

# Tulokkaan osaamisen ja kokemuksen huomioon ottaminen perehdyttämisessä

## Case KCL



Tikkanen, Marjut

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Hyvinkää

**Tulokkaan osaamisen ja kokemuksen huomioon ottaminen perehdyttämisessä**  
**Case KCL**

Marjut Tikkanen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2009

Marjut Tikkanen

**Tulokkaan osaamisen ja kokemuksen huomioon ottaminen perehdyttämisessä, case KCL**

Vuosi 2009 Sivumäärä 64

---

Nykypäivänä uudelle työntekijälle pitäisi luoda mahdollisuus tuoda uuteen työyhteisöön aiemmin hyväksi havaitsemiaan keinoja ja käytäntöjä. Opinnäytetyössä tarkastellaan uuden työntekijän perehdyttämistä keskittyen erityisesti tulokkaan kokemuksen ja osaamisen huomioon ottamiseen. Opinnäytetyön aihe on lähtöisin Oy Keskuslaboratorio - Centrallaboratorium Ab :n (KCL:n) tarpeesta uudistaa perehdytysohjelmaansa. Tarkemmassa aiheen rajauksessa näkökulmaksi täsmentyi uuden työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen jo perehdytyksen yhteydessä.

Opinnäytetyössä tutustuttiin perehdyttämisen perusteorian lisäksi myös ihmisen yksilöllisyyteen ja siihen, mistä se muodostuu. KCL:n perehdytyksen nykytilaa ja kehityskohteita selvitettiin ryhmäkeskustelujen avulla. Keskusteluja varten koottiin kaksi erilaista ryhmää. Toinen ryhmistä muodostui yrityksessä viimeisimpinä aloittaneista työntekijöistä ja toisessa ryhmässä keskustelijat olivat esimiesasemassa olevia työntekijöitä. Ryhmissä oli viidestä seitsemään keskustelijaa.

Ryhmäkeskusteluissa nousi kiitettävästi esille sekä hyviä käytäntöjä että kehittämiskohteita. Keskustelujen ja opinnäytetyöntekijän omien havaintojen pohjalta löytyi yhteensä seitsemän kehittämiskohdetta. Lopulliset kehitysehdotukset esitettiin KCL:ssä opinnäytetyön etenemistä seuranneelle ryhmälle. Heidän kanssa tehtiin kehitysehdotuksiin viimeistelyt. Opinnäytetyön tekemisen aikana ei ollut mahdollista kokeilla kaikkien ehdotusten toimivuutta käytännössä. Teoriassa kehitysehdotukset ovat kuitenkin KCL:n tarvetta vastaavia ja muokattavissa yrityksen eri yksiköiden tarpeisiin sekä jokaiselle tulokkaalle sopivaksi perehdytysohjelmaksi.

Asiasanat: perehdyttäminen, henkilöstöhallinto, persoonallisuus

Marjut Tikkanen

**Observation of newcomers' competence and experience in introduction, case KCL**

| Year | 2009 | Pages | 64 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

Nowadays, a new employee should be given a chance to bring approved means and practices to his new work community. In this thesis introduction of a new employee is observed especially from the view that concentrates on newcomer's experience and competence. The theme of thesis comes from Oy Keskuslaboratorio - Centrallaboratorium Ab's (KCL's) need to improve their introduction programme. In detail, the theme explores how the individuality of a new employee is observed during the introduction.

In the thesis the basic theory of introduction and individuality of a human being and what it consists of were studied. The present state and development targets of the introduction at KCL were clarified by means of group discussions. There were two different groups. The first group consisted of employees who had started quite recently. The second group consisted of employees who were in a superior position at KCL. There were five to seven participants in each group.

Good practices and development targets came up commendably in the group discussions. Overall, seven different introduction programme development proposals were found. These were found in group discussions and the thesis writer's own observations. The final development proposals were presented to the group that had observed the thesis process at KCL. The proposals were finalized with them. It was not possible to try all proposals in practice. But in theory all proposals met the needs of KCL and can also be modified according to the units' and newcomers' needs.

Key words: induction training, personnel management, personality

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 5  |
| 2     | KCL:n esittely.....  | 6  |
| 3     | Perehdyttäminen.....   | 7  |
| 3.1   | Säilyttävä vai uudistava perehdyttäminen.....                          | 8  |
| 3.2   | Perehdytyksen tausta.....  | 10 |
| 3.3   | Perehdytyksen edut.....  | 12 |
| 3.4   | Perehdytyksen suunnittelu.....   | 13 |
| 3.4.1 | Perehdyttäjä.....  | 14 |
| 3.4.2 | Perehdytysmateriaali.....  | 15 |
| 3.4.3 | Työnopastus.....   | 17 |
| 3.4.4 | Seuranta ja arviointi.....   | 18 |
| 4     | Tulokkaiden yksilöllisyys.....   | 19 |
| 4.1   | Rooliodotukset.....  | 20 |
| 4.2   | Yksilöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä.....                            | 22 |
| 4.3   | Ulkomaalainen työntekijä ja kulttuurilliset erot.....                  | 24 |
| 4.4   | Oppimisessa vaikuttavia eroja.....                                     | 26 |
| 5     | Ryhmäkeskustelut: KCL:n perehdytyksen nykytilanteen selvittäminen..... | 27 |
| 5.1   | Tulokkaat.....   | 29 |
| 5.2   | Esimiehet.....   | 30 |
| 5.3   | Keskustelujen yhteenveto.....  | 32 |
| 6     | Kehitysehdotukset.....   | 33 |
| 6.1   | Tulokkaan saapumiseen valmistautuminen.....                            | 34 |
| 6.2   | Perehdytysmateriaali.....  | 35 |
| 6.2.1 | Perehdytyksen PowerPoint-esitys.....                                   | 36 |
| 6.2.2 | Perehdytyksen tarkistuslista.....                                      | 37 |
| 6.3   | Tulokkaan turvaverkosto.....   | 38 |
| 6.4   | Uuden työntekijän osaamisen huomioon ottaminen.....                    | 38 |
| 6.5   | KCL:n yksiköihin perehtyminen.....                                     | 40 |
| 6.6   | Perehdytyshenkilöiden kanssa sopiminen.....                            | 41 |
| 6.7   | Palauteosio.....   | 41 |
| 7     | Johtopäätökset.....  | 42 |
|       | Lähteet.....   | 47 |
|       | Liitteet.....  | 48 |

## 1 Johdanto

Sain opinnäytetyöni aiheen viime kesän harjoittelupaikastani. He tarjosivat minulle perehdytysmateriaalin uudistamismahdollisuutta. Aiheen tarkemman rajauksen myötä näkökulma muuttui siten, että otan enemmän uuden työntekijän taustan ja kokemuksen huomioon. Perehdytyksessä ei ole hyvä opettaa uutta työntekijää vain toistamaan samoja rutiineja, joita muut työntekijät yrityksessä käyttävä, koska ”näin meillä on aina tehty”. Toimeksiantajani Oy Keskuslaboratorio - Centrallaboratorium Ab (KCL) on asiantuntijuuteen nojaava yritys, jossa erityisen tärkeää on saada uusi työntekijä tutuksi talon tavoille kuitenkin niin, että hän voi mahdollisimman tehokkaasti hyödyntää osaamistaan ja aiempaa kokemustaan uudessa työkuvassaan.

Opinnäytetyöni lähtikin liikkeelle ajatuksesta, että uusi työntekijä on huomioitava omana itsenään. Se mitä hänellä on yritykselle annettavana, voi olla hyvinkin arvokasta. Tutkimuskysymyksenäni kuului: Miten uuden työntekijän kokemus, tausta sekä kehittämisideat huomioidaan perehdyttämisessä? Teoriassa tutustuin perehdytyksen käytänteiden ja ajatusmallien lisäksi myös ihmisen yksilöllisyyteen sekä siihen vaikuttaviin asioihin.

KCL:n perehdytyksen nykytilaa sekä kehityskohteita selvitin ryhmäkeskustelujen avulla. Kokosin KCL:n esimiehistä ja tulokkaista omat keskusteluryhmät ja pyysin heitä pohtimaan ryhmässä perehdytystä. KCL:n perehdytysprosessissa oli perehdytysmateriaalin kehittämistarpeen lisäksi muutamia muitakin puutteita, jotka löytyivät ryhmäkeskusteluissa sekä omia havaintoja tekemällä.

Jokaisella työntekijällä on erilaiset lähtökohdat heidän aloittaessaan uudessa työpaikassa. Tulokkaiden koulutustausta ja työhistoria vaikuttavat paljon siihen, miten he käyttäytyvät ja reagoivat asioihin. Näiden asioiden huomioiminen perehdytyksessä on nykypäivänä yhä tärkeämpää. Tulokkaan ottaminen mukaan työyhteisöön on tapahduttava sujuvasti ja luottamusta herättävästi. Nykypäivänä uuden työntekijän työyhteisöön mukauttaminen ei enää ole perehdyttämisen ydin, vaan prosessin aikana olisi työntekijä saatava mukaan työyhteisöön niin, että hän voi samalla antaa itsekin jotain.

Uudelle työntekijälle pitäisikin luoda mahdollisuus tuoda työyhteisöön aiemmin hyväksi havaitsemiaan keinoja ja käytäntöjä. Uudessa työpaikassa ensimmäinen vuosi on kaikkein otollisinta aikaa huomata työtapoja tai muita käytäntöjä, joihin muu työyhteisö on huomaamattaan juurtunut. Uusi työntekijä huomaa parhaiten, jos jokin asia on kulutettu loppuun tai käytäntö kaipaisi muuten uudistusta.

Työssäni keskityin vain uuden työntekijän perehdyttämiseen. Vaikka perehdytystä tarvitsevat myös pitkän poissaolon jälkeenkin palaavat, en ole ottanut heitä mukaan tarkasteluun. Heille perehdytys on erilaista, koska he tietävät jo yrityksen taustaa ja tuntevat työyhteisön melko hyvin. Palaavat työntekijät tarvitsee perehdyttää lähinnä vain poissaolon aikana tapahtuneisiin muutoksiin. Lisäksi heidän kanssaan on mahdollisesti myös kerrattava asioita, jotka ovat unohtuneet. Uudet työntekijät eivät sen sijaan tiedä yrityksen toimintatavoista tai käytännöistä mitään, joten heidän perehdyttäminen on oltava paljon laaja-alaisempaa.

## 2 KCL:n esittely

KCL, viralliselta nimeltään Oy Keskuslaboratorio - Centrallaboratorium Ab, on vuonna 1916 perustettu osakeyhtiö (KCL 2008). KCL palvelee massa- ja paperiteollisuutta sekä siihen linkittyntä teollisuutta ja sitä kautta myös paperin ja kartongin loppukäyttäjiä (KCL Markkinointi 2008). Yritys jakautuu neljään eri yksikköön: Science and Consulting (SciCon) eli tutkimuspuoli, laboratorio, koetehdas ja hallinto. Asiakkaita yrityksellä on yhteensä yli 500 ja he sijoittuvat ympäri maailmaa. (KCL 2008.)

Yrityksen tämän hetkiset osakkeenomistajat ovat Stora Enso Oyj, UPM-Kymmene Oyj, Myllykoski Oyj sekä Metsäliitto Group eli M-Real ja Metsä-Botnia. Yrityksen palveluksessa työskentelee noin 240 henkilöä. (KCL.) Henkilöstöön kuuluu monenlaisia osajia, mutta suurimman ryhmän muodostavat tutkijat, joita yrityksen palveluksessa on hiukan reilu 100. Muut työntekijät sijoittuvat laboratorion, koetehtaan ja hallinnon yksiköihin. Vuonna 2007 yrityksen liikevaihto oli noin 23 miljoonaa euroa (KCL 2008).

KCL:n missiona on metsäklusterin uudistaminen. Tutkimustyössä yritys kehittää teollisuuden teknologiaa. Hyviä esimerkkejä tutkimuksesta ovat nano- ja bioteknologiat paperin ja kartongin valmistuksessa. Uusissa prosessiratkaisuissa tavoitteena on säästää energiakustannuksia ja korvata kemikaaleja luonnollisilla ja ympäristöystävällisimmillä vaihtoehdoilla. Lisäksi KCL tutkii paperin ja kartongin käyttömahdollisuuksia uusissa innovaatioissa, joita ovat esimerkiksi hybridimedia ja komposiittimateriaali. Ratkaisullaan yritys haluaa varmistaa asiakkaidensa kilpailukyyn. (KCL Markkinointi.)

Yrityksen arvoihin kuuluvat innovatiivisuus, asiakkaan odotusten ylittäminen, luottamuksellisuus, tuloksellisuus, vastuu ympäristöstä ja ihmisestä sekä toistemme tasavertainen kohtaminen. KCL:n visio puolestaan on kunnostautua ennakoivana ja menestyvänä tutkimuspalveluyrityksenä. Lisäksi yritys haluaa olla arvostettu huomattavasta ja innovatiivisesta osallistumisesta koko metsäklusterin uudistamiseen. (KCL.)

Merkittävä osa yrityksen toimintaa on luottamuksellisuus, ja kuuluuhan se määriteltyihin arvoihinkin. KCL:ssä luottamuksellisuuspolitiikka on keskeisessä asemassa. Tietoa, joka on yhdistettynä asiakkaisiin ja heidän liiketoimintoihin, suojellaan tarkasti. Yrityksessä pyritään aina tiedon käsittelyn ja tuottamisen yhteydessä olemaan tietoisia siitä, kuka vahvistaa pääsyn kyseiseen tietoon KCL:n sisällä ja ulkopuolella. Lisäksi arvioidaan jatkuvasti tiedon turvallisuuden parantamismahdollisuuksia. (KCL.)

### 3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Se alkaa jo ensimmäisistä kontakteista uuden työntekijän ja organisaation välillä ja on moniulotteinen sarja, joka sisältää sekä suunniteltua että spontaania toimintaa. Perehdyttämisessä uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisen roolista organisaation jäseneksi omaan työrooliinsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-15.) Tulokas saa myös tietoa organisaatiosta, sen toimintatavoista ja kulttuurista sekä omasta asemastaan (Gómez-Mejia, Balkin & Cardy 2004, 286). Kokonaisvaltainen perehdyttäminen kattaakin kaiken sen, mitä tulokas tarvitsee siirtyessään töihin uuteen työyhteisöön. KCL:ssä perehdyttämiseen kuuluu tiedon välittämisen lisäksi monia käytännön järjestelyjä, kuten kulkuoikeuksien järjestämistä, henkilön tietojen toimittamista puhelinvaihteeseen ja työhuoneen sekä tietokoneen varaamista tulokkaan käyttöön.

