehdytyksellä voidaan varmistaa rekrytoinnin onnistuminen ja investoinnin muodostuminen kannattavaksi. Jotta tähän päästään, on organisaatiosta löydyttävä tarpeeksi resursseja perehdytyksen järjestämiseen. Odotukset uutta työntekijää kohtaan ovat organisaatioissa usein liian korkealla. Todellisuudessa vaatii aikaa, ennen kuin uusi työntekijä kykenee hoitamaan työnsä itsenäisesti ja tuomaan lisäarvoa organisaatiolle. On tärkeä ymmärtää rekrytoinnin tuomat haasteet ja ammattimaisen perehdytysprosessin merkitys, jotta odotukset ovat realistisemmat. Uuden työntekijän palkkaaminen organisaatioon aiheuttaa muutoksen, joka useimmiten näkyy hetkellisenä tehokkuuden laskuna. Ammattimaisesti suoritettulla perehdytyksellä tehokkuuden notkahdus saadaan minimoitua. Huonosti hoidettu perehdytys puolestaan voi johtaa jatkuvaan tuotavuuden laskuun ja jopa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Epäonnistuneen rekrytoinnin kustannusten on laskettu maksavan organisaatiolle jopa työntekijän kahden vuosipalkan verran, joten puhutaan varsin merkittävistä summista. Summa sisältää rekrytoinnin ja perehdytyksen aiheuttamat kustannukset. (Eklund 2018, 31-34.)

On tutkittu, että perehdyttämisjakson aikana saatu tuki vaikuttaa merkittävästi työntekijän sitoutumiseen. Ensimmäisten kolmen kuukauden aikana saatu tuki vaikuttaa sitoutumiseen voimakkaammin, kuin myöhemmin saatu tuki. On myös tutkittu, että suunnitelmallisen perehdytyksen saaneet työntekijät jatkavat työssään vielä kolmen vuoden jälkeen 58 prosenttia muita todennäköisemmin. Sitoutuneet työntekijät ovat työssään tehokkaampia ja he ovat työhönsä tyytyväisempiä, kuin sitoutumattomat. Hyvän perehdytyksen saanut työntekijä kokee helpommin työssään onnistumisia, joilla on suora vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Positiivinen palaute ja kannustus viestivät työntekijälle, että hänen työtään arvostetaan ja sillä on merkitystä. (Eklund 2018, 34-36.)

Jokaisella uudella työntekijällä on oikeus saada työhönsä hyvä perehdytys. Perehdytyksen tasalaatuisuus kaikille työntekijöille voidaan taata vain suunnitelmallisella perehdytysprosessilla. Suunnitelmallinen perehdytysprosessi on perehdyttäjän ja perehdytettävän työkalu perehdytyksessä. Perehdyttäjän valmiuksilla on suuri merkitys perehdytyksen onnistumisessa. Hänen

on osattava huomioida perehdytettävän tarpeet sekä omata taidot ja ominaisuudet perehdytystehtävään. Perehdyttäjän on sisäistettävä koko perehdytysprosessin sisältö, jotta sen kaikki osa-alueet tulevat hyödynnettyä. Perehdytysprosessin olemassaolosta ei ole hyötyä, ellei kukaan ota vastuuta sen toteuttamisesta ja kehittämisestä. Perehdytysprosessin onnistumista on syytä tarkastella jälkikäteen kriittisesti, jolloin voidaan tunnistaa mahdollisia kehityskohteita. (Eklund 2018, 36-37.)

Parhaimmillaan perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, jossa sekä perehdytettävä että organisaatio toimivat niin tiedon antajina kuin vastaanottajina. Uusi työntekijä luultavasti tuo organisaatioon mukanaan runsaasti uutta tietoa ja hän todennäköisesti kyseenalaistaa nykyiset käytännöt herkemmin kuin vanhat työntekijät. Tämän vuoksi organisaation on hyvä kuunnella uuden työntekijän näkemyksiä, palautetta ja kehitysideoita, jolloin organisaatio itse toimii perehdyttäjänä. Pitkällä tähtäimellä kaksisuuntainen perehdytysprosessi hyödyttää molempia osapuolia ja mahdollistaa niiden kehittymisen. (Eklund 2018, 38-39.) Kuvio 6 kuvaa edellä kuvailtua perehdytysprosessin kaksisuuntaisuutta



KUVIO 6. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2018, 39)

#### 4.4 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessia suunniteltaessa kannattaa miettiä, millainen kuva organisaatiosta halutaan antaa uusille työntekijöille. Perehdytyksellä on merkittävä vaikutus siihen, millaisena uudet työntekijät kokevat organisaation heti alkumetreistä lähtien. (Eklund 2018, 74-75.) Uudessa työssä tarvittavia osaamisalueita ovat tehtäväkohtainen, tiimi-, organisaatio-, toimiala-, työsuhde- ja yleinen työelämäosaaminen. Perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden välisen työnjaon näissä asioissa on oltava selkeä, jotta perehdyttäjät tietävät oman roolinsa ja tehtävänsä prosessissa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 98-99.) Kun perehdytyksen tavoitteet ovat selvillä, mietitään, kenen vastuulla mikäkin asia on ja missä vaiheessa asia käydään läpi. Vaikka esimies onkin vastuussa perehdytyksestä kokonaisuudessaan, voi hän delegoida osan tehtävistä muille. (Eklund 2018, 74-77.)

Perehdyttävällä on oltava tieto, millaista panostusta häneltä vaaditaan prosessin eri vaiheissa. Hänelle on viestitettävä selkeästi, missä tilanteissa on toimittava juuri tietyllä tavalla ja milloin häneltä odotetaan mielipiteitä ja osallistumista. Näin vältetään tarpeetonta sekaannusta. (Eklund 2018, 87.)