Jokaisen osapuolen takia perehdyttäminen on hoidettava laadukkaasti ja tehokkaasti (Kangas & Hämäläinen 2007, 1). Vaikka hyvin hoidettu perehdyttäminen viekin aikaa, saadaan se takaisin moninkertaisena, kun uusi työntekijä oppii mahdollisimman pian työskentelemään ilman muiden ohjausta. Perehdyttämisohjelma on usein henkilöstöhallinnon asiantuntijan laatima. (Österberg 2005, 90.) Kuitenkin perehdyttämisestä ja työnopastuksesta huolehtiminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, myös perehdytettävälle itselleen (Kangas & Hämäläinen 2007, 1).

Perehdytystilanne on aina kaksisuuntainen vuorovaikutteinen tapahtumasarja, jossa uusi työntekijä on sekä tiedon vastaanottaja että aktiivinen toimija. Jotta kaksisuuntaisuuden ymmärtää, on myös tajuttava, että tulokkaan lisäksi organisaatiokin on muutoksen edessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.) Perehdytyksellä voidaan vaikuttaa tulokkaan työmotivaatioon, työn tulokseen, työturvallisuuteen ja koko työyhteisön hyvinvointiin (Lepistö 2004, 56).

Perehdytysjakson laajuus voi vaihdella hyvinkin paljon riippuen työsuhteen pituudesta. Lyhyisiin sijaisuuksiin, harjoitteluihin ja kesätöihin tulevat työntekijät halutaan saada mahdollisimman nopeasti töihin ja perehdytykseen on usein käytettävissä vain vähän aikaa. Tämän

takia perehdytyksessä on keskittyttävä pelkästään kaikkein oleellisimpaan tietoon. (Österberg 2005, 91.)

Työkokonaisuuteen vaikuttavien tekijöiden määrittäminen ja käsitteleminen on toteutettava jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttämiselle, hyvälle työsuoritukselle ja onnistuneelle työsuhteelle saadaan pohja rekrytointia varten huolellisesti määritellystä tulevan työntekijän ihanneprofiilista. Myös tulevan työntekijän viihtyvyyttä on mietittävä jo rekrytointivaiheen aikana. Lisäksi on tarkkaan määriteltävä hänen tuleva rooli ja työtehtävät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 75, 77-78.) Moni yritys käyttää aikaa ja resursseja rekrytointiin, mutta helposti perehdytys jätetään huonompaan asemaan. Osaajien löytäminen ja heidän pitäminen yrityksessä on yhä keskeisempi menestystekijä. Hyvä hakuprosessi voi mennä pilalle puutteellisen perehdytyksen takia ja tulokkaan motivoituminen uuteen työhönsä saattaa jäädä olemattomaksi. Pahimmassa tapauksessa hän lähtee työyhteisöstä jo muutaman kuukauden kuluttua. (Kujanen 2005.)

### 3.1 Säilyttävä vai uudistava perehdyttäminen

Aiemmin perehdyttämisessä on vaikuttanut niin sanottu taylorilainen käsitys työstä. Sen mukaan on löydettävissä vain yksi, paras malli toteuttaa työtä. Taylorilaisessa käsityksessä työn suunnittelu ja toteutus on erotettu toisistaan. Lisäksi perehdytyksen oppimiskäytännöt ovat nojanneet behavioristiseen käsitykseen, joten perehdyttäjällä on ollut keskeinen rooli ja työntekijä on nähty vain tiedon vastaanottajana. Monesti perehdyttäminen on ajateltukin toimenpidesarjana, jossa uusi työntekijä sopeutetaan työhön ja työyhteisöön sekä edistetään hänen työn hallintaa. Vaikka yritykset, ammatit ja koko toimintaympäristö ovatkin muuttuneet, otetaan perehdyttämisen käytännön mallit vielä vanhasta ajattelusta. Nykyisin perehdyttäminen pitäisi kuitenkin ymmärtää osaksi tavoitteellista henkilöstöjohtamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-37.)

Perinteinen perehdytysmalli eli säilyttävä perehdyttäminen on vanhan ajatustavan mukainen. Siinä korostetaan jatkuvuutta ja oppiminen voikin olla pitkälti sopeutuvaa oppimista, joka on pinnallisimmillaan ulkolukuun verrattavissa olevaa toiminnan toistamista. Kuitenkin jos halutaan edistää todellista kilpailu- ja uudistumiskyvyn luomista, on yksilön taitojen lisäksi hyödynnettävä erilaisuutta ja vahvistettava yhteistyötä sekä yrityksen sisällä että organisaatioiden välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37-38.)

Hyödynnettäessä perehdyttämistilannetta kattavasti organisaation tavoitteiden tukemiseen, on kyse uudistavasta perehdyttämisestä. Se ei korvaa perinteistä perehdytystä vaan täydentää sitä. Uudistavassa perehdyttämisessä painotetaan organisaation oppimista tukevia ja organisaation tavoitearvojen mukaisia työskentelytapoja. Tämän perehdytysmallin avulla uusi työn-

tekijä voi muodostaa selkeän kokonaiskäsityksen organisaatiosta, omasta roolistaan ja tavoitteistaan sekä omasta pätevydestään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169.)

Uudistavan perehdyttämisen lähtökohtana ovat tulokkaan pätevyys sekä yrityksen arvot, visio ja strategia, kun taas säilyttävässä perehdyttämisessä lähtökohtana on tulokkaan työ. Uudistavassa perehdyttämisessä etukäteen tehtyä perehdytysuunnitelmaa muokataankin sisällöltään ja tavoitteiltaan tulokkaan ja senhetkisen tilanteen mukaan. Tarkoituksena on painottaa asioiden välisiä suhteita, synergiaa ja ymmärryksen syntymistä. Uuden työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita työstetään ja hänen tulevaa roolia sekä työn tavoitteita suhteutetaan organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Yrityksen strategian kautta tulokkaalla on mahdollisuus ymmärtää yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Samalla hän voi myös arvioida havaintojaan ja liittää omaa osaamistaan työhönsä edistääkseen yrityksen päämääriä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49 & 170.)

Säilyttävä perehdyttäminen puolestaan perustuu kaikille samanlaiseen suunnitelmaan, joka toteutetaan kaikille uusille työntekijöille samanlaisena. Yksittäisiä työtehtäviä, käytäntöä sekä tekemistä mallin avulla korostetaan ja tulokkaalle ainoastaan kerrotaan organisaation tavoitteet, strategia ja visio. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170.)

Säilyttävässä perehdyttämisessä uudelle työntekijälle esitellään työkaverit ja hänet sosiaalistetaan vallitseviin toimintatapoihin ja työkulttuuriin. Uudistavassa perehdyttämisessä sen sijaan tulokkaan rooli ja osaaminen tehdään näkyväksi muille ja samalla rakennetaan tietoisesti yhteistyösuhteita. Perehdyttämisessä painotetaan organisaation oppimista tukevia ja organisaation tavoitteiden mukaisia työskentelytapoja. Työtä tarkastellaan osana yhteistyöverkostoja sekä prosesseja. Erityistä huomiota kiinnitetään luottamuksen ja osaamisen jakamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170.)

Silloin kun työtä tarkastellaan yksilösuorituksena, on kyseessä säilyttävä perehdyttäminen. Perehdyttäjä on tässä tapauksessa tiedon välittäjän roolissa ja uuden työntekijän esimies on vastuussa siitä, että perehdyttäminen toteutetaan. Uudella työntekijällä on tällöin vastuu asioiden opettelusta. Työtä sekä perehdyttämistä arvioidaan pelkästään taloudellisin mittarein. Uudistavassa perehdyttämisessä perehdyttäjälle annetaan tukijan rooli. Samalla hänen tehtävänä on myös toimia tulokkaalle peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkostossa. Näin toimiessaan perehdyttäjä luo tilanteita, jotka antavat aloittaneelle työntekijälle mahdollisuuden arvioida omaa toimintaansa ja omia käsityksiään sekä tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Kun työyhteisössä perehdytys viedään yhteisen toiminnan suuntaan, sekä tulokas että yhteisön muut jäsenet oppivat. Tulokkaalla onkin vastuu sekä omasta oppimisestaan että muiden oppimisesta. Esimies varmistaa toimintaedellytykset ja organisoi oppimistilanteet

sekä onnistumiset. Arviointiin keskitytään ja siinä käytetään useita mittareita sekä huomioidaan oppiminen ja innovaatiot. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170 & 197.)

Uudistavalla ja säilyttävällä perehdyttämisellä tavoitellaan suunnilleen samoja asioita. Uuden työntekijän sitouttaminen ja organisaation uudistaminen ovat kumpikin tärkeitä tavoitteita. Ero syntyy perehdytysmallien painotuksessa. Uudistavassa perehdyttämisessä uudistumiskyvyllä on suurempi asema kuin säilyttävässä perehdyttämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 50.)

Aina ei kuitenkaan riitä, että yrityksessä ymmärretään uuden toimintamallin tärkeys. Puheet ja teot saattavat olla ristiriidassa keskenään, eikä sitä välttämättä edes huomata. Puheissa ja ajatuksissa ehkä jo ymmärretään mikä on tavoiteltava ja ihanteellinen tapa toimia, mutta siitä huolimatta valitaan vanha malli. Erityisesti kiireessä on helpompi ja varmempi toimia aiemman jo automatisoituneen tavan mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38-39.) Mielestäni on kuitenkin aina tilannekohtaisesti mietittävä, kumpi malli sopii kyseiseen työnkuvaan. Jokaiseen perehdytykseen olisi silti hyvä ottaa mukaan hiukan uudistavaa perehdytystä, jotta työyhteisö voisi hyödyntää uuden työntekijän tietoja ja taitoja alusta lähtien. Nykypäivänä uudistavan perehdytyksen merkitys korostuu entisestään kun yhä suurempi osa työstä on niin sanottua tietotyötä.

### 3.2 Perehdytyksen tausta

Kun uusi työntekijä tulee hänelle uuteen organisaatioon, perehdytetään hänet yritykseen ja työyhteisöön sekä työhön. Uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työpaikan ihmiset sekä omaan työhönsä kohdistuvat odotukset perehdyttämisen kautta. Työpaikkaan opastaminen kattaa työpaikan toiminta-ajatuksen ja liikeideaan sekä työpaikan toimintaperiaatteisiin ja toimintatapoihin perehtymisen. Työpaikan ihmisiin tutustuttaessa opitaan tuntemaan asiakkaat, työtoverit ja esimiehet. Omaan työhön kohdistuvista odotuksista on opeteltava ymmärtämään oma vastuu koko työyhteisön toiminnassa. Lisäksi on tutustuttava työtehtäviin ja niihin mahdollisesti liittyviin turvallisuusohjeisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Kirjoitettujen sääntöjen lisäksi uudelle työntekijälle on hyvä muistaa kertoa myös tärkeimmistä kirjoittamista säännöistä (Gómez-Mejia ym. 2004, 287).

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa. Työhaastattelussa työnhaakija ja haastattelija käyvät läpi työhön, yritykseen, työsuhteeseen ja talon tapoihin liittyviä asioita. Työsopimuksen tekemishetkellä asioita täydennetään ja uuden työntekijän kanssa keskustellaan työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten salassapitovelvollisuudesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Kun tieto uudesta työntekijästä on varmistunut, alkaa työyhteisö valmistautua hänen saapumiseensa. Uudesta työntekijästä tiedotetaan muille työyhteisön jäsenille etukäteen, jolloin jokainen tietää, kuka tulee ja milloin sekä mihin tehtävään. Työpaikalla on etukäteen sovittava, kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja kuka tai ketkä hoitavat hänen perehdyttämisen. Perehdyttämistä varten vastuuhenkilö kokoaa kaiken tarvittavan valmiiksi, kuten työohjeet, avaimet ja muun perehdyttämisaineiston. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Ensimmäiset päivät työpaikalla ovat kaikkein kriittisimmät perehdytyksen kannalta. Uusi työntekijä tulee taloon yleensä aina täynnä intoa ja suuria odotuksia. On tärkeää antaa jo rekrytointivaiheessa yrityksestä totuudenmukainen kuva, jotta tulokkaan odotukset vastaisivat todellisuutta. Jos uusi työntekijä joutuu uudessa työpaikassa heti ensimmäisinä päivinään pettymään, vähentää se mahdollisuuksia tehdä täysipainoista työtä, sillä motivaatio ja menestyminen kärsivät. Samalla heikkenee myös sitoutuminen työyhteisöön. Luottamuksen luomiseen tulokkaan ja työyhteisön sekä tulokkaan ja esimiehen välille kannattaakin panostaa kunnolla. Soitto uudelle työntekijälle ja tervetulleeksi toivottaminen sekä kaikkiin mahdollisiin kysymyksiin vastaaminen ennen hänen työnsä alkua, kertoo tulokkaan olevan tervetullut työyhteisöön. Näin voidaan myös vähentää ensimmäisen päivän aiheuttamaa jännitystä. (Valvisto 2005, 48; Gómez-Mejia ym. 2004, 287.)

Esimiehen olisi hyvä tavata uusi työntekijä heti ensimmäisenä päivänä. Mikäli hän ei kuitenkaan voi itse henkilökohtaisesti olla paikalla, olisi hänen oltava jotenkin muuten yhteydessä tulokkaaseen. (Valvisto 2005, 48.) Ensimmäisenä päivänä on käytettävä riittävästi aikaa uuteen työntekijään tutustumiseen. Kun tulokkaan tausta ja aiempi työkokemus tiedetään, on helpompi suunnitella, millä vauhdilla perehdyttämisessä kannattaa edetä. Ensimmäisenä päivänä on kuitenkin hyvä keskittyä vain sellaisiin asioihin, jotka on opittava heti. Seuraavina päivinä asioiden kertaamisella ja harjoittelulla varmistetaan, että ensimmäisen päivän asiat jäävät mieleen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9-10.) Kun tulokas saa rauhassa tutustua perusasioihin, voidaan sen jälkeen siirtyä vaativampiin tehtäviin. Se kuinka paljon aikaa kuluu mihinkin, riippuu kuitenkin täysin tulokkaasta. Uudistavan perehdytyksen mukaisesti olisi hyvä kokoajan lisätä mukaan asioiden välisten suhteiden ymmärrystä, jotta tulokas saisi kokonaisvaltaisen kuvan tulevista työtehtävistään (Kjelin & Kuusisto 2003, 171).