Perehdytysprosessin kesto vaihtelee hyvinkin paljon erilaisten organisaatioiden ja työtehtävien välillä. Jossakin tehtävässä perehdytys voidaan nähdä tunnin mittaisena koulutuksena, toisessa paikassa koeajan mittaisena prosessina ja joissakin tapauksissa koko työsuhteen ajan kestäväksi oppimisena. Useimmiten kuitenkin puhutaan muutaman viikon tai kuukauden mittaisesta ajanjaksosta. Perehdytystä ei kannata suunnitella liian tarkkaan etukäteen, koska ennalta on mahdotonta tietää, miten perehdytys etenee kunkin henkilön kohdalla ja pitääkö suunnitelmaa muokata prosessin edetessä. (Eklund 2018, 88-89.)

Perehdytysprosessi alkaa jo ennen rekrytointia, kun mietitään täytettävän tehtävän vaatimuksia ja siihen tarvittavaa osaamista. Rekrytointivaiheen aikana sekä organisaatio että työnhakijat saavat toisistaan tietoa, joiden pohjalta voidaan alkaa suunnittelemaan jatkoperehdytystä. Kun valinta on suoritettu, otetaan tulokkaaseen yhteyttä ja keskustellaan ainakin työn aloittamiseen liittyvistä asioista. Jos valittu henkilö palkataan tiettyyn tehtävään, keskitytään perehdyttämiseen tehtävän vaatimuksien täyttämiseen. Jos tulokas tulee täydentämään organisaation osaamista, on organisaation perehdytysprosessissa varmistettava, että hänen potentiaalinsa saadaan käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)



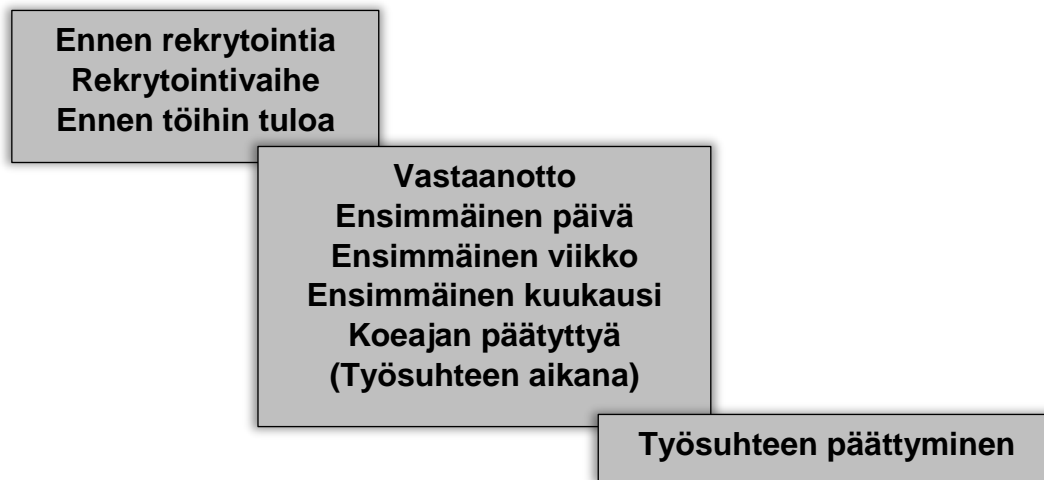
Uuden työntekijän vastaanottoon kannattaa koko työyhteisön satsata, koska huonoa ensivaikutelmaa on myöhemmin vaikea paikata. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto antaa työsuhteelle hyvän alun. Ensimmäisenä työpäivänä käydään läpi käytännön asioita ja käytäntöjä, luovutetaan kulkuluvat ja avaimet sekä esitellään työntekijän oma työpiste, muut työtilat ja työyhteisöä. Mieluiten luvat, työvälineet ja työpiste laitetaan kuntoon jo ennen uuden työntekijän saapumista. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän tulee päästä alkuun varsinaisissa työtehtävissä. Perehdyttämisen tulee olla mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Aluksi työtehtävien opastuksessa kannattaa keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen, koska pienien yksityiskohtien mieleen painaminen voi olla alussa vaikeaa. Vaikka onkin tärkeää, että tulokkaalla on riittävästi tekemistä, ei perehdyttäminen saa olla liian tiivistä, koska asioiden omaksuminen ottaa oman aikansa. Ensimmäisen viikon aikana on syytä selvittää uuden työntekijän osaaminen, jolloin voidaan arvioida, mihin asioihin perehdyttämisessä kannattaa erityisesti keskittyä. Tulokkaalta kannattaa viikon lopulla tiedustella ensivaikutelmia työstä ja perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämistä jatketaan suunnitellusti ja vähitellen vastuu perehtymisestä siirtyy usein tulokkaalle itselleen. Myös organisaation tulee olla valmis ottamaan vastaan uuden työntekijän näkemyksiä ja palautetta, koska tuoreet ideat voivat auttaa toimintatapojen kehittämisessä. 1-2 kuukauden perehdyttämisen jälkeen on hyvä järjestää palautekeskustelu, jossa käydään läpi sekä perehdyttämistä että perehtymistä. Saadun palautteen avulla molemmat osapuolet voivat tarvittaessa korjata toimintamalliaan vielä ennen koeajan päättymistä. Perehdyttämistä jatketaan vielä tarpeen tai suunnitelman mukaisesti. Ennen koeajan loppumista on syytä esimiehen johdolla pitää koeaikakeskustelu, jossa arvioidaan perehdytysprosessin ja rekrytoinnin onnistumista sekä työsuhteen jatkoa. (Kupias & Peltola 2009, 106-109.)

Työsuhteen päättyessä syystä taikka toisesta kannattaa lähtijältä pyytää palautetta. Lähtökeskustelussa on hyvä pyytää arviota myös perehdyttämisestä. Pitkän työuran tehneellä työntekijällä on paljon näkemyksiä, jotka organisaation kannattaa selvittää ja hyödyntää. Lähtijää on pyrittävä kohtelemaan arvostavasti, sillä hän on usein myös potentiaalinen asiakas. (Kupias & Peltola 2009, 110.)

Perehdytysprosessi voidaan jakaa edellä kuvattuihin vaiheisiin kuvion 7 mukaisesti.



KUVIO 7. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)

## 4.5 Perehdyttämisen sisältö ja toteutus

### 4.5.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Kuten jo edellä totesin, perehdytysprosessi käynnistyy jo rekrytointivaiheessa, kun rekrytoija ja työnhakija keskustelevat tehtävästä ensimmäisen kerran. Silloin hakijalle kerrotaan työn ja organisaation vaatimuksista ja erityispiirteistä. Rekrytointivaiheessa myös organisaatio saa tietoa hakijasta, hänen ajatuksistaan, näkemyksistään ja osaamisestaan. Rekrytoinnin jälkeen valittuun työntekijään otetaan yhteyttä, ja molemmat osapuolet voivat tehdä selventäviä kysymyksiä. Lisätiedoista on usein apua perehdytys suunnitelman teossa (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Perehdytys suunnitelman tavoitteena on käytännön työn tukeminen ja perehdyttämisen tasa-laatuisuuden varmistaminen jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Suunnitelman tulee sisältää ainakin kaikki ne asiat, jotka on käytävä läpi kaikkien uusien työntekijöiden kanssa. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä kannattavampaa on hoitaa perehdytys suunnitelmallisesti. (Eklund 2018, 173.) Suunnitelmasta pitäisi käydä ilmi, kuka uuden työntekijän ottaa vastaan ja esittelee hänet muille työyhteisön jäsenille. Suunnitelmassa tulee kertoa myös se, mistä henkilö saa tietoa organisaation toiminnasta. (Juuti & Vuorela 2015, 63.) Perehdytys voi

tapahtua sekä systemaattisen että yksilöllisen suunnitelman mukaan. Systemaattinen perehdytysuunnitelma voi olla käytössä organisaatioissa, joissa suuri joukko työntekijöitä tekee samankaltaisia työtehtäviä. Kaikissa tehtävissä ja organisaatioissa tarvitaan kuitenkin myös yksilöllistä suunnittelua, koska tulokkaiden osaaminen, taustat ja yksilölliset ominaisuudet poikkeavat toisistaan. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Perehdyttämishjelmassa tulee huomioida tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus. Lyhyeen työsuhteeseen tulevan henkilön perehdytykseen sisällytetään vain työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. Perehdyttämishjelmaa laadittaessa huomioidaan työntekijän tuleva rooli, ammattiosaaminen, työkokemus ja ikä. Nuoren kokemattoman työntekijän perehdyttäminen kestää yleensä kauemmin, kuin kokeneen työntekijän, jolla on enemmän työkokemusta. (Österberg 2015, 116-117.)

#### **4.5.2 Yleisperehdyttäminen**

Yleisperehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta työpaikalla. Sen tarkoituksena on saada henkilö tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisöön sen tärkeänä osana. (Juuti & Vuorela 2015, 63.) Yleisperehdyttämisessä on hyvä käydä läpi perehdyttämisen aikataulu ja tulokkaalle työssä asetetut odotukset. Työntekijälle kerrotaan hänen toimenkuvansa ja roolinsa organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Österberg 2015, 116.) Alkuohjauksen aikana työntekijälle näytetään hänen työpisteensä ja työvälineensä, esitellään muut työyhteisön jäsenet sekä kerrotaan organisaation työskentely- ja toimintatavoista. Kun uuden työntekijän työtila, työvälineet ja muut järjestelyt on hoidettu valmiiksi jo etukäteen, saa hän helpommin vaikutelman, että hän on odotettu ja toivottu tulokas. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

#### **4.5.3 Työnopastus**

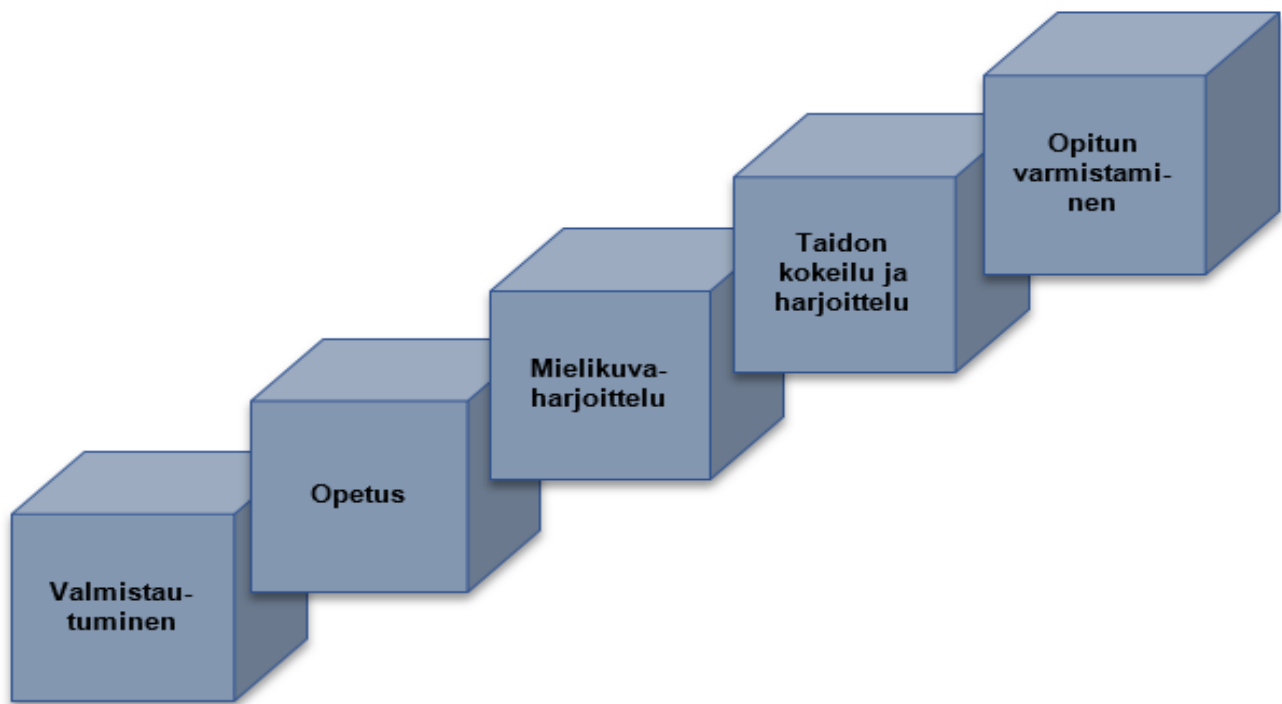
Yleisperehdyttämistä seuraa työnopastus, jonka tavoitteena on työtehtävien omaksuminen ja hallinta. Työnopastus tähtää ammatillisten tietojen ja taitojen omaksumiseen, mikä mahdollistaa itsenäisen työskentelyn uuden työntekijän omissa työtehtävissä. Työnopastus tehdään systemaattisesti vaiheittain ja sopivalla nopeudella, jotta perehdytettävällä on aikaa sulatella