Uusilla työntekijöillä on hyvin erilaiset taustat. Tämän takia perehdyttäminen ei voi olla kaikille täysin samanlaista. Perehdytyksen perusrunko voi tietenkin pysyä samana, mutta perehdytystilanteet vaihdella hyvinkin paljon. Silloin kun uusi työntekijä ei ole aiemmin ollut millään lailla tekemisissä yrityksen kanssa, jossa hän aloittaa työt, on kaikki uutta. Tämän takia omaksuttavaa on paljon. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3.)

Hyvässä perehdytyksessä tulokasta tuetaan selviämään alun tietotulvassa. Häntä autetaan erottamaan oleelliset asiat epäoleellisista sekä annetaan apukeinoja, jotta tarvittavat tiedot löytyisivät nopeasti. Perehdytyksessä siirrytään tietoa arvoista ja tavasta toimia. Lisäksi, jotta perehdytys olisi kokonaisvaltaista ja työyhteisö voisi kehittyä uuden työntekijän myötä, on tulokkaalle annettava mahdollisuus kyseenalaistaa ja tuoda esille omia näkemyksiään. (Valvisto 2005, 49.) Työyhteisöllä on mahdollisuus uudistua ja kehittää työtapojaan uuden työntekijän kautta, sillä tulokas tarkkailee ympäristöään avoimin silmin ja saattaa hyvinkin kyseenalaistaa totut kaavat (Kujanen 2005).

### 3.3 Perehdytyksen edut

Hyvällä perehdyttämällä luodaan vahva perusta yhteistyölle ja työn tekemiselle. Työntekijä saa perehdytysprosessin aikana arvokasta tietoa ja taitoa, jota hän tarvitsee aloittaessaan oman työnsä. Perehdytyksellä pystytään parhaimmassa tapauksessa myös luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan. Myönteisen ensivaikutelman kautta voidaan positiivisesti vaikuttaa uuden työntekijän työmotivaatioon, joka puolestaan yhtenä tekijänä vähentää poissaolojen määrää ja henkilöstön vaihtuvuutta. Uuden työntekijän sitoutumista työyhteisöön voidaan edistää perehdytyksen kautta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Huolellisessa perehdytysprosessissa tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin, mikä edistää hänen sopeutumista työyhteisöön. Perehdytyksen myötä uuden työntekijän kokemus epävarmuudesta ja sen aiheuttama jännitys vähenevät. (Lepistö 2004, 56-57.)

Hyvä perehdytys tuo uuden työntekijän kyvyt ja osaamisen paremmin esille. Näin tulokas pääsee työssään myös hyödyntämään taitojaan sekä auttamaan työyhteisöä kehittymään. Lisäksi työn tekeminen on alusta asti joustavaa, kun työt opitaan tekemään kerralla oikein (Lepistö 2004, 56). Näin voidaan vähentää mahdollisten virheiden määrää ja säästää samalla myös niiden korjaamiseen kuluva aikaa. Lisäksi työnopastuksen avulla voidaan säästää kustannuksissa, sillä hyvä laatu ei maksa paljoakaan, mutta huono laatu virheineen maksaa aina. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Perehdytyksen kautta myös työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat. Tulokas myös saavuttaa laatutavoitteet nopeammin ja hänen ammattitaitonsa kehittyvät sekä työssä oppiminen helpottuu ja nopeutuu. (Lepistö 2004, 56-57.)

Hyvin hoidettuun perehdytykseen keskeisesti kuuluvat myös työturvallisuusasiat. Erityisesti uudelle työntekijälle sattuu helposti tapaturmia ja onnettomuuksia. Työturvallisuuteen perehdyttämällä voidaan tapaturmia ja turvallisuusriskejä vähentää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Työturvallisuusasiat korostuvat erityisesti tehtävänkuvissa, joissa käsitellään koneita ja laitteita tai erilaisia vaaralliseksi luokiteltavia aineita. KCL:ssä työturvallisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota koetehtaan puolella, jossa töitä tehdään paperikoneiden ja

muiden laitteiden kanssa. Lisäksi laboratorioon tulevat uudet työntekijät on tutustuttava huolella turvallisuusmääräyksiin, koska he työskentelevät erilaisten kemikaalien parissa. Osa tutkijoistakin saattaa tehdä töitä kemikaalien tai erilaisten koneiden parissa, jolloin turvallisuusmääräykset koskevat myös heitä.

Perehdyttämisen kautta voidaan vaikuttaa jopa yrityskuvaan eli mielikuvaan, joka ihmisillä on kyseisestä yrityksestä. Se syntyy ihmisten omista kokemuksista sekä siitä, mitä he kuulevat toisilta. Hyvin tai huonosti hoidetulla perehdytyksellä voidaan vaikuttaa siihen, mitä kyseisestä yrityksestä puhutaan ja millaisen mielikuvan ihmiset saavat yrityksestä työnantajana. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Tämän takia harjoittelijoiden, kesäapulaisten ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen ei ole ollenkaan yhdentekevää. Negatiivinen kokemus säilyy mielessä pitkään ja leviää helposti myös eteenpäin. Hyvin hoidetulla perehdyttämällä voidaan puolestaan luoda positiivista yrityskuvaa ja näin saada tulevaisuudessa-kin monia yrityksestä kiinnostuneita työnhakijoita. (Österberg 2005, 92-93.)

### 3.4 Perehdytyksen suunnittelu

Kerran perusteellisesti mietitty perehdytysohjelma on helppo myöhemminkin ottaa käyttöön. Kuitenkaan perehdytysohjelma ei voi aina pysyä muuttumattomana. Hyvin suunniteltu ja yleiseksi toimintatavaksi otettu käytäntö on kuitenkin yksinkertainen päivittää ja muuttaa tilanteen sekä tulokkaan mukaan. (Österbergin 2005, 93.) Perehdytysohjelma auttaa tulokasta ymmärtämään organisaatiossa vallitsevia toimintatapoja sekä syitä niihin. Lisäksi hän saa tietoa organisaation toiminnasta ja tutustuu muihin työntekijöihin. (Gómez-Mejia ym. 2004, 286.)

Henkilöstöpolitiikka on hyvä huomioida perehdytyksen lähtökohtana, koska siinä on määriteltynä yrityksen henkilöstöasioiden yleiset periaatteet ja säännöt. Niiden pohjalta kaikki yrityksen henkilöstöä koskevat asiat suunnitellaan ja toteutetaan. Perehdyttämisen päätavoite, oppiminen, on kaikille perehdytettäville sama. Tarkempia tavoitteita määriteltäessä on otettava huomioon myös yksilölliset erot. Määriteltyjen tavoitteiden kautta saadaan suunta perehdytysohjelman sisällön laatimiselle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Perehdytysohjelmasta voidaan tehdä täysin yksilöllinen tai vastaavasti voidaan suunnitella ohjelma jollekin tietylle työntekijäryhmälle. Jos perehdytysohjelma suunnitellaan kerralla isommalle joukolle, on sinne hyvä jättää pientä muokausvaraa. Näin tulokkaiden yksilölliset erot voidaan huomioida perehdytystä toteutettaessa. Laadittu ohjelma toimii samalla myös muistilistana perehdyttäjälle ja perehdytettävälle sekä koko työyhteisölle (Kangas & Hämäläinen 2007, 6).

Aikataulun suunnittelussa on mietittävä, kuinka paljon aikaa tarvitaan perehdyttämisen eri vaiheiden läpikäymiseen. Tärkeintä on saada ajankäytöstä tehokasta ja se onnistuu parhaiten

hyvällä suunnittelulla. Oheismateriaalin suunnittelu puolestaan säästää aikaa itse perehdytykseltä. Uusi työntekijä voi itsenäisesti ennen perehdytystä tai eri perehdytyskertojen välillä tutustua materiaaleihin. Lisäksi hän voi myöhemmin kerrata asioita omatoimisesti oheisaineiston avulla. Aineistoa suunniteltaessa ja tehtäessä on kuitenkin muistettava myös sopia, kuka tarkistaa sen aina ajan tasalle ja miten usein. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6-7.)

Perehdyttämistä ei yleensä kannata nimetä vain muutamien työntekijöiden vastuulle. Suurin etu saavutetaan, kun työyhteisössä on oletuksena, että kaikki osallistuvat perehdyttämiseen vuorollaan. Perehdyttäjryhmän ollessa laaja jakaantuu työmääräkin tasaisemmin. Perehdyttäjän valinnassa on otettava huomioon tilanne ja hänen suhteensa uuteen työntekijään. Tehtävään valittavalla henkilöllä on myös oltava aikaa ja kiinnostusta toisen auttamiseen sekä opastamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.) KCL:ssä on joissain tapauksissa uudelle työntekijälle valittu kummi, joka on hänen tukenaan ja turvanaan perehdytyksen aikana. Myös kummi valittaessa on otettava huomioon tulokkaan persoonallisuus sekä kummin halukkuus ja valmius toimia uuden työntekijän tukihenkilönä.

Perehdytystä suunniteltaessa on muistettava varautua myös yllättäviin tai muuten poikkeuksellisiin tilanteisiin. On mietittävä esimerkiksi, kuka ottaa tulokkaan vastaan, jos esimies on poissa, tai kuka on perehdyttäjän sijainen lomien ja sairauksien ajan. Perehdytyksen suunnittelijoiden on hyvä miettiä useampia tilanteita, joihin olisi syytä varautua, ja niiden pohjalta sitten laatia varasuunnitelmat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Tehokkaan ja toimivan perehdytyksen viimeisenä osana on hyvä olla perehdytyksen onnistumisen seuranta. Seuranta voidaan suunnitella sen varaan, miten oppimista valvotaan ja miten se varmistetaan. Hyviä apukeinoja tähän ovat esimerkiksi perehdyttämisen seurantakeskustelu tai tarkistuslista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.) Seurannan avulla voidaan myös kiinnittää huomiota perehdytysohjelman mahdollisiin puutteisiin ja tätä kautta kehittää perehdytysohjelmaa.

#### 3.4.1 Perehdyttäjä

Perehdyttäjän, työnopastajan, työpaikkaohjaajan ja/tai kummin valinnassa tärkeimpänä valintakriteerinä olisi oltava kyseisen henkilön hyvä motivaatio sekä myönteinen asenne opastamiseen ja opastettaviin. Tietenkin myös hyvä ammattitaito on perusedellytyksenä, mutta se ei yksin riitä. Valittavalla henkilöllä on oltava opastamistaitoa sekä kykyä saada erilaiset oppijat oppimaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6-7.) Monesti perehdyttäjäksi sopii varsin hyvin henkilö, joka ei itsekään ole ollut vielä kovin pitkään työyhteisössä ja jolla oma perehdytys on hyvin muistissa (Österberg 2005, 93).

Hyvä perehdyttäjä luo tulokkaalle alussa selkeän kokonaiskuvan. Hän kertoo, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä läpi sekä miten sen tekee. Alussa uusi työntekijä saa paljon tietoa, joten on hyvä säännöstellä sen jakamista. Ensimmäinen on keskityttävä perusasioihin sekä mahdollisesti tutuimpiin seikkoihin. Sen jälkeen on sitten helpompi siirtyä kohti erityisempää tietoa. Hyvä perehdyttäjä omaa kyvyn kuunnella tulokasta sekä kyvyn kertoa asioista yksinkertaisesti. Aloittava työntekijä ei välttämättä tunne vielä yrityksen termejä tai alan ammattisanastoa, joten myös termistö on tehtävä hänelle tutuksi. Kuuntelutaito on tärkeää toimivan vuorovaikutuksen kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196-197.)

Myös KCL:n ostosihteeri, joka vastaa tulokkaan perehdyttämisestä talousosastoon, on sitä mieltä, että perehdyttäjän on ehdottomasti omattava hyvät vuorovaikutustaidot. Perehdytyksestä vastaavan henkilön olisi oltava positiivisesti asennoitunut ja ulospäin suuntautunut. Hänen toiminnassaan olisi oltava näkyvissä ”tekemisen meininki” eli perehdyttäjistä pitäisi näkyä, että hän on motivoitunut omaan työhönsä ja pitää siitä sekä edistää asioiden kulkua ja työyhteisön hyvää ilmapiiriä toiminnallaan. Tällainen perehdyttäjä luo tulokkaalle positiivista ja luottavaista sekä tervetullutta tunnelmaa. Muita hyvän perehdyttäjän tunnusmerkkejä ovat kärsivällisyys, halu opastaa ja neuvoa sekä aitous. Uudelle työntekijälle on hyvä, jos hän tietää voivansa ottaa yhteyttä perehdyttäjäänsä milloin vain. (Lehtonen 2009.)

Perehdyttäjän on hyvä luoda tulokkaalle aktiivinen rooli aivan alusta alkaen. Hyvä perehdyttäjä auttaakin uutta työntekijää asettamaan itselleen tavoitteita ja ohjaa häntä suunnittelemaan myös itse perehdyttämistään. Uuden työntekijän perehdytysohjelma saadaan näin tulokkaan näköiseksi, ja hänen tavoitteitaan ja rooliaan pystytään suhteuttamaan yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Perehdyttämisen lopussa taitava perehdyttäjä tiedostaa siirtymisensä pois perehdyttäjän roolista. Hän viestittää tästä selkeästi myös tulokkaalle, mutta ei kuitenkaan hylkää tätä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170 & 197.)

#### 3.4.2 Perehdytysmateriaali

Uudelle työntekijälle on hyvä antaa heti alussa tietopaketti, joka sisältää yritystä koskevaa aineistoa, esimerkiksi esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeita sekä toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Lisäksi perehdytysohjelma olisi hyvä käydä tulokkaan kanssa mahdollisimman pian läpi sekä muokata siitä tulokkaan ja senhetkisen tilanteen mukaan sopiva. Näin voidaan myös luoda uudelle työntekijälle tunne siitä, että häntä on odotettu. (Österberg 2005, 97; Kjelin & Kuusisto 2003, 170.)

KCL:ssä uudelle työntekijälle annetaan heti ensimmäisenä päivänä perehdytyskansio, joka sisältää yleistä tietoa työyhteisön käytännöistä. Kansio on kuitenkin KCL:ssä vielä melko uusi käytäntö, sillä sitä on koottu kaikille tulokkaille vasta reilun vuoden ajan. Sitä ennen uudelle

työntekijälle annettiin vain kaksi paperia, joista löytyi esimerkiksi hänen tunnuksensa. Perehdytyksen PowerPoint-esitys on esitetty tulokkaille myös aiemmin, mutta esityksen tulostaminen uudelle työntekijälle aloitettiin vasta kansion kokoamisen yhteydessä.