saamaansa tietoa. (Juuti & Vuorela 2015, 64-65.) Yksi työnopastuksen haasteista on, että asioita usein pidetään itsestään selvinä. Vaikka monet asiat tuntuvat itsestään selviltä vanhoille työntekijöille, eivät ne välttämättä ole sitä perehdyttävälle. Perehdyttäjän onkin hyvä tehdä näitä tilanteita varten muistilista, jotta kaikki asiat tulee käytyä läpi. (Eklund 2018, 98.)

Ennen työnopastusta on tapauskohtaisesti mietittävä, millä tavoin oppiminen parhaiten mahdollistetaan. Etukäteen tulee suunnitella, miten ja kuinka tarkasti tehtävät käydään läpi, millaisia perehdytystapoja käytetään ja kuinka nopeasti perehdytyksessä edetään. (Eklund 2018, 97.)

Oppiminen on helpompaa turvallisessa ympäristössä, minkä takia opastajan on hyvä luoda ensin hyvä keskusteluyhteys opastettavaan ja edesauttaa häntä pääsemään sisään muuhun työyhteisöön. Ensimmäisenä opastettavalle kerrotaan yleiset työturvallisuusasiat ja opastetaan liikkumaan alueella. Uutta työntekijää ei jätetä yksin ja hänelle kerrotaan keneltä voi tarvittaessa kysyä apua. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 10.)

Uuden työn oppiminen vaatii asioiden kypsyttelyä, työtehtävien toistamista ja asioiden kertausta. Viiden askeleen opetusmenetelmä on yksi tunnetuimmista työnopastuksen menetelmistä. Menetelmä huomioi oppimisprosessin eri vaiheet ja etenee askel askeleelta. (Työturvallisuuskeskus 2013, 10.) Työnopastus alkaa valmistautumisella, jolloin opastettavalle kerrotaan, miksi kyseinen työ tehdään ja mikä sen merkitys on organisaation toiminnassa. Valmistautumisvaiheessa selvitetään opastettavan lähtötaso ja oppimistavoitteet. Varsinainen työnopastus on syytä jakaa pieneköihin osa-alueisiin, jolloin ne ovat helpommin hallittavia. Opastajan on hyvä näyttää itse, miten työ tehdään ja kertoa samalla työn ydinkohdista. Työnopastus kannattaa jaksottaa, jotta opastettava ehtii taukojen aikana sisäistää oppimaansa. Työnopastuksen jälkeen voidaan siirtyä mielikuvaharjoitteluun, jolloin henkilö voi mielessään kerrata opastettua työtehtävää. Mielikuvaharjoittelusta siirrytään kokeilemaan edellä opittuja taitoja. Uuden työntekijän on hyvä samalla selostaa suorittamiaan työvaiheita, koska se tehostaa tehtävän oppimista. Opastaja voi täydentää mahdollisia aukkoja ja antaa henkilölle palautetta suorituksesta. Työn varsinainen oppiminen tapahtuu kuitenkin vasta henkilön työskennellessä itsenäisesti. Alkuvaiheessa on hyvä varmistaa, että tukea on helposti saatavilla, jos henkilö kaipaa neuvoja. (Juuti & Vuorela 2015, 65-66.) Kuvio 8 havainnollistaa edellä kuvattua viiden askeleen menetelmää.



KUVIO 8. Viiden askeleen menetelmä (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013, 10)

#### 4.5.4 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi ovat tärkeitä, jotta voidaan seurata, onko asetetut tavoitteet saavutettu ja kuinka prosessissa on onnistuttu. Säännöllisen ja aktiivisen seurannan avulla pysytään prosessin etenemisessä ajan tasalla ja varmistetaan uuden työntekijän jatkuva kehittyminen. Samalla saadaan selville, millaista tukea perehdyttävä tarvitsee kyseisellä hetkellä. Perehdytykselle kannattaa asettaa osatavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa selkeämmin, kuin liian suurien tavoitteiden asettaminen. Perehdytystä voidaan seurata säännöllisten palauttekeskustelujen avulla, jolloin molemmilla osapuolilla on mahdollisuus antaa avointa palautetta. Rakentavan palautteen avulla voidaan tunnistaa mahdollisia ongelma-alueita sekä kehittää edelleen hyväksi havaittuja käytänteitä. Parhaimmillaan palaute auttaa koko organisaatiota kehittymään. (Eklund 2018, 119-124.)

Perehdytyksen seurannassa voidaan käyttää myös erilaisia mittareita, jotka voivat olla laadullisia tai numeerisia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi asiakkaan tai kollegan antama palaute. Seurannan välineenä voi toimia myös perehdyttävän itsearviointi tai perehdyttäjän arviointi.

Perehdytyksessä merkitykselliseksi koetut asiat vaikuttavat seurannassa käytettävien mittareiden valintaan. (Eklund 2018, 120.)

#### 4.6 Hyvän perehdyttämisen tunnusmerkkejä

Hyvää perehdyttämistä voidaan kuvailla useilla eri tavoilla. Onnistuneen perehdyttämisen tunnusmerkkejä on, että perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja vastaa juuri kyseisen perehdytettävän tarpeita. Hyvin perehdytetyt työntekijät ryhtyvät itsenäisesti hankkimaan lisätietoa työstään ja tietävät mistä sitä hankkivat. Heistä tulee työyhteisönsä aktiivisia jäseniä ja he hoitavat työnsä itsenäisesti. Parhaimmillaan perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti koko työyhteisöön ja saa sen tarkastelemaan ja kehittämään toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 112-113.)

Vaikka perehdyttäminen onkin aina esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan vastuulla, paras lopputulos saavutetaan, kun mahdollisimman moni työyhteisön jäsen osallistuu perehdyttämiseen (Kupias ym. 2014, 100-101). Usein pääasialliseksi perehdyttäjäksi kuitenkin valitaan tehtävään parhaiten sopiva henkilö. On tärkeää, että perehdyttäjä on ammattitaitoinen ja kiinnostunut sekä halukas perehdyttämään. Usein henkilö, joka ei ole itsekään ollut kovin kauaa organisaatiossa, on varsin sopiva perehdyttäjäksi, sillä hänellä on omakin perehdytysprosessi vielä tuoreessa muistissa. (Österberg 2015, 118-119.) Edellytykset hyvälle perehdytykselle ovat sitä paremmat, mitä enemmän perehdyttäjä on saanut tulokkaasta etukäteen tietoa ja voinut sen avulla suunnitella perehdytystä (Eklund 2018, 90).

Perehdyttäjän tärkeimpiä tehtäviä on tarjota tukensa uudelle työntekijälle sekä luoda turvallisuuden tunnetta tilanteeseen. Hänen olisi hyvä varmistaa, ettei perehdytettävän stressiä ja epävarmuutta lisätä esimerkiksi organisaation kiireellä. (Eklund 2018, 145.) Hyvä perehdyttäjä huomioi myös oppijoiden aikaisemmat kokemukset ja osaamisen sekä yksilölliset oppimistarpeet ja tavoitteet. Hän osaa tukea perehdytettävän motivaatiota ja omaa aktiivisuutta opittavien asioiden prosessoinnissa. Hyvä perehdyttäjä tukee perehdytettävää kokonaiskuvan hahmottamisessa ja tiedon organisoinnissa. Perehdyttäjän tulee edistää uuden työntekijän vuorovaikutussuhteita työyhteisössä ja tukea oppimisilmapiiriä. Hyvä perehdyttäjä antaa oppijalle mahdollisuuden antaa myös palautetta perehdytysprosessista. (Kupias & Peltola 2009, 126.)

Perehdyttäjät tarvitsevat tehtäväänsä koulutusta ja valmennusta. Heidän on ymmärrettävä opettamis- ja oppimisprosessi sekä kyettävä innostamaan, kannustamaan ja rohkaisemaan uutta työntekijää. Perehdytettävää on ohjattava omatoimisuuteen ja vastuunottoon tehtävässään. Perehdyttäjällä on ammattiosaamisen lisäksi oltava ymmärrystä opastustarpeen arviointiin ja töiden analysointiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 12.)

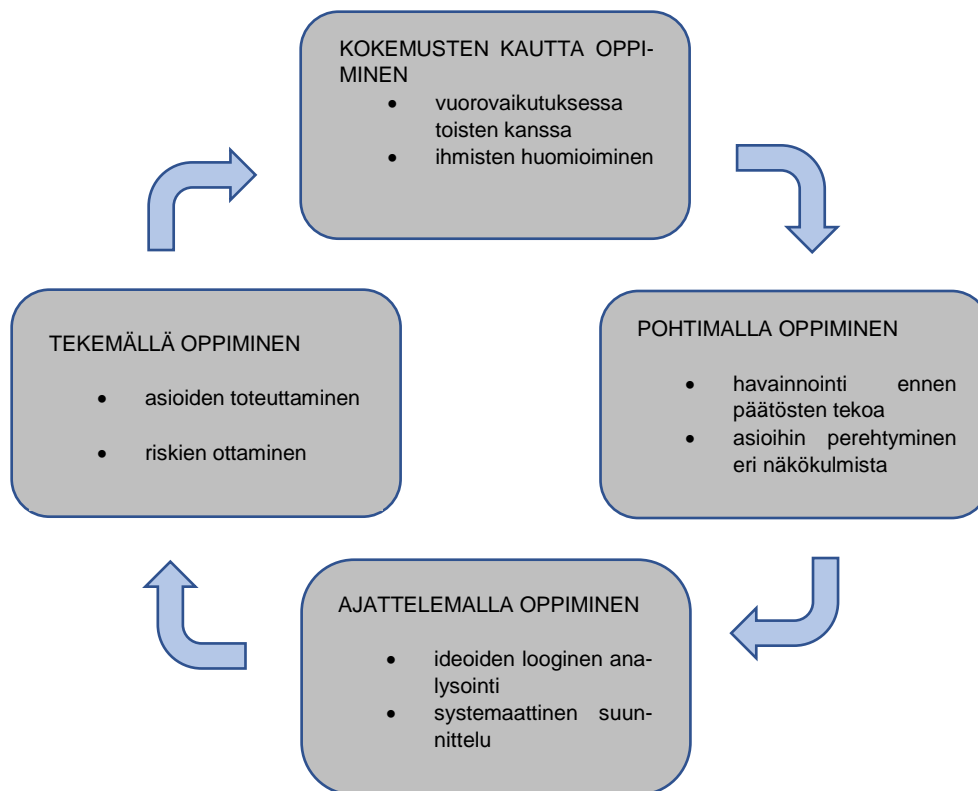
#### 4.7 Ihminen oppijana

Ihmisen suorituskyky on rajallinen ja se tulee ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Perehdytyksen aikana uudelle työntekijälle tulee paljon sisäisiä ja ulkoisia ärsykeitä, jotka aiheuttavat hänelle stressiä. Ärsykkeiden määrän lisääntyessä ihmisen suorituskyky kasvaa tiettyyn rajaan asti. Stressin pitkittyessä tai kasvaessa liian suureksi suorituskyky alkaa taas laskeumaan. Liiallinen stressi heikentää oppimis-, keskittymis-, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä, mikä tulee huomioida myös perehdytyksen aikana antamalla riittävästi aikaa palautumiseen ja uuden tiedon sisäistämiseen. Samasta syystä perehdytyksessä kannattaa keskittyä olennaisiin asioihin ja jättää epäolennaiset asiat myöhempään ajankohtaan. Haasteiden määrä tulee pitää riittävällä tasolla, jotta perehdytettävän motivaatio ja mielenkiinto säilyvät. Tämä selviää ainoastaan pyytämällä palautetta perehdytettävältä. Ulkoisten ärsykkeiden määrä on syytä minimoida, etteivät ne vie perehdytettävän huomiota ja vaikeuta siten oppimista. (Eklund 2018, 47-5.)