Perehdytyskansion alussa on Timecon -työajanseurantajärjestelmän työaikapäättteen käyttöohjesivu ja ohjelman henkilötietolomake sekä henkilöstöhallintoon, talousosastolle, it-osastolle ja esimiehelle lähetetty henkilötietolomake. Henkilötietolomakkeista uusi työntekijä näkee muun muassa puhelinnumeron, huoneensa numeron, työaikaa koskevat tiedot sekä tiedon esimiehestään. Kansiossa on mukana myös jo mainittu PowerPoint-esitys, jossa kerrotaan pääkohdat työaikaan, palkanmaksuun, palkallisiin lomapäiviin sekä muihin yleisiin asioihin liittyvistä käytännöistä.

Perehdytyksen tarkistuslista on jo olemassa KCL:n käytössä ja myös se on liitetty mukaan perehdytyskansioon, jotta tulokas voisi yhdessä esimiehensä kanssa seurata perehdytyksessä käytävien asioiden toteutumista. Lisäksi uusi työntekijä saa kansion mukana työturvallisuusoppaan, Microsoft Office 2007 -ohjekirjan, mikäli ohjelmisto ei ole ennestään tuttu, kolme uusinta KCL Uutista, jotka ovat henkilöstölle tarkoitettuja tiedotuslehtisiä sekä KCL:n uusimman Link -asiakaslehden.

Perehdytyksen oheismateriaaliin ei kuitenkaan ole mahdollista liittää kaikkea tulokkaan tarvitsemaa tietoa. Kuten Österbergin (2005, 97) toteaa, alussa on hyvä kertoa, mistä uusi työntekijä löytää yrittäjä ja työtehtäviä koskevaa tietoa lisää. Perehdytyksessä on siksi varattava aikaa myös tiedon löytämisen opastukseen. Lisäksi tulokkaalle on annettava aikaa tiedon etsimiseen ja siihen tutustumiseen.

Perehdytyksessä annettava materiaali kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä, sillä perehdytyksessä välitettävä tieto on yleensä tärkeää myös muulle henkilöstölle. Materiaalin tulisi olla mahdollisimman käytännöllisesti suunniteltua, ja siihen pitää olla helppo tutustua. Päivittäminen on vastuutettava jo suunnitteluvaiheessa, ja sen olisi oltava riittävän helppoa sekä yksinkertaista. Käytännöllisintä on hyödyntää perehdyttämisessä jo olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia. Oleellista on, että tulokas tutustuu sellaisiin materiaaleihin ja välineisiin, jotka auttavat häntä työssä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Intranet on hyödyllinen ja tehokas väline henkilöstöviestinnässä. Sitä kannattaakin hyödyntää mahdollisimman hyvin myös perehdyttämisessä. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan korvata muuta perehdytystä intranetillä. Intranetiä voidaan hyödyntää tiedottamisessa, vuorovaikuttamisessa ja oppimisympäristönä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207.)

Perehdytykseen liittyvä materiaali ei kuitenkaan tarkoita pelkästään tulokkaan saamaa materiaali, vaan myös perehdyttäjän apuna olevaa aineistoa. Viitala (2004, 262) esittelee kirjassaan perehdyttäjän käsikirjan, johon yritys voi kirjata asioita, jotka uuden työntekijän kanssa käydään läpi heti alussa. Mielestäni käsikirjaan voi hyvin myös listata asioita, jotka on muistettava hoitaa ennen uuden työntekijän aloittamista. Aiemmin mainitsemani perehdytyksen tarkistuslista on myös lisämateriaalia, josta on suuri apu erityisesti perehdyttäjälle. Listan avulla on mahdollisuus luoda selkeä pohja perehdyttämishjelman tekemiseen (Österberg 2005, 94).

### 3.4.3 Työnopastus

Työnopastus on työpaikalla tapahtuvaa nimenomaan työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Tarkoituksena on ohjata opastettavaa itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä oppimiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Monesti perehdytystä on saatettu painottaa työnopastuksen näkökulmasta. Kuitenkin työnopastus on vain osa perehdytyskokonaisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.)

Työnopastukseen pätee sama asia kuin koko perehdyttämiseenkin: suunnitteleminen ja valmistautuminen säästävät aikaa toteutukseen. Ensin on hyvä selvittää työnopastuksen tavoitteet, millainen perehdytettävä ihminen on sekä mitä hänen tulisi oppia nyt ja miten hyvin. Kun tavoitteet ovat selvillä, on helpompi lähteä suunnittelemaan itse opastustilannetta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.) Aina tulokkaan tiedolliset ja taidolliset valmiudet tulevien tehtävien suorittamiseen ei välttämättä riitä. Työnopastukseen kuuluu myös tarvittava motiivointi tehtävään. Lisäksi on annettava tietoa laatukriteereistä, oman toiminnan vaikutuksista työtovereiden toimintaan sekä taloudellisista seuraamuksista. (Lepistö 2004, 63.)

Työtehtäviin liittyvä vaatimustaso on myös osattava asettaa oikein, jotta tulokkaalla on mahdollisuus suoriutua tulevista työtehtävistään. Tason asettamiseen vaikuttaa myös tulokkaan tausta. (Lepistö 2004, 63.) Lähtökohtana on koko ajan muistettava pitää sitä, että tulokas on itse alusta asti mukana aktiivisena osapuolena. Hänen taustansa eli aiemmat tiedot ja taidot sekä kokemus muodostavat pohjan uusien työtehtävien sekä uuden tiedon ja taidon oppimiselle. Myöhemmin työnopastukseen liittyviä taitoja ja tietoja voidaan kerrata sekä täydentää tulokkaan tarpeiden ja työtehtävien vaatimusten mukaan. (Mäntynen & Penttinen 2006, 4.)

Jotta työnopastus olisi tehokasta ja hyödyllistä, on uutta työntekijää autettava muodostamaan sisäinen mallin työstä. Tähän malliin perustuvat taidot säilyvät ja palautuvat, vaikka työntekijä ei niitä käyttäisikään aktiivisesti. (Mäntynen & Penttinen 2006, 5.) Sisäisellä mallilla tarkoitetaan yksilön kokemuksista syntyvää tietoeudustusta. Sitä voidaan kuvata myös ulkoisen todellisuuden karttana, jonka avulla ihminen suunnistaa. Sisäisen mallin muodostamisessa

tavoitteena on, että osa toiminnoista automatisoituu oppimisen kautta. Näin tarkkaavaisuutta voidaan keskittää tilanteen kannalta olennaisimpaan asiaan. (Peltola, Himberg, Laakso, Niemi & Näätänen 2002, 45, 47 & 51.) Sisäisen mallin syntymiseen vaikuttavat kokemuksen kautta karttuvan tiedon lisäksi myös tunteet ja arvot. Silloin kun työn ilo ja tyytyväisyys työsuoritukseen ovat sisäisen mallin syntymisen taustalla, on mallin lopullinen muoto erilainen kuin jatkuvien epäonnistumisten ja pettymysten pohjalta syntynyt malli. (Lepistö 2004, 57.)

Sisäisen mallin pohjalta yksilö suunnittelee ja ennustaa tulevia tapahtumia, valikoi ja tulkitsee havaintoja sekä ymmärtää ja oppii uusia asioita. Lisäksi sisäistä mallia tarvitaan, kun yksilö palauttaa mieleensä muistitietoa ja suuntaa ajattelua herättämällä mielikuvia. (Peltola ym. 2002, 24, 27 & 51.) Perusmallin muuttaminen ja uusien vaativampien tehtävien oppiminen on ongelmattomampaa, kun tulokasta autetaan alusta alkaen luomaan työstään hyvä ja kestävä sisäinen malli (Mäntynen & Penttinen 2006, 5).

#### 3.4.4 Seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin avulla saadaan selville esimerkiksi, miten perehdytys on sujunut, mitä asioita on vielä harjoitettava sekä miten perehdyttämistä olisi muutettava. Tukena seurannassa ja arvioinnissa voidaan käyttää tarkistus- ja muistilistoja, joihin perehdyttäjä voi merkitä opetellut asiat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin voi lisäksi kuulua seuranta- ja arviointikeskustelu. Tällaisen keskustelun tarkoituksena on keskittyä pohtimaan perehdyttämisen onnistumista. Eniten hyötyä seuranta- ja arviointikeskustelusta on, kun keskusteluun valmistaudutaan huolellisesti etukäteen sekä rauhoitetaan keskustelutilanne. Keskustelun kautta perehdyttäjä voi saada arvokasta tietoa asioiden sujumisesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-18.)

Kaikkein tärkein oppimisen ja ammattitaidon kehittämisen väline on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Seuranta- ja arviointikeskustelun kautta kumpikin keskustelun osapuoli oppii lisää vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, asioiden selvittämistä ja perustelemista sekä oman ja toisen toiminnan arvioimista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.) Hyvin toteutettu keskustelu lujittaa työntekijän luottamusta yritykseen ja työyhteisöön. Keskustelussa hän saa kokea tulevansa kuulluksi niin sanotusti vanhana työntekijänä. Työyhteisö saa seuranta- ja arviointikeskustelun kautta myös arvokasta tietoa rekrytointivaiheen lupausten vastaavuudesta arjen todellisuuden kanssa. Ilmenneisiin epäkohtiin on mahdollista puuttua, kun ne on tiedossa, ja näin molempia sekä rekrytointi- että perehdytysprosessia voidaan kehittää. (Valvisto 2005, 50.)

Arviointivaiheessa tulokkaalla on mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysehdotuksia työyhteisölle. Tätä on kuitenkin osattava hyödyntää ja palaute sekä mahdolliset kehitysehdotukset on oikeasti käytettävä hyväksi. Uudistavan perehdytyksen mukaisesti tulokkaan oppimisen lisäksi on otettava huomioon innovaatiot. Perehdytyksen alusta asti on hyvä pyrkiä luomaan tilanteita, joissa uusi työntekijä voi verrata uutta oppimaansa aiempiin tietoihinsa. Näin molemmilla osapuolilla on mahdollisuus oppia jotakin uutta ja kehittää toimintaansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170 & 227.)

Perehdyttämisen tiedetään onnistuneen, kun uusi työntekijä on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden väliset yhteydet. Hänelle on muodostunut valmiudet soveltaa oppimaansa tietoa myös muuttuvissa tilanteissa. Työntekijä on oppinut omaan työhönsä ja työyhteisön toimintaan liittyvät yleiset periaatteet. Hän on aktiivinen ja ottaa itsenäisesti selvää asioista. (Mäntynen & Penttinen 2006, 3.) Onnistuneen perehdytyksen myötä tulokas on myös saanut valmiuden ja mahdollisuuden tuoda jotakin uutta työhönsä ja työyhteisöön sekä tilaisuuden hyödyntää aiempia kokemuksiaan ja tietojaan.

#### 4 Tulokkaiden yksilöllisyys

Jokaisella uudella työntekijällä on yritykseen tullessa erilaiset lähtökohdat. Se millaisia työntekijän koulutustausta ja työhistoria ovat, vaikuttaa paljon hänen käyttäytymiseensä sekä siihen, miten hän reagoi eri asioihin. Jotta osaisimme suhtautua tulokkaaseen yksilönä, on myös tiedettävä ja ymmärrettävä ihmisen käyttäytymistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Henkilöiden yksilöllisyys nousee esille muun muassa aiempien kokemusten, persoonallisuuden, identiteetin, maailmankuvan, motivaation lähteiden ja tavoitteiden kautta.

Jotta oppimistilanteista voidaan luoda mahdollisimman tehokkaita, on perehdyttämisen ja työnopastuksen oltava ainakin osittain yksilöllistä ja kunkin tilanteen mukaan sovellettua. Jokainen tilanne ja jokainen yksilö ovat erilaisia ja ainutkertaisia. Opastettavilla ihmisillä on taustalla erilaiset tiedot ja taidot. Toisella saattaa olla hyvinkin vahva teoriapainotteinen koulutus, kun taas toisella saattaa taustalla olla pelkästään elämäkokemukseen ja työkokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Uuden henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä vaikuttavat myös perehdyttämiskokemuksen pituuteen ja laajuuteen. Vanhempi ja kokeneempi tulokas ei välttämättä tarvitse yhtä perusteellista perehdytystä kuin nuori juuri työelämään siirtynyt henkilö. Nuorelle kaikki on uutta, eikä hänellä välttämättä ole taustalla paljoakaan ammattiosaamista tai työkokemusta, jotka tukisivat uutta työnkuva. Myös aiempien työtehtävien ala ja sisältö vaikuttavat huomattavasti käsitykseen uudesta työtehtävästä. Kokonaan uudelle alalle siirty-

vällä työntekijällä ei ole yhtä selkeää yleiskäsitystä tulevasta työnkuvasta kuin samansisältöisistä tai samalta alalta tulevalle työntekijällä. (Österberg 2005, 91-92.)

Tulokkaan aloittaessa työyhteisössä esimiehenä, on hänelle järjestettävä laajempi perehdytys kuin niin sanotulle tavalliselle työntekijälle. Tulevalle esimiehelle on esiteltävä ne sidosryhmät, joiden kanssa hän ja yritys tulevat toimimaan. Lisäksi tuleva esimies on tutustuttava rooliinsa ja vastuuseen sekä valtaan suhteessa alaisiinsa ja muuhun organisaatioon. (Österberg 2005, 92.)

Tulokkaiden yksilöllisyyttä tarkasteltaessa ei voida myöskään unohtaa työn merkitystä. Pakarisen ja Rotin (1996, 158) mukaan työ merkitsee ihmisille eri asioita. Jollekin työ voi olla toimeentulon ja turvallisuuden tuoja, ajan jaksottamisen sekä elämän toimintojen rytmittäjä, ympäröivään yhteisöön liittymisen symboli tai minäkuvan ja itsetunnon ylläpitäjä. Työ voi myös merkitä itsensä toteuttamista tai ihmisen aseman ja arvovallan määrittämistä. Joku voi saada elämäänsä sisältöä ja mielekkyyttä työn kautta. Työ on systeemi, jossa vaikuttavat säännöt, roolit, kommunikointi ja liittoumat. Työ säätelee yksilön elämää ja psyykkistä hyvinvointia pitkälti myös työn ulkopuolisessa elämässä.