Ihmiset ovat yksilöitä myös oppijoina. Useimmilla ihmisillä on yksi hallitseva ja yksi toissijainen tapa sisäistää asioita. Hyvä perehdyttäjä osaa ottaa tämän huomioon ja pyrkii opastamaan perehdytettävää tälle luontevimmalla tavalla. (Työturvallisuuskeskus 2013, 8.) Kokemuksellinen oppimiskäsitys jakaa oppimisen neljään vaiheeseen, jotka seuraavat toisiaan syklisesti. Nämä neljä vaihetta ovat omakohtainen kokemus, pohtimalla eli refleктоimalla oppiminen, ajatteleminen ja tekemällä oppiminen. Kokemuksellisen oppimisenäkemyksen mukaan onnistunut oppimisprosessi sisältää kaikki neljä vaihetta. Yksilölliset erot oppimistyyliissä aiheuttavat sen, että vaiheiden voimakkuudessa on eroja perehdytettävien välillä. (Kupias & Peltola 2009, 121-123.)

Konkreettinen kokija (kokemusten kautta oppiminen) haluaa vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia muiden kanssa ja mennä mukaan erilaisiin tilanteisiin. Hän innostuu konkreettisista asioista ja

esimerkeistä. Pohdiskeleva havainnoija (refleктоimalla oppiminen) puolestaan arvioi asioita eri puolilta ja tarvitsee usein enemmän aikaa oppimiseensa. Havainnoija mielellään tarkkailee toimintaa ennen kuin ryhtyy itse toimimaan. Abstrakti käsitteellistäjä (ajattelemalla oppiminen) kerää tietoa ja yksityiskohtia ja muodostaa niistä kokonaisuuksia. Hän pitää luentomaisista perehdytystilanteista. Osallistuva kokeilija oppii asiat tekemällä itse. Hän haluaa mahdollisimman pian päästä itse kokeilemaan ja tekemään opittuja asioita. (Kupias & Peltola 2009, 123-124.) Edellä kuvailtujen oppimistyylien ja vaiheiden sykli on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Oppimisen kehä (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 9)

Perehdytyksessä on hyvä yhdistellä edellä kerrottuja oppimistapoja, jolloin jokainen voi löytää itselleen sopivimman tavan oppia. Samalla tapojen yhdistely lisää opiskelun mielenkiintoisuutta. Perehdyttävän on syytä ymmärtää, mihin uusi tieto liittyy, koska se helpottaa asian sisäistämistä. Asioiden riittävä kertaaminen perehdytyksen aikana on erityisen tärkeää, koska ei voida olettaa, että kaikki opitut asiat jäävät mieleen ensimmäisellä kerralla. Perehdytyksen aikana työskentelyilmapiiri pitäisi pitää positiivisena ja rentona, koska positiiviset tunteet helpottavat uusien asioiden oppimista. (Eklund 2018, 54-56.)



#### 4.8 Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen

Yrityksen käyttäessä vuokratyöntekijöitä, työsuojeluvastuu jakautuu vuokra- ja käyttäjäyrityksen kesken. Molemmat ovat velvollisia huolehtimaan siitä, että työtä tehdään turvallisesti, eikä se aiheuta vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle. Päävastuu työturvallisuudesta on kuitenkin käyttäjäyrityksellä, koska se valvoo ja johtaa työtä, sekä huolehtii työpaikan turvallisuudesta. Vuokra- ja käyttäjäyrityksen on sopimusta tehtäessä selvitettävä ja sovittava työhön liittyvistä turvallisuusasioista. (Antola, Kammonen, Lehtoranta, Virta & Kähärä 2015, 3.)

Vuokrayrityksen on varmistettava, että käyttäjäyritys täyttää työturvallisuuteen liittyvät velvollisuudet ja että sen tiloissa tehtävä työ voidaan tehdä asianmukaisesti ja turvallisesti. Käyttäjäyrityksen on annettava vuokrayritykselle työpaikkaselvitys, taikka muuten selvitettävä työpaikan vaarat ja riskit. Vuokrayrityksen puolestaan on varmistettava, että työntekijällä on riittävä ammattitaito kyseiseen työhön. Vuokrayritys vastaa vuokratyöntekijöiden työterveyshuollosta, jonka tulee olla tasoltaan vähintään lakisääteinen. Vuokrayritys vastaa yleisestä perehdyttämisestä ja työsuojelun opastuksesta sekä ilmoittaa työntekijälle keskeisimmät työsuojelun yhteistoimintahenkilöt. Sen on huolehdittava, että käyttäjäyritys noudattaa työaikalain säännöksiä vuokratyöntekijöiden työsuhteessa. (Antola ym. 2015, 4-5.)

Käyttäjäyritys huolehtii erityisesti vuokratyöntekijän perehdyttämisestä työhön, työpaikan olosuhteisiin ja työsuojelutoimiin. Mikäli vuokratyösuhde on lyhytaikainen, voi perehdyttäminen olla tavanomaista pelkistetympää. Olennaiset työturvallisuusasiat on kuitenkin aina käytävä läpi normaalissa laajuudessa. Suositeltavaa on laatia vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen malli, jota käyttämällä voidaan varmistaa, että kaikki tärkeät turvallisuuteen ja työtehtävään liittyvät asiat tulee käytyä läpi. Käyttäjäyritys vastaa työpaikan ja työn sekä käytettävien koneiden ja työvälineiden turvallisuudesta. Vuokratyöntekijälle on ohjeistettava ja opastettava turvalliset ja oikeat työtavat. Käyttäjäyritys vastaa työpaikalla työskentelyn turvallisuudesta sekä suojavälineiden ja henkilösuojainten asianmukaisesta käytöstä. Käyttäjäyritys huolehtii työpaikan ergonomiasta, asianmukaisista sosiaalityötiloista, työn kuormitustekijöiden hallinnasta sekä siitä, että kohtelu työpaikalla on kaikilta osin asiallista. Käyttäjäyrityksen on ilmoitettava vuokratyöntekijälle työpaikan työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutetut sekä kerrottava keneltä hän saa tarvittaessa neuvoja työtehtävien suorittamiseen tai koneiden ja laitteiden käyttöön. Käyttäjäyrityksen tulee dokumentoida vuokratyöntekijöille annettu perehdytys. (Antola ym. 2015, 4-5.)

## 5 OPINNÄYTETYÖPROSESSI

### 5.1 Opinnäytetyön toteutus ja sisältö

Aloitin opinnäytetyön suunnittelun jo keväällä 2018, jolloin tein opinnäytetyösopimuksen toimeksiantajayrityksen kanssa. Opinnäytetyöhöni kuului kehittämistehtävä, jonka tavoitteena oli laatia Kannustalon uusille työntekijöille perehdytysopas. Entinen perehdytysaineisto oli sisällöltään hyvin suppea ja sisälsi osittain vanhentunutta tietoa. Toimeksiantajayrityksessä ajatus perehdytysoppaasta otettiin erittäin myönteisesti vastaan. Kirjoittamisessa pääsin kuitenkin kunnolla vauhtiin vasta vuoden 2019 puolella. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytin lähteenä alan kirjallisuutta. Perehdytysoppaaseen sain tietoa mm. Kannustalon internetsivuilta, esitteistä, työehtosopimuksesta ja haastatteleamalla Kannustalon henkilöstöä. Työelämäohjaaja antoi ohjeita perehdytysoppaan sisällöstä.

Teoriaosuus alkoi johdantoluvulla ja toisena lukuna seurasi toimeksiantajan esittely. Teoriaosuuden vaikein osuus oli mielestäni kolmas luku, jossa käsittelin henkilöstöjohtamisen teoriaa. Neljäs luku, jossa käsittelin perehdyttämistä, oli huomattavasti helpompi kirjoittaa. Perehdyttämisen teoriaosuudessa vaikeinta oli ehkä rajata käsittelemäni asiat.

Perehdytysopas on jaettu kolmeen lukuun. Ensimmäisessä luvussa on tervetuloivotus Kannustalolle ja lyhyt johdanto perehdytysoppaaseen. Toisessa luvussa kerrotaan yrityksen historiasta, tuotteista, visioista, toimintaperiaatteista ja arvoista sekä esitellään organisaatiokaavio. Kolmas luku käsittelee työsuhteeseen liittyviä asioita ja työpaikan toimintatapoja. Perehdytysoppaan liitteeksi tekemäni tarkistuslista on jaoteltu ensimmäisen päivän, viikon ja kuukauden aikana läpi käytäviin asioihin. Tarkistuslistassa on tilaa myös molempien osapuolien sanalliselle arviolle perehdytyksestä. Perehdytysjakson lopussa molemmat osapuolet kuittaavat tarkistuslistaan perehdytyksen suoritetuksi.

### 5.2 Perehdyttämisooppaan laatiminen Kannustalolle

Jo prosessin alkuvaiheessa ymmärsin, että Kannustalon henkilöstön työtehtävät ovat todella monipuolisia ja etenkin toimistossa lähes jokaisella on oma erityinen tehtäväkenttensä. Tämän vuoksi perehdytysopas ei sisällä varsinaiseen työnopastukseen sisältyviä asioita, vaan

keskittyy työyhteisöön ja sen toimintatapoihin perehdyttämiseen eli pääasiassa alku- ja yleis-perehdyttämiseen. Perehdytysoppaassa kerrotaan yrityksestä ja sen toiminnan periaatteista sekä käydään läpi lakisääteisiä ja työsuhteeseen liittyviä asioita. Oppaasta löytyvät myös yhteystiedot työterveyshuollon toimipisteisiin sekä Kannustalon keskeisten henkilöiden yhteystiedot. Mielestäni perehdytysopas helpottaa merkittävästi perehdyttäjän työtä, koska siihen on koottu paljon työsuhteeseen liittyvää tietoa. Myös työntekijä voi perehtyä asioihin omassa tahdissaan oppaan avulla.

Perehdytysopasta ei oteta Kannustalolla vielä käyttöön, koska organisaatiossa on edelleen menossa joitakin muutoksia, joiden osalta oppaan tietoja täytyy vielä tarkastaa. Tulevaisuudessa perehdytysopasta on tarkoitus jakaa tulostettuna versiona taloon tuleville uusille työntekijöille. Myöhemmin opas on tarkoitus liittää Kannustalon intranettiin, kunhan se saadaan otettua käyttöön. Perehdytysoppaan avulla voidaan varmistaa, että kaikki keskeinen työsuhteeseen ja toimintatapoihin liittyvä tieto saatetaan uuden työntekijän tietoon. Oppaasta työntekijöiden on helppo myös myöhemmin tarkastaa esimerkiksi yhteystietoja tai sairaslomiin liittyviä asioita. Perehdytysoppaan sisältöä ei julkaista, mutta sisällysluettelo on opinnäytetyön liitteenä.

Toimeksiantaja totesi perehdytysoppaan työstämisen nykyisessä tilanteessa olleen haastavaa. Koska käytäntöihin saattaa vielä tulla muutoksia, saattaa oppaaseen vielä tulla muutoksia. Perehdytysoppaan visuaalinen ilme oli toimeksiantajan mielestä hyvä.