Uudelle työntekijälle onkin tärkeää, että hän tuntee olonsa hyväksytyksi ja arvostetuksi uudessa työpaikassaan (Lepistö 2004, 60). Näin hän sopeutuu uuteen työyhteisöönsä paremmin ja löytää nopeammin oman paikkansa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 102-103, 187) puhuvat tulokkaan sosiaalisesta hyvinvoinnista, jonka perustana on toimivat vuorovaikutussuhteet. Nämä vuorovaikutussuhteet liittyvät oleellisesti turvallisuuden tunteeseen ja hyväksytyksi sekä huomatuksi tulemiseen. Jokainen meistä tarvitsee kokemuksia arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tunteesta, jotta voisi kokea kuuluvansa yhteisöön. Esimerkiksi se, että uusi työntekijä haetaan mukaan kahville ja lounaalle on pieni vaiva työyhteisön jäsenille, mutta voi merkitä paljon tulokkaalle. Lounas- ja kahvitauoilla tulokkaalla on mahdollisuus tutustua paremmin työtovereihinsa. Samalla hänelle avautuu tilaisuus kysyä yritykseen ja työyhteisöön liittyviä asioita. Perehdyttämistilanteissa tulokkaan arvostamista voidaan osoittaa olemalla kiinnostuneita hänen aiemmasta kokemuksestaan ja ajatuksistaan.

#### 4.1 Rooliodotukset

Roolilla tarkoitetaan henkilön suhdetta ympäristöön. Sillä viitataan siihen, miten henkilö toimii ja minkälainen on hänen asemansa suhteessa muihin. Työroolin avulla voidaan määritellä, minkälainen toimintavapaus henkilöllä on tehtävässään sekä mihin hänen pitäisi käyttää aikansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 81-82.)

Roolit muodostuvat enemmän tai vähemmän yleistyksien kautta. Perehdyttämisellä saatetaan helposti merkitä tulokas tiettyyn rooliin työyhteisössä. Merkitseminen saattaa tapahtua yllättävän helposti, varsinkin jos uuteen työntekijään liitetään yksi tai kaksi vahvaa ominaisuutta ja hänen toimintaansa selitetään niiden kautta. Tällöin tulokkaan muut ominaisuudet jäävät helposti taka-alalle. Merkitseminen voi ohjata yksilön koko uraa ja olla joko vähättelevää tai ankkuroida johonkin tiettyyn työhön liittyvään ominaisuuteen. Monesti annetut roolit kertovat enemmän työyhteisöstä kuin yksilöstä. Esimiehellä on mahdollisuus estää tulokkaan merkitseminen tiettyyn rooliin silloin, kun hän tuntee yhteisön tavan tehdä yleistyksiä. Tällöin työyhteisö ei pääse rajoittamaan uuden työntekijän mahdollisuuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 145.)

Joskus aloittava työntekijä saattaa kohdata jopa hyvinkin voimakkaita rooli-odotuksia siirtyessään uuteen työpaikkaan. Tehtävän edellinen haltija on saattanut olla työyhteisössä pitkään ja toimia hyvinkin eritavalla. Työyhteisö on todennäköisesti ehtinyt tottua edellisen haltijan tapaan tehdä töitä ja saattaa odottaa samanlaista tehtävän hoitamistyyliä myös uudelta työntekijältä. Tulokas voi tällöin kohdata runsaasti odotuksia, joihin hän ei kykene vastaamaan. Myös rekrytointivaiheessa kirjoitetut roolikuvaukset ohjaavat perehdyttämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 80 & 94.)

Schein ja van Maanen ovat määritelleet uudelle työntekijälle kolme mahdollista roolia, joihin he voivat sosiaalistua. Nämä ovat rooliuudistaja, sisällön uudistaja ja sopeutuja. Rooliuudistaja luo roolinsa kokonaan uudelleen, tehtävästä ja tavoitteista lähtien. Sisällön uudistaja omaksuu tehtävän ja siihen liittyvät normit ja päämäärät. Hän kuitenkin kehittää uuden omanlaisensa tavan toimia tehtävässä. Sopeutuja vain yksinkertaisesti hyväksyy tilanteen kyseenalaistamatta mitään. (Ks. Kjelin & Kuusisto 2003, 143.)

Scheinin ja van Maanenin kolmijaossa rooliuudistajan tehtävä on kaikkein vaativin. Yleensä uudet työntekijät jäävät sisällön uudistajiksi tai sopeutujiksi. Silloin kun tulokkaalla on olemassa sellaista kokemusta, jota työyhteisössä halutaan hyödyntää, ei asiaa voi jättää vain tulokkaan oman aktiivisuuden varaan. Uudella työntekijällä ei ole alussa vielä työyhteisön luottamusta, joten johdon näkyvä ja jatkuva tuki on tärkeää tavoitteeseen pääsemiseksi. Näkyvä tuki voi olla julkinen toimeksianto tai projektin perustaminen. Rooliuudistusta on kuitenkin tuettava myös yksilöllisellä perehdytystavalla. Lisäksi kyseiselle henkilölle on annettava toimintavapautta. Helpointa rooliuudistajaksi ryhtyvällä tulokkaalla on silloin, kun hän tulee esimiesasemaan. Aloittava työntekijä, jolla ei ole esimiesaseman luomaa valtaa, tarvitsee enemmän tukea voidakseen toteuttaa uudistusta. (Ks. Kjelin & Kuusisto 2003, 144.)

Erityisesti uuden tietotyöntekijän roolista on keskusteltava avoimesti, sillä vääjäämättä tulokkaan ja esimiehen näkemykset eroavat toisistaan. Kyseessä on hyvin usein käsitteellisiä asioita liittyen tulevaan työrooliin, joten niiden tarkoitukset voivat hiukan poiketa toisistaan

eri ympäristöissä. Tulokas alkaa luoda kuvaa tulevasta työtehtävästään jo rekrytointiprosessin aikana. Esimiehen ja tulokkaan onkin pyrittävä löytämään mahdollisimman yhtenäinen käsitys työstä ja sen sisällöstä sekä tavoitteista mahdollisimman pian. (Kjelin & Kuusisto 2004, 53-54.)

Silloin kun uusi työntekijä otetaan perehdyttämisessä huomioon aktiivisena toimijana, on helpompi suunnata tulokas oppimiseen ja oman työroolin työstämiseen. Aktiivisena osallistujana tulokas vaikuttaa myös itse perehdyttämisen tavoitteiden ja sisällön määrittämiseen. Hän myös itse aktiivisesti rakentaa ja tuottaa omaa perehdytystä. Perehdytyksessä onkin hyvä mahdollisimman monipuolisesti hyödyntää tulokkaan aktiivisuuteen pyrkimistä. Harvoin motivaatio on uudelle työntekijälle ongelma, sillä hänellä on lähes aina kiinnostus ja halu tehdä töitä siinä työyhteisössä, johon hänet on valittu. Työroolin omaksumisessa taustatuen antaminen tulokkaalle on oleellinen osa perehdytystä. Tuen kautta työntekijän ja työnantajan yhteiset toimenpiteet varmistavat ja nopeuttavat tavoitteenmukaisen roolin omaksumisen. (Kjelin & Kuusisto 2004, 172-173.)

#### 4.2 Yksilöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Ihmisen yksilöllisyys eli laajemmalti määriteltynä persoonallisuus muodostuu perimän ja ympäristön vuorovaikutuksesta. Lisäksi siihen vaikuttavat muun muassa itsesääätely, oma tahto, omat valinnat ja itsenäinen ajattelu. Arkielämässä määrittelemme ihmisten persoonallisuutta hyvin pinnallisesti. Voimme esimerkiksi kuvata työkaveria ahkeraksi tai naapurin tytärtä hiljaiseksi. Todellisuudessa persoonallisuus muodostuu eritasoista, jotka ovat tiedostamaton, tiedostettu ja transpersoonallinen eli henkinen taso. Tiedostamattomalla tasolla vaikuttavat yksilön vietit, unet, torjutut kokemukset, tunteet ja tahto. Ajattelu, mielipiteet ja havainnot kuuluvat persoonallisuuden tietoiselle tasolle. Henkisellä tasolla, joka on myös tiedostettavaa ainesta, vaikuttavat arvot, moraalit sekä uskonnolliset kokemukset. Persoonallisuus muodostuu perimän ja ympäristön yhteisvaikutuksesta. Lisäksi persoonallisuuden muodostumiseen vaikuttaa yksilöllisyys eli muun muassa itsesääätely, oma tahto, itsenäinen ajattelu ja omat valinnat. (Dunderfelt ym. 2004, 12-15.)

Persoonallisuuden perustana on temperamentti, joka määräytyy biologisesti perintötekijöiden kautta. Siihen kuuluu sekä toimintaa että tunnetiloja. Erot temperamentissa perustuvat hermoston toiminnan yksilöllisiin eroihin. Temperamentti vaikuttaa yksilön tapaan suhtautua ja reagoida ympäristöön ja omasta kehosta tuleviin ärsykkeisiin. Vaikka sen vaikutus persoonallisuuteen onkin syvä ja pitkäkestoinen, ei temperamentti kuitenkaan yksinään määrää persoonallisuuden kehitystä. (Ojanen, Anttila, Lähdesmäki, Oksala & Paavilainen ym. 2004, 43.)

Ihmisen vanhetessa yksilöllisyyden merkitys lisääntyy, sillä jokainen kypsyy vanhetessaan otamaan ja saamaan enemmän itsenäistä vastuuta toiminnastaan. Tämän takia myös persoonallisuus muuttuu iän mukana. Elämän aikana henkilöille myös muodostuu erilaisia käsityksiä omasta itsestään eli minäkuvia. Minäkuvista muodostuu minäkäsitys, joka sisältää ajatukset itsestä, pätevydestä, arvoista ja päämääristä. Minäkäsityksen mukaan luodaan toimintamalleja, joiden avulla ylläpidetään, kehitetään ja suojataan käsitystä omasta minästä. Minäkäsityksen muodostumiseen vaikuttaa yksilön ja ympäristön vuorovaikutus. (Dunderfelt ym. 2004, 16-17, 77 & 197-198.) Monessa kohdin raja minäkäsityksen ja identiteetin välillä on hyvin liukuva ja tämän takia identiteetti voidaankin nähdä osana minäkäsitystä (Ojanen ym. 2004, 83).

Identiteetti kuvaa henkilön yksilöllisyyttä, mutta myös yhteenkuuluvuutta ryhmiin ja yhteisöihin. Se voi perustua esimerkiksi yksilön sosiaaliseen asemaan, ammattiin, arvoihin tai jäsenyyksiin ryhmässä. Hyvin usein identiteetti muokkaa ensivaikutelmaamme uudesta henkilöstä. Joihinkin identiteetteihin liittyy stereotyyppisiä käsityksiä, joiden pohjalta lähdemme rakentamaan mielikuvaamme esimerkiksi uudesta työntekijästä. (Ojanen ym. 2004, 83.)

Jokaisen ihmisen tiedot ja uskomukset omasta itsestä, muista ihmisistä sekä ympäristöstä ovat yksilöllisiä. Näistä muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan maailmankuvaksi. Se on laaja sisäisten mallien kokoelma eli yksilön kokemuksista syntynyt tietoeudustus. (Peltola 2002, 45, 47 & 53.) Maailmankuva sisältää paljon oletuksenvaraaisia uskomuksia (Dunderfelt ym. 2004, 77). Tämän takia sen voidaan sanoa olevan vain pelkistetty kuva todellisuudesta (Peltola ym. 2002, 53). Uuden työntekijän maailmankuva sisältää usein monia erilaisia sisäisiä malleja. Tulokkaan on kuitenkin muodostettava uusi tai muokattava vanhaa sisäistä malliaan pärjätäkseen uudessa työpaikassaan. Parhaimmassa tapauksessa tulokkaalla on mahdollisuus hyödyntää jo olemassa olevaa maailmankuvaansa ja sen sisäisiä malleja tuoden niistä jotakin uutta työyhteisöön.

Maailmankuvan avulla ihminen ohjaa havaintojensa tekemistä. Hän käyttää aiempaa tietoaan ymmärtääkseen tekemiään havaintoja. Maailmankuvaan olennaisena osana kuuluvat arvot ja asenteet. Arvot ohjaavat ihmisen ajattelua ja tekoja. Ne ovat yksilön tärkeäksi kokemia asioita. Asenteet ovat melko pysyviä suhtautumistapoja ihmisiä, asioita ja tilanteita kohtaan. Niiden avulla ihminen ilmentää arvojaan. Asenteet koostuvat pitkälti tunteista ja uskomuksista, joihin liittyy monesti myös tekoja. (Peltola ym. 2002, 53-54.)

Yksilöt erottuvat toisistaan myös asenteiden ja motivaatioiden kautta. Hyvän motivaation ja asenteeltaan innokkaan työntekijän opastaminen on paljon helpompaa ja mukavampaa kuin negatiivisen asenteen ja huonon motivaation omaavan työntekijän opastaminen. Motivaatio ja asenteet vaikuttavat myös uuden työntekijän oppimiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Yksilöiden motivaatio ei kuitenkaan ole pysyvä, vaan se kehittyy koko elämänkaaren ajan (Peltola ym. 2002, 84). Se voi olla sisältäpäin työntävä voima, eli esimerkiksi omasta tahdosta nouseva kiinnostus jotakin asiaa kohtaan tai ulkoapäin vetävä voima, jolloin ulkoinen houkutus auttaa jaksamaan jonkin asian tekemisessä (Dunderfelt ym. 2004, 25). Motivaattorit eli nämä ulkoiset tai sisäiset voimat vaihtelevat eri henkilöiden kesken. Toiselle raha saattaa toimia suurena motivaation lähteenä, kun taas joku toinen saattaa saada lisää motivaatiota perheensä tuesta. Motivaattorit myös vaihtelevat tilanteissa ja ajassa.

Tavoitteita, joiden toteutumiseksi tarvitaan usein motivaatiota, asetetaan kun halutaan saavuttaa jotain esimerkiksi tietyssä ajassa. Ihmiset asettavat tavoitteita eri tavoin (Peltola ym. 2002, 79). Yleensä ne kuitenkin liittyvät johonkin elämäntilanteeseen ja ovat konkreettisia, saavutettavissa olevia sekä nykyhetkeen kytkeytyviä (Ojanen ym. 2004, 60).

#### 4.3 Ulkomaalainen työntekijä ja kulttuurilliset erot

Nykypäivänä monissa työyhteisöissä on töissä muualta lähtöisin olevia työntekijöitä. Ulkomaalaistaustaisten tulokkaiden perehdyttäminen voi jonkin verran poiketa kotimaalaisen tulokkaan perehdyttämisestä. Ulkomaalaisten tulokkaiden kohdalla on erityisesti osattava ottaa huomioon kulttuurien väliset erot. Eri kulttuureilla on muun muassa havaittu selviä eroja persoonallisuuskäsitteissä (Ojanen ym. 2004, 65). Kulttuurillisia eroja löytyy myös tunteiden tulkinnasta. Vaikka kaikissa kulttuureissa on pääasiassa samat perustunteet, vaihtelevat tulkinnat ja suhtautumiset niihin jonkin verran. Jossakin kulttuurissa tiettyjä tunteita voidaan näyttää hyvinkin avoimesti, kun taas jossakin toisessa kulttuurissa samaiset tunteet on koettava kätkeä. (Dunderfelt, Laakso, Niemi, Peltola & Vidjeskog 2004, 73.)

Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisen taustaksi on myös hyvä tutustua todennäköisimpiin eroihin hänen ja työnantajan kulttuureissa. Hofstede ja Hofstede (2005, 23) ovat tutustuneet kulttuurien samankaltaisuuksiin ja eroavaisuuksiin. He ovat löytäneet yhteensä viisi ulottuvuutta, jotka kuvaavat kulttuureita. Nämä ulottuvuudet ovat sosiaalinen eriarvoisuus, joka sisältää myös suhteen viranomaisiin, yksilön ja ryhmän välinen suhde, käsitys maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta eli pojaksi ja tytöksi syntymisen sosiaaliset seuraukset, epävarmuuden käsittelytavat, jotka liittyvät myös aggressioiden hallitsemiseen tunteiden ilmaisemiseen sekä pitkän aikavälin suuntautuminen vastakohtanaan lyhyen aikavälin näkemys.

Sosiaalinen eriarvoisuus -ulottuvuutta mitataan valtaindeksillä ja se antaa tietoa riippuvuus-suhteista. Työpaikalla tämä näkyy esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Valtaetäisyyden ollessa pieni, alaisen riippuvuus esimiehestä on vähäinen ja kyseisessä kulttuurissa suositaankin alaisten kanssa neuvottelevaa johtajaa. Yksilö ja ryhmä -ulottuvuus puolestaan kertoo yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välisestä suhteesta. Yhteisöllisessä maassa ryhmän

etu menee yksilön edelle, kun taas yksilöllisyyttä korostavassa kulttuurissa yksilöiden väliset siteet ovat löyhiä ja jokaisen odotetaan pitävän huolta itsestään ja lähimmistään. (Hofstede & Hofstede 2005, 41, 45-46, 74 & 76.)

Maskuliinisuus ja feminiinisyys -ulottuvuuden avulla saadaan puolestaan selville, miten sukupuolten sosiaaliset roolit jakautuvat kyseisessä kulttuurissa. Maskuliinisuus edustaa kovia arvoja ja sosiaaliset roolit ovat selkeästi erilaisia. Feminiinisuuden vallitessa, kulttuurissa arvostetaan pehmeitä arvoja ja sosiaaliset roolit ovat päällekkäisiä. Neljännessä ulottuvuudessa, epävarmuuden käsittelytavoissa, kiinnitetään huomiota siihen, miten uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat johonkin kulttuuriin kuuluvien henkilöiden mielestä. Viimeisessä eli aikakäsitysulottuvuudessa erotetaan pitkän ja lyhyen aikavälin näkemykset. Pitkän aikavälin näkemys suosii viivästyneisiin palkintoihin tähtäävien hyveiden vaalimista ja onkin erityisesti sitkeyden ja säästäväisyyden korostamista. Lyhyen aikavälin suuntautuminen sen sijaan liittyy menneisyyteen ja nykyisyyteen liittyvien hyveiden vaalimiseen. Siinä erityisesti perinteiden kunnioittaminen, kasvojen säilyttäminen ja sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen on tärkeää. (Hofstede & Hofstede 2005, 120, 167 & 210.)

Kulttuurillisia eroja voidaan selittää monin eri tavoin. Kehitysjatituksen mukaan kulttuurit ovat eri kehitysvaiheissa. Sen sijaan universalistisen näkemyksen mukaan kulttuurierot johtuvat siitä, että kaikissa kulttuureissa olevat samanlaiset perusilmiöt voivat saada erilaisia ilmiäsuja kulttuureittain. Relativistinen tulkinta puolestaan on sitä mieltä, että jokaista kulttuuria voi ymmärtää vain sen omista lähtökohdista. Tämän tulkinnan mukaan asioita tai ilmiöitä on arvioitava koko kulttuurin näkökulmasta. (Ojanen ym. 2004, 67.) Tärkeintä on kuitenkin osata tunnistaa perehdytyksen kannalta kulttuurien väliset olennaiset erot, hyväksyä ne ja löytää keinot, joilla voidaan auttaa ulkomaalaista tulokasta pääsemään työn alkuun. Kun perehdytysprosessista on suunniteltu eri tilanteisiin helposti sopeutettava, ovat lähtökohdat hyvät myös ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämiseksi.

Hämäläisen ja Kankaan mukaan ulkomaalaiset työntekijät luovat haasteen perehdyttäjälle ja opastajalle etenkin silloin, jos heiltä puuttuu yhteinen kieli. Elekielellä pärjää jonkin aikaa, mutta se ei kuitenkaan riitä kovin pitkälle. Kaikkea ei voi myöskään opettaa näyttämällä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Onneksi nykypäivänä englanninkielentaito on kuitenkin jo aika yleistä. Toimeksiantajani KCL:n palveluksessa työskentelee muutamia ulkomaalaisia, jotka eivät puhu suomea ollenkaan. Heidän asemansa on kuitenkin hyvä, sillä yrityksen virallinen kieli on englanti.

Työyhteisö, jossa on henkilöitä eri kulttuureista, tarvitseekin hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä eri kulttuurien ymmärtämistä. Näin koko työyhteisö voi paremmin ja on valmiimpi ottamaan joukkoonsa myös eri kulttuuritaustan omaavia tulokkaita. Ulkomaalaisen

työntekijän perehdyttämisessä on hyvä käyttää aikaa myös suomalaisen työkultuurin sekä muiden työasioiden läpikäymiseen, sillä ne eivät aina ole ennestään selvillä kaikille Suomeen töihin tuleville henkilöille. (SAK 2005.) Suurin ero saattaa ulkomaalainen ja kotimaisen työntekijä perehdyttämisessä olla siinä, että ulkomailta tuleva henkilö voi kaivata neuvoja myös vapaa-ajan ongelmissa tai muuttaessaan kotimaastaan Suomeen, myös asuntoasioissa. Varautuminen niissä opastamiseen on siten paikallaan.

#### 4.4 Oppimisessa vaikuttavia eroja

Yksilöiden fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet saattavat välillä vaihdella hyvinkin paljon. Joku oivaltaa asiat nopeammin kuin toinen, joka puolestaan saattaa olla aktiivisempi ja rohkeampi. Myös ihmisten oppimistyylyissä on eroja. Perehdyttäjän ja opastajan olisikin hyvä tunnistaa ja osata ottaa huomioon erilaiset oppimistyylit. Erilaisten tyylien tuntemisella voidaan osaltaan tehostaa opastamista ja oppimista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Yleisimpiin oppimisenäkemyksiin kuuluvat kognitiivinen, humanistinen ja konstruktiiivinen suuntautuminen. Kognitiivisessa oppimisenäkemyksessä korostetaan muistin ja ajattelun merkitystä. Perehdyttämisessä tämä näkyy tiedollisen aineksen ja perehdytettävän ajattelumallien korostamisena. Tulokkaalle pyritään tässä mallissa luomaan ensin kokonaisnäkemys, jotta hän voisi ymmärtää yksityiskohtia. Humanistisessa suuntautumisessa sen sijaan korostetaan yksilöä ja oppimisen kokemuksellista merkitystä. Työelämässä painotetaan kokemuksesta oppimista. Ajatellaan, että koulutus antaa pohjan ja vasta työkokemuksen kautta opitaan todellinen ammattitaito. Tarvitaan kuitenkin myös kokemuksen ymmärtämistä, jäsentämistä ja hyödyntämistä, jotta kokemus johtaisi hyvään oppimiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41-42.)

Kolmannessa, konstruktiiivisessa oppimisenäkemyksessä painotetaan oppijan omakohtaista todellisuutta ja kokemuksia. Lisäksi hänen aktiivisuutensa ja vuorovaikutustaitonsa ovat tärkeä osa tätä näkemystä. Keskeisenä ajatuksena on, että tieto ei siirry, vaan sen sijaan oppija valikoi, tulkitsee ja jäsentää tietoa aiemman kokemuksensa pohjalta. Näin uusi tieto nivoutuu jo olemassa olevaan, joten perehdyttämiseen vaikuttaa paljon tulokkaan lähtökohdat ja tausta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 43.) Kaikille kolmelle näkemykselle yhteistä on tulokkaan yksilöllisyyden korostaminen. Uuden oppiminen perustuu tavalla tai toisella yksilön aiempiin kokemuksiin ja ajatuksiin. Tällaisia oppimisenäkemyksiä hyödyntämällä on mahdollisuus myös käyttää tulokkaan aiempia tietoja työyhteisön työtapojen ja -käytänteiden uudistamisessa.

Jokaisella tulokkaalla on lisäksi oma käsityksensä oppimisesta. Se millainen on hänen käsityksensä, vaikuttaa perehdytystilanteessa olevan roolin muotoutumiseen. Voi olla hankalaa motivoida työntekijää, jonka ajatusmalli oppimisesta on erilainen kuin se malli, jolla perehdytys on suunniteltu toteutettavaksi. Esimerkiksi tulokas, joka ajattelee oppivansa parhaiten teke-

mällä, ei varmastikaan innostu saadessaan eteensä ison kirjallisen materiaalin luettavakseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39.)

## 5 Ryhmäkeskustelut: KCL:n perehdytyksen nykytilanteen selvittäminen

KCL:n perehdytyksen nykytilaa ja kehitysjatoksia selvitin ryhmäkeskusteluiden avulla. Päädyin kyseiseen tutkimusmenetelmään, koska tutkimuksen toteuttaminen kyselynä olisi jättänyt asian helposti etäiseksi. Varsinkin, jos kyselyn olisi toteuttanut pelkästään vaihtoehtoisuuskysymyksillä, ei olisi ollut mahdollista saada aiheesta tarkkaa tietoa. Yksilöhaastattelu olisi tuonut mukaan hiukan syvyyttä, mutta erilaisten näkökulmien ja ideoiden esille nouseminen sekä perusteellinen pohtiminen olisi saattanut jäädä vähäiseksi.

Ryhmille toteutettavat keskustelutilaisuudet oli siten mielestäni parhain menetelmävaihtoehto. Ryhmäkeskustelussa paikalla on samalla kerralla useampi haastateltava. Tarkoituksena on herättää keskustelua haastateltavien välillä tietyistä aiheista tai teemasta. Keskustelu on suhteellisen vapaamuotoinen, mutta kuitenkin asiassa pysyttelevä. Tavoitteena on luoda vapaa ja avoin ilmapiiri, jotta keskustelu etenisi sujuvasti. Ryhmäkeskusteluun on hyvä valita neljästä kahdeksaan jäsentä, jotta keskustelua syntyisi, mutta kaikki myös pääsisivät osallistumaan. Haastattelijan tehtävänä on saattaa keskustelu alkuun ja tämän jälkeen olla mahdollisimman hiljaa sekä seurata keskustelua. Ryhmäkeskustelun vaikeutena saattaa olla itse keskustelun aikaansaaminen. (Eskola & Suoranta 2003, 94, 96-97.)

Opinnäytetyöhöni liittyviä keskusteluja varten kokosin kaksi ryhmää, joille esitin muutamia kysymyksiä. Kysymysten avulla ryhmät keskustelun kautta pohtivat perehdytystä. Ensin annoin ryhmille tilaisuuden miettiä aihetta yleisellä tasolla ja tämän jälkeen vein keskustelua syvemmälle tasolle. Kaksi tärkeintä aihetta, jotka tämän menetelmän kautta halusin saada selvitettyä, olivat:

1. Mitä kehitettävää nykyisessä perehdyttämisohjelmassa on?
2. Miten voisi hyödyntää uuden työntekijän osaamista?

Valitsemiani aihealueita avasin keskustelijoille pienimmillä kysymyksillä (liite 1). Lisäksi kummankin keskustelun alkuun pyysin osallistujia kertomaan omista kokemuksistaan. Tulokaiden kohdalla tämä tarkoitti heidän omia perehdytyskokemuksiaan perehdytettävän asemassa ja esimiesten kohdalla uuden työntekijän saapumiseen valmistautumisprosessin etene- mistä sekä ensimmäisten päivien tapahtumien kulkua.

Ensimmäisen kysymysaihealueen kautta tavoitteeni oli selvittää, miten KCL:ssä tällä hetkellä perehdyttäminen toimii keskustelijoiden mielestä. Lisäksi tuomalla näkökulman kehittämistarpeista, koetin saada selville, mitä tulokkaat ja esimiehet tekisivät perehdyttämisessä toi-

sin. Erityisesti esimiesten hoitaman perehdyttämisen toteutus oli minulle vieras, joten keskusteluissa halusin selvittää, miten esimiehet valmistautuvat uuden työntekijän tuloon. Halusin tietää, onko heillä olemassa etukäteen suunniteltu perehdytysrunko, jota he seuraavat, sekä miten työnopastus käytännössä toimii. Yleisperehdytykseen olin jo ennen opinnäytetyön tekemistä päässyt tutustumaan ollessani töissä KCL:ssä sihteeritiimissä. Tällöin pääsin sivusta seuraamaan perehdytystapahtumaa sekä itse toteuttamaan sitä. Ensimmäinen aihealue painottui selkeästi teorian ensimmäiseen osuuteen eli perehdytyksen perusasioihin.

Toisen kysymysaiheen avulla koetin selvittää KCL:n esimiesten ja tulokkaiden näkemystä siitä, miten uuden työntekijän tiedot ja taidot voitaisiin tuoda mahdollisimman näkyväksi. Tämän aiheen kautta toivoin saavani myös ideoita siitä, miten uusi työntekijä pitäisi ottaa huomioon perehdyttämisessä. Kuten jo teoriaosiossa kerroin, on perehdytysohjelma mukautettava uuden työntekijän taustan mukaan juuri hänelle sopivaksi ja tähän toivoin saavani keskustelijoilta ideoita. Toinen aihealue painottuikin selkeämmin tulokkaan yksilöllisyyden huomioimiseen perehdytysprosessin eri vaiheissa.

Ennen keskusteluryhmien varsinaista koolle kutsumista selvitin osanottajaehdokkaiden mielenkiintoa osallistua perehdytysaiheiseen keskusteluun sähköpostitse (liite 2). Kun tiedossani oli ehdokkaiden suostumus osallistumisesta, lähetin heille kokouskutsut aiheesta (liite 3). Sähköpostit ja kokouskutsut lähetin vuonna 2008 viikolla 51. Näin sain ajoissa varattua keskustelijoiden kalentereista ajat. Lisäksi kaikille sopiva aika oli helpompi löytää jo joulukuussa. Keskustelujen ajankohdaksi varmistui, kaikkien osallistujien hyväksytyt kokouskutsut, tammikuun 2009 viimeinen viikko.

Loppujen lopuksi keskusteluryhmissä oli kummassakin viidestä seitsemään jäsentä. Tulokkaiden ryhmä koostui juuri aloittaneista työntekijöistä, joilla oli luultavasti vielä melko hyvässä muistissa taloon tuleminen. Esimiesten ryhmään puolestaan kuului henkilöitä, jotka ovat olleet KCL:ssä perehdytystapahtumassa perehdyttäjän roolissa. Ryhmiin koetettiin saada jäseniä kaikista KCL:n yksiköistä. Laboratoriopäällikkö ja koetehtaan tuotantopäällikkö valitsivat sopivat keskustelijaehdokkaat omista yksiköistään. SciConin sekä hallinnon yksiköistä valitut ehdokkaat olivat laatupäällikön ja kehityspäällikön valitsemia. Valinnoissa otettiin huomioon tulokkaiden aloituspäivä, joka sijoittui kaikkien kohdalla 1.1.2007 jälkeiselle ajalle. Esimiesten kohdalla tarkasteltiin viimeisimmän alaisen tulopäivää.

Ensimmäisenä oli tulokkaiden keskustelu, jonka ajankohta oli maanantai 26.1.2009. Keskusteluryhmässä oli edustettuna KCL:n yksiköistä vain hallinto ja SciCon. Näin ryhmäkeskustelussa painottui ainoastaan tietotyötä tekevien mielipiteet. Laboratorion puolen osallistuja ei päässyt keskustelutilaisuuteen, vaikka oli alun perin tulossa, eikä koetehtaan puolelta löytynyt tulokasjäsentä, sillä kyseiseen yksikköön ei viime aikoina ole palkattu yhtään uutta työnteki-

jää. Kuitenkin tulokkaiden ryhmäkeskustelussa nousi esille huomionarvoisia asioita. Osallistujia ryhmäkeskustelussa oli viisi, joten myös oikeaa keskustelua muodostui.

Esimiesten keskusteluryhmän tilaisuus järjestettiin torstaina 29.1.2008. Siihen osallistui henkilöitä kaikista KCL:n yksiköistä. Yhteensä ryhmässä oli seitsemän keskustelijaa: kaksi sekä koetehtaalta, laboratoriosta että SciConilta ja yksi keskustelija hallinnosta. Lisäksi hallinnon yksiköstä osallistunut esimies toimii henkilöstöpuolella uuden työntekijän ensiperehdyttäjänä. KCL:ssä esimiehen tehtävänä on perehdyttää lähinnä työhön sekä työkavereihin ja henkilöstö-osaston vastuulla on kertoa yleisesti KCL:stä sekä perehdyttää talon käytäntöihin.

Käydyt noin tunnin mittaiset keskustelut kuvasin videokameralla. Alun perin keskustelut oli tarkoitus nauhoittaa nauhurilla, mutta silloin olisi ollut hankalampaa tietää, kuka puhui milloinkin. Litteroin keskustelunauhut keskustelupäivän ja seuraavan päivän aikana. Nauhojen litteroinnin jälkeen tekstiversiosta oli helppo poimia keskusteluissa esille nousseita asioita. Keskustelujen pääkohdat on kuvattuina kohdissa 5.1 ja 5.2.

## 5.1 Tulokkaat

Pääasiassa tulokkaat olivat tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Perehdytyskansiota keuhuttiin hyödylliseksi ja hyväksi. Lisäksi työyhteisön ilmapiiriä pidettiin perehdytyksen kannalta suotuisana. Tulokkaat kokivat ilmapiirin avoimeksi ja keskustelua uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä koettiin olevan kiitettävästi. Keskustelijoiden mielestä työyhteisössä saa rohkeasti kysyä ja kysymyksiin annetaan vastauksia. Eräällä keskustelijalla on ollut kummi, jonka puoleen hän on voinut kääntyä, kun hän on tarvinnut neuvoja. Kaikilla tulokkailla ei kuitenkaan kummi ole määritelty, mutta kummin puuttuessa esimies tai opastaja on toiminut hyvänä tuki- ja yhteyshenkilönä.

Osa keskustelijoista koki perehdytyksen olleen sopivan rauhallista, eikä yhdelle päivälle ollut laitettu liikaa asioita. Toisaalta esille nousi myös tilanne, jossa perehdytystahti oli todella nopea ja tulokas koki saaneensa "tietoähkyn", kun käsiteltäviä asioita oli lyhyessä ajassa paljon. Yleiseen perehdytykseen oltiin yksimielisesti tyytyväisiä. Keskustelijoiden mielestä kehittämistä kaipasi enemmänkin työtehtäviin kohdistuva perehdytys. Eräs keskustelija kertoi kokeneensa, että perehdyttäjää ei ollut riittävästi suunnitellut, mitä asioita käytäisiin läpi. Tulokas joutuikin sitten itse kysymään ja ottamaan selvää.

Kuitenkaan kysymistä ja selvittämistä ei pidetty pahana asiana. Eräs toinen tutkijapuolen työntekijä sen sijaan jopa piti siitä, että sai itse selvittää ja ratkoa työhön liittyviä asioita. Tästä nousikin keskustelijoiden yhteinen ehdotus siitä, että työntekijän yksilöllisyyttä ja henkilökohtaisia työtehtäviä otettaisiin enemmän huomioon perehdytyksen suunnittelussa. Ehdo-

tettiin myös, että perehdytysuunnitelmia kategorisoitaisiin enemmän, sillä nykyisessä perehdytyksen tarkistuslistassa on paljon asioita, jotka eivät koske kaikkia.

Esille nousi myös perehdytyksen tarkistuslistan täyttöön liittyvän käytännön epäselvyys. Suurimmalla osalla tulokkaista tarkistuslistassa oli vielä jäljellä hyvin monia tyhjiä kohtia, vaikka he olivatkin olleet jo pidemmän aikaa talossa. Epäselvyyttä oli nimenomaan siinä, pitäisikö tulokkaiden itse ottaa yhteyttä kyseisestä asiasta vastaavaan perehdyttäjään vai ottaako kyseinen perehdyttäjä itse yhteyttä tulokkaaseen. Mietittiin myös, kuinka oleellista olisi perehdytyksen tarkistuslistan täytön tarkempi valvominen. Kuitenkaan keskustelijat eivät muodostaneet minkäänlaista lopullista mielipidettä kyseisestä asiasta.

Kun pyysin keskustelijoita miettimään, mitä uusi työntekijä tuo mukanaan työyhteisöön ja miten sen voisi ottaa huomioon jo perehdytyksessä, sain tietää, että tausta otetaan heidän mielestä hyvin huomioon ja sitä myös hyödynnetään. Eräs tukijapuolen keskustelija totesi, että varsinkin asiantuntijoille on tärkeää, että aiempi kokemus ja tausta huomioidaan. Lisäksi todettiin, että aiemman kokemuksen kysyminen luo tiettyä itsevarmuutta alkaa toimia kyseisessä työyhteisössä.

Eräässä tiimissä on kokemukseen ja osaamiseen liittyen käytössä osaamistaulukko, johon on kirjoitettu jokaisen tiimin jäsenen nimi ja eri osaamisalueita. Jokaisen kohdalle on sitten ruksattu sen mukaan, mitä henkilö osaa. Tulokas kertoi, että hänen kohdallaan taulukko täydennettiin heti ensimmäisenä päivänä. Hän piti tällaista taulukkoa erittäin hyvänä käytäntönä, sillä sen avulla uusi työntekijä saa tietoa siitä, mitä kukakin osaa ja toisaalta työyhteisö saa tietoa uudesta työntekijästä.

## 5.2 Esimiehet

Esimiesten keskustelu lähti liikkeelle keskustelijoiden miettiessä, miten kukin valmistautuu uuden työntekijän tuloon ja miten ensimmäinen päivä aloitetaan. Eräs esimies kertoi tutustuvansa etukäteen tulokkaan taustatietoihin. Esille nousi myös uuden työntekijän työhuoneen tarkistaminen yhtenä konkreettisena osana valmistautumisprosessia. Ensimmäisenä päivänä esimies tai henkilöstöhallinnon edustaja menee uutta työntekijää vastaan aulaan. Ensimmäiset pari tuntia kuluvat henkilöstöedustajan johdolla tutustuen talon tapoihin. Lisäksi tulokas saa avaimet ja häntä kierrätetään rakennuksessa. Tämän jälkeen tulokkaan perehdyttäminen on esimiehen vastuulla.

Hyvin suuren osan ajasta keskustelijat miettivät, miten ja miksi uusi työntekijän pitäisi perehdyttää laboratorioon ja koetehtaaseen. He pohtivat myös, miten erityisesti tutkijat voitaisiin parhaiten perehdyttää siihen, mitä he voivat tehdä koetehtaalla tai laboratoriossa. Tähän

linkittyivät myös työturvallisuus asiat, sillä erityisesti koetehtaalla ja laboratoriossa työturvallisuuteen on kiinnitettävä huomioita.

Silloin kun KCL:ssä oli vielä henkilöstöpäällikön virka ja yritykseen tuli paljon uusia työntekijöitä, järjestettiin koetehtaalla ja laboratoriossa säännöllisesti tutustumiskierroksia tulokkaille. Viime aikoina kierroksia ei kuitenkaan ole oikeastaan järjestetty, ehkä osittain siksi, että uusia työntekijöitä ei ole tullut enää yhtä paljon kuin aiemmin. Nykyisin laboratorio on koetanut olla aktiivinen ja poimia tulokkaat tutustumaan yksikkönsä. Koetehtaalla taas on järjestetty hyvin lyhyitä niin sanottuja pikakierroksia, joissa tulokkaat saavat vain hyvin pinta-puolisen kuvan yksiköstä. Esimiehet miettivätkin, voisiko tulevaisuudessa kierroksia järjestää suunnitelmallisemmin ja niin, että aika kierrokselle varattaisiin sähköisestä kalenterista. Muistan itse myös kuulleen maininnan esittelykierroksista silloin, kun aloitin KCL:ssä vuoden 2008 alkukesästä. Kuitenkaan tuloni jälkeen ei ole vielä yhtään kierrosta järjestetty.

Työturvallisuus oli olennainen osa keskustelijoiden suunnittelemissa tulevia kierroksia. Tällä hetkellä työturvallisuuden opastaminen on jäänyt heidän mielestään aivan liian vähäiseksi. Työturvallisuudesta kertominen on ollut esimiehen vastuulla, mutta esimerkiksi kaikki SciConin esimiehet eivät osaa kertoa vaikkapa laboratorion työturvallisuudesta. Keskustelijat toteusivat kuinka KCL:ssä työympäristö saattaa muuttua hyvinkin paljon yhdellä oven avauksella ja tämän takia työturvallisuus on tärkeä osa kaikkien työntekijöiden perehdytystä. He liittäisivät työturvallisuusopastuksen yksikkökohtaisiin esittelyihin, sillä esimerkiksi koetehtaan työturvallisuudesta parhaiten osaa kertoa kyseisen yksikön työntekijä. Tällä hetkellä perehdytyskansiossa on mukana työturvallisuusopas, mutta esimiehet toivoivat työturvallisuutta tuotavan esille myös perehdytyksen PowerPoint-esityksessä sekä kasvatusten tapahtuvassa perehdytyksessä. Asia ei heidän mielestään missään tapauksessa saa jäädä tulokkaan itsensä vastuulle.

Myös esimiesten keskustelutilaisuudessa kehuja sai nykyinen tulokkaalle annettava perehdytyskansio. Esimiesten mielestä vaikuttaa siltä, että siinä on kaikki yhdessä mapissa, eikä tulokkaan tarvitse lähteä etsimään intranetistä itse tietoa. Heidän mielestä kansio on hyvä selviytymiskeino ensimmäisille päiville. Esille nostettiin myös ideoita perehdytyskansion kehittämiseksi. Tärkein näistä kehitysehdotuksista oli juuri työturvallisuuden lisääminen perehdytyksen PowerPoint-esitykseen. Heidän mielestä materiaalissa pitäisi selkeästi olla työturvallisuuden pääperiaatteet. Lisäksi esimiehet lisäisivät perehdytyskansioon toimintaohjeiden sisällysluettelon, jotta tulokas tietäisi, mistä hän löytää lisää tietoa.

Kun kysyin esimieskeskustelijoilta ideoita uuden työntekijän osaamisen ja kokemuksen hyödyntämiseen jo perehdytysvaiheessa, nousi esille erityisesti palautteen antamisen tärkeys. Keskustelijat miettivät, miten tulokas voisi antaa palautetta perehdytyksestään parhaiten. Ideoina esille nostettiin palautelomake, joka annettaisiin tulokkaan täytettäväksi esimerkiksi

jonkin keskustelutilaisuuden yhteydessä. Näin varmistettaisiin vastausten systemaattinen kirjaaminen ja se, että lomake todella tulisi täytettyä. Esimiehet toivoivat myös enemmän tietoa uuden työntekijän aiemmasta elämästä eli minkälaisissa työpaikoissa hän on ollut, mitä työkokemusta hänellä on ja mitä hän on aiemmissa paikoissaan oppinut.

### 5.3 Keskustelujen yhteenveto

Ryhmäkeskusteluja seuraamalla ja jäsenten toimintaa havainnoimalla sain tutkimukseeni syvyyttä ja asioiden todellista pohdintaa. Yksilöhaastatteluilla tai kyselynä järjestetyn tutkimuksen avulla olisin saattanut saada vain hyvin pinnallisia tuloksia. Ryhmäkeskustelujen kautta tutkittavaa asiaa, eli tässä tapauksessa perehdyttämistä, tuli tarkasteltua useasta eri suunnasta ja erilaisten kokemustaustojen avulla. Keskustelujen avulla löytyi myös eroja eri tiimien kesken. Joku saattoi kertoa hyvästä käytännöstä, joka heidän tiimissä oli käytössä ja muut ihmetellä, miksi heillä ei ole samanlaista käytäntöä voimassa. Uskon, että ryhmäkeskusteluiden kautta työyhteisön jäsenten välille voi olla myös mahdollista luoda yleistä keskustelua tutkittavasta aiheesta. Itse en ole huomannut keskustelun jatkuneen käytävillä, mutta toivon kuitenkin näin käyneen. Yleisen keskustelun avulla perehdyttämisen onnistumisen tärkeys sekä uuden työntekijän että koko työyhteisön kannalta saatettaisiin ymmärtää.

Tutkimukseni ryhmäkeskusteluiden kautta nousi hyvin esille osallistujien taustan tuomat erot. Tulokkaat keskittyivät lähinnä vain omaan perehdytysprosessiinsa, kun taas esimiehet ajattelivat perehdytystä yleisemmällä tasolla. Tämän olisi toisaalta voinut myös osata ennakoida, sillä tulokkaat olivat vasta tutustumassa nykyiseen työyhteisöönsä. Esimiehillä puolestaan saattaa taustalla olla jo hyvinkin pitkä kokemus KCL:stä työpaikkana ja heidän oli siten helppompaa nähdä perehdytys laajana kokonaisuutena. Esimiehillä on myös taustalla ainakin jonkinlainen muisto heidän omasta perehdytyksestään sekä mahdollisesti myös monia kokemuksia perehdyttäjänä. Molemmissa keskusteluryhmissä löydettiin kuitenkin hyvin perehdytysproses- sissa olevia hyviä käytänteitä sekä kehittämistä kaipaavia kohtia.

Kumpikin ryhmä antoi kiitosta perehdytyskansiolle. Tulokkaat eivät kuitenkaan osanneet kiinnittää huomiota kansion puutteisiin. Esimiehet puolestaan löysivät useampikin tapoja kehittää perehdytyskansiota. Sekä tulokkaat että esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että vastuu perehdyttämisen etenemisestä on oltava selkeästi perehdyttäjillä. Tulokkaat kokivat mielekkäämmäksi, että heihin otetaan yhteyttä eikä heidän tarvitsisi lähteä itse etsimään vastuuhenkilöä. Esimiehet pyrkivät myös löytämään ratkaisua yhteydenotto-ongelmaan.

Ryhmäkeskusteluissa sekä esimiehet että tulokkaat pohtivat enemmän KCL:n nykyistä perehdytysohjelmaa sekä sen kehittämistä. Huomattavasti vähemmälle osalle jäi uuden työntekijän osaamisen ja kokemuksen huomioiminen. Jälkimmäiseen aiheeseen ei juurikaan kiinnitetty

huomioita, ainakaan tietoisesti. Kummassakin keskustelussa jouduinkin johdattamaan keskustelijat ensimmäisestä aiheesta toiseen, jotta saisin kumpaankin pääaiheeseeni aineistoa. Tulokkaiden keskustelun johdatin eteenpäin yksilöllisyysaiheeseen, kun heidän keskustelunsa kehityskohteista ja hyvistä käytännöistä hiipui. Esimiesten keskustelussa jouduin jo hiukan seuraamaan kelloa, jotta myös jälkimmäiseen aiheeseen liittyvää keskustelua ehtisi muodostua.

Keskusteluissa oli havaittavissa kuitenkin hiukan uusien työntekijöiden erilaisuuden huomioon ottamista. Keskustelijat eivät itse ehkä tehneet tätä tiedostetusti, mutta he kuitenkin ajatuksissaan jo liittivät perehdytykseen uuden työntekijän yksilöllisyyden. Tulokkaiden keskustelussa esille nostettiin ehdotus perehdytyksen tarkistuslistan tarkemmasta yksilöimisestä. Tässä ehdotuksessa oli mukana selkeästi ajatus siitä, miten perehdytysohjelmaa voisi yksilöidä uuden työntekijän taustan mukaan. Keskustelijat kannattivatkin näin uudistavan perehdytyksen mallia uuden työntekijän perehdyttämistapana, tosin luultavasti tietämättään. Keskustelijoiden asennoituminen perehdyttämiseen sekä kiinnostus ryhmäkeskusteluun osallistumiseen oli hyvää.

## 6 Kehitysehdotukset

Kokosin kehitysehdotukset pääasiassa ryhmäkeskustelussa esille nousseiden ajatusten sekä itse havaitsemieni puutteiden pohjalta. Ehdotuksiini koetin ottaa mukaan mahdollisimman hyvin uuden työntekijän taustan vaikutuksen. Kehitysehdotuksia ei tämän takia ole tehty liian tarkoiksi, vaan niihin on jätetty pientä liikkumavaraa, jotta jokainen tulokas saisi itselleen parhaiten sopivan perehdytyksen. Erityisesti kehittämistä löytyi perehdytyskansioista sekä eri yksiköihin liittyvistä perehdyttämiskäytännöistä. Esittelin suunnittelemani perehdytysehdotukset KCL:n opinnäytetyötäni seuraavalle tiimille. Heidän kanssaan hioimme vielä ehdotuksiani enemmän KCL:n tarpeita vastaaviksi.

Kaiken kaikkiaan kehitysehdotuksia löytyi seitsemän kappaletta. Ehdotukset ovat tulokkaan saapumiseen valmistautumisprosessin näkyväksi tekeminen, perehdytyskansion uudistaminen, perehdyttämisen vastuuhenkilöiltä ajan varaaminen sähköisesti, KCL:n eri yksiköihin perehdyttämisen toteutustavan uudistaminen, tulokkaan turvaverkoston varmistaminen ja kummi-menettelyn laajentaminen, perehdyttämisen palautekäytännön suunnittelu ja toteuttaminen sekä uuden työntekijän osaamisen ja kokemuksen esilletuomiskäytännön suunnittelu ja toteuttaminen.

## 6.1 Tulokkaan saapumiseen valmistautuminen

Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa, on tehtävä monia eri valmisteluja. KCL:ssä tulokkaalle esimerkiksi varataan oma työhuone, asennetaan tietokone, varataan avaimet ja luodaan käyttäjätunnukset tietokoneelle ja tarvittaviin ohjelmiin. Näitä valmisteluja tekevät useat eri henkilöt, ja esimiehen on vaikea tietää, onko kaikki tarvittava tehty, ellei hän erikseen käy kaikilta kysymässä asiaa. Tämän takia suunnittelin ja toteutin taulukon (liite 4), johon kaikki valmistelut voidaan merkitä sen jälkeen, kun asia on hoidettu. Taulukko sijoitettiin yhteiselle levytilalle eli Y-asemalle perehdytyskansioon, johon kaikilla valmisteluja tekevillä henkilöillä ja esimiehillä on sekä luku- että kirjoitusoikeudet. Taulukon avulla esimies voi yhdellä silmäyksellä tarkistaa, että kaikki on valmista uuden työntekijän saapuessa.

Taulukon avulla myös tieto asioiden vastuuhenkilöistä ja etenemisestä on paremmin saatavilla. Tähän asti KCL:ssä on vain ollut jonkinlainen tieto siitä, että joku asiat hoitaa, mutta uuden työntekijän aloittamiseen liittyvä valmistautumisprosessi ei ole ollut missään esillä. Kaikki on kuitenkin toiminut melko hyvin ja kaikki tarvittava on ollut lähes aina valmiina tulokkaan aloittaessa. Halusin kuitenkin tehdä valmistautumisprosessista näkyvän, jotta tieto työyhteisössä kulkisi paremmin eikä kenenkään tarvitsisi ihmetellä, mistä esimerkiksi valmiiksi asennettu tietokone ilmestyy työhuoneeseen tai keneltä uusi työntekijä saa oikeudet Y-asemalle.

Tällä hetkellä ennen uuden työntekijän saapumista kaikki perehdyttäjät vastaavat itsenäisesti valmistautumisestaan. Yhteistyötä tekevät lähinnä vain henkilöstöhallinnon edustaja ja esimies, jotka sopivat milloin tulokas siirtyy yleisperehdytyksestä esimiehen perehdytettäväksi. Ensimmäisten päivien suunnittelu olisi kuitenkin hyvä toteuttaa vielä enemmän yhteistyössä eri perehdyttäjien kanssa. Kaikkein parhaiten yhteistyökuvio saataisiin hiottua kuntoon, kun kaikki perehdytykseen osallistuvat kokoontuisivat yhteiseen palaveriin, jossa ensimmäisten päivien ohjelma käytäisiin läpi. Paikalla palaverissa olisi hyvä olla ainakin esimies, kummi, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon edustajat sekä mahdollisesti muita työnopastajia.

Keskustellessani asiasta KCL:n edustajien kanssa, olivat he sitä mieltä, että palaveri on liian raskas käytäntö tähän. Tämän takia palaverin sijaan yhteistyöstä sovitaan sähköpostitse. Sähköposteista tulee käydä ilmi, milloin uusi työntekijä saapuu, kuka ottaa hänet vastaan, ja miten hänen päivänsä sen jälkeen etenee sekä kuka vastaa ensimmäisen viikon muiden päivien perehdyttämisestä. Lisäksi samalla on hyvä tarkistaa, että kaikki tulokkaan saapumiseen valmistautumislistassa olevat asiat on hoidettu kuntoon tai ainakin aloitettu. Huolellisella suunnittelulla voidaan edistää ensimmäisten päivien sujuvuutta.

Perehdytyksen jaksottamisaikataulua ei KCL:ssä ole tehty ainakaan yleisellä tasolla. Tulokkaiden sekä esimiesten ryhmäkeskusteluissa nousi esille kuinka tärkeitä on, että kaikkea ei laiteta heti alkuun, vaan asioida käydään läpi rauhassa. Tämän takia perehdyttäjien on hyvä myös suunnitella, mitä asioita he käyvät läpi milloinkin. KCL:ssä käytössä olevan perehdytyksen tarkistuslistan avulla on helppo suunnitella hiukan aikataulua perehdytykseen. Listasta voi poimia tärkeimmät asiat ja käydä vain ne läpi ensimmäisinä päivinä. Loput kohdat kannattaa sitten jakaa tulokkaan oppimistarpeiden ja työn osaamisvaatimusten mukaan seuraaville viikoille.

Erityisesti ensimmäisenä päivänä uudelle työntekijälle annetaan helposti aivan liikaa tietoa. KCL:n ostosihteerin mukaan paras vaihtoehto olisi, että tulokas saisi ensimmäisenä päivänä vain avaimet ja joku ihminen olisi hänen kanssaan koko päivän. Näin tulokas saisi katsella ja ihmetellä uutta työpaikkaansa ja tutustua rauhassa siihen sekä työyhteisön jäseniin. (Lehtonen 2009.) Kuitenkin uusi työntekijä halutaan yleensä mahdollisimman pian tekemään töitä, joten tämän takia suunnittelin ensimmäiselle päivälle hiukan perehdytystä kaikkein tärkeimpiin asioihin (liite 5). Ensimmäisenä työpäivänään tulokas esimerkiksi saa avaimet, tutustuu työpaikan kiinteistöön ja tiloihin sekä perehdyttäjiin ja työkaverihinsa. Lisäksi hän perehtyy kaikkein tärkeimpiin käytännön asioihin. Ensimmäisenä päivänä erityisesti esimiehen on hyvä käyttää kunnolla aikaa tulokkaaseen tutustumiseen.

KCL:ssä esimies on saattanut olla jo mukana tulokkaan rekrytoinnissa, jolloin hän tietää tulokkaan taustan. Mikäli esimies ei kuitenkaan ole vielä ennen tulokkaan ensimmäistä päivää keskustellut kunnolla hänen kanssaan, olisi se tehtävä viimeistään aloituspäivänä. Osa ensimmäiselle päivälle suunnittelemani ohjelmasta on jo aiemminkin toteutettu KCL:ssä uuden työntekijän aloituspäivänä. Näitä ovat esimerkiksi listan käytännön asiat, kierros, avaimet ja omaan tiimiin/osastoon perehtyminen. Kuitenkin tähän asti tulokas on saanut aika paljon myös sellaista tietoa, jota hän ei välttämättä vielä ensimmäisenä päivänään tarvitse. Tämän takia siirsin esimerkiksi perehdytyskansion perusteellisen läpi käymisen myöhemmäksi ja toin tilalle enemmän tutustumista tulokkaan ja työyhteisön jäsenten välille. Ensimmäisen päivän selkeän suunnitelman avulla on helppo tarkistaa, että kaikki kohdat tulevat varmasti käytyä läpi, eikä uudelle työntekijälle kuitenkaan anneta liikaa asiaa mietittäväksi.

## 6.2 Perehdytysmateriaali

KCL:n nykyiseen perehdytysmateriaaliin tein muutamia muutoksia, jotta uusi työntekijä todella saisi kaiken tarpeellisen tiedon selvitäkseen ensimmäisistä työpäivistään. KCL:n perehdytysmateriaalin osista kerroin jo hiukan kohdassa 3.4.2. Uudistetussa perehdytyskansiossa säilytin edelleen henkilötietolomakkeet, tunnukset-sivun, työturvallisuusoppaan ja Timeconin työaikapäänteen käyttöohjeen, sillä ne sisältävät tärkeää tietoa tulokkaalle. Myös matkusta-

japrofiililomake, KCL uutiset, Link-asiakaslehti ja KCL:n Office 2007 -ohjekirja säilyvät perehdytyskansiossa, sillä niiden avulla tulokkaalla on mahdollisuus tutustua työyhteisöön erinäkökulttuurista sekä saada tietoa KCL:n käytännöistä. Matkustajalomake on tärkeä erityisesti tutkijapuolen työntekijöille, jotka työnsä puolesta saattavat matkustaa hyvinkin paljon. Suurin osa perehdytyskansiota on perehdytyksen PowerPoint-esitys, joten se säilyy myös kansiossa, tosin uudistettuna.

Perehdytyskansioista poistin perehdyttämisen tarkistuslistan, koska näin vastuu perehdyttämisestä ei jää tulokkaalle, vaan se säilyy varmemmin perehdytyksen eri osa-alueista huolehtivilla henkilöillä. Lista sijaitsee sähköisenä Y-levyllä, joten perehdyttäjät pääsevät merkitsemään tiedot käydyistä asioista siihen. Lisäksi tulokkailla on mahdollisuus käydä katsomassa listaa halutessaan, sillä myös heillä on oikeudet kansioon, jossa tarkistuslista sijaitsee. Listan sijainnista kertominen on esimiehen vastuulla. Perehdytyskansioon lisäsin luettelon intranetin toimintaohjeista. Näin tulokas voi yhdellä silmäyksellä katsoa, mistä hän löytää tietoa esimerkiksi työajasta, ylitöistä, lomista, terveydenhuollosta ja matkustamisesta.

Tähän asti perehdytyksen esitys on ollut vain englanniksi, mutta se olisi hyvä olla myös suomeksi. Esimerkiksi laboratorioon tulevilla työntekijöillä ei välttämättä ole kovin vahva englanninkielen taito ja siksi perehdytysmateriaali olisi oltava myös suomenkielisenä, vaikka KCL:n virallinen kieli onkin englanti. Muut materiaalin osat ovat olemassa sekä englanniksi että suomeksi, joten kansion voi koota tulokkaan kielitaidon mukaan joko