### **5.3 Oman työskentelyn arviointi**

Koko opinnäytetyöprosessi on kestänyt kohdallani toista vuotta, mihin en ole lainkaan tyytyväinen. Alun perin haaveilin valmistuvani jo vuoden 2018 loppuun mennessä. Opinnäytetyön työstämiseen on vaikuttanut sekä omassa elämäntilanteessani että organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Alussa minulla oli suuria vaikeuksia päästä kirjoittamisessa alkuun. Koin hankalana myös aiheen rajaamisen. Opinnäytetyön aihe oli ja on minulle kuitenkin erittäin mieluinen, koska mielestäni hyvä perehdyttäminen ja henkilöstöjohtaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita yrityksissä.

Lopulta kuitenkin teoriaosuuden kirjoittaminen oli mielestäni helpompaa kuin itse perehdytysoppaan laatiminen. Teoriaosuuden kirjoittamista hankaloittivat kirjoittamisessa pitämäni liian pitkät tauot, minkä vuoksi jouduin kasaamaan ajatuksiani ja perehtymään asiaan taas uudelleen, ennen kuin pääsin jatkamaan kirjoitustyötä. Perehdytysoppaan kokoamista taas hankaloittivat vaikeudet tiedonsaannissa työpaikalla ja organisaatiossa meneillään olevat muutokset.

Omasta mielestäni lopputulos on onnistunut ja visuaalisesti yhtenäinen kokonaisuus. Teoriaosuudessa olen nähdäkseni käsitellyt perehdyttämiseen olennaisesti vaikuttavat asiat selkeästi ja tiivistetysti. 18-sivuiseen perehdytysoppaaseen on koottu koko henkilöstöä koskevat yhteiset asiat ja käytännöt. Lisäksi muokkasin Kannustalon käyttöön soveltuvan perehdyttämisen tarkistuslistan, johon läpikäytyt asiat voidaan merkitä ja näin varmistaa asioiden perehdyttäminen. Koska perehdytysopas ei kuitenkaan ole vielä julkaistavissa, en voi olla siihen täysin tyytyväinen. Olen kuitenkin koonnut siihen tällä hetkellä saatavissa olevat tiedot parhaani mukaan.

Jatkokehityksenä perehdytysoppaasta voisi tehdä oman version vuokratyöntekijöille, koska esimerkiksi henkilöstöedut eivät koske heitä. Palautekeskustelut perehdytysjakson aikana ja sen jälkeen olisi hyvä ottaa käyttöön, jolloin saataisiin hyödyllistä tietoa mahdollisista kehityskohteista ja perehdytyksen onnistumisesta. Kehityskeskustelujen aloittamisesta on myös puhuttu jo pitkään ja mielestäni ne pitäisi jatkossa pitää säännöllisesti.

## LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.

Antola, M., Kammonen, L., Lehtoranta, T., Virta, S. & Kähärä, E. 2015. Henkilöstövuokraus ja työturvallisuus. 3. painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Paintek Pihlajamäki Oy.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.

Kannustalo. 2019. Sisäinen tiedote.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

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

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

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

Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 475/2006. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060475>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Kannustalo Oy

# Tervetuloa taloon

Henkilöstöopas työsuhteeseen liittyvistä asioista



**KANNUSTALO®**

## Sisällysluettelo

1	Tervetuloa Kannustalolle .....	1
2	Kannustalon yrityksenä .....	1
2.1	Mistä kaikki alkoi.....	1
2.2	Messuvoittajat.....	2
2.3	Kohti modernimpia malleja .....	3
2.4	Tuotteet ja toimitusvaihtoehdot .....	4
2.5	Kannustalon brändi ja visio .....	5
2.5.1	Asiakaslupaukset – mitä meiltä odotetaan .....	5
2.5.2	VISIO 2023.....	6
2.6	Kannustalon toimintaperiaatteet .....	7
2.7	Arvot .....	7
2.7.1	Joukkuepeli .....	7
2.7.2	Avoimuus .....	7
2.7.3	Luotettavuus.....	7
2.7.4	Omatoimisuus .....	8
2.7.5	Kunnioitus .....	8
2.8	organisaatio .....	8
2.8.1	Johtoryhmä .....	8
3	Työsuhteeseen liittyvät asiat .....	9
3.1	Työsopimus .....	9
3.2	Työehtosopimukset.....	9
3.2.1	Luottamusmiehet.....	9
3.3	Työn opastus .....	9
3.4	Työturvallisuus.....	9
3.5	Työhöntulotarkastus .....	10
3.6	Palkanmaksupäivät.....	10
3.7	Palkkalaskelma.....	10
3.8	Työajat, liukumat ja tauot.....	10
3.8.1	Ruokailu ja kahvitauot .....	11
3.8.2	Tupakointipaikat .....	11
3.9	Lomat ja vapaat .....	11
3.9.1	Vuosiloman ajankohta.....	11
3.9.2	Lomapäivät.....	12

3.9.3	Uusien työntekijöiden vapaat .....	12
3.10	Perhevapaat .....	12
3.10.1	Äitiys- ja vanhempainvapaa .....	12
3.10.2	Hoitovapaa .....	13
3.10.3	Muut vapaat ja muistamiset.....	13
3.11	Työkyvyttömyys .....	13
3.11.1	Työterveyshuollon toimipisteet .....	14
3.11.2	Vapaa-ajan tapaturmavakuutus .....	14
3.11.3	Palkanmaksu työkyvyttömyyden ajalta.....	15
3.11.4	Sairauden uusiutuminen .....	16
3.11.5	Sairastuminen ja vuosiloma .....	16
3.11.6	Lääkärissäkäynnit .....	17
3.11.7	Lyhyt tilapäinen loma lapsen tai läheisen sairastuessa äkillisesti.....	17
3.12	Työkykyä ylläpitävä toiminta .....	17
3.13	Työmatkat.....	17
3.14	Kannuksen toimipiste.....	17
3.14.1	Tiedotteet .....	18
3.14.2	Yhteystietoja.....	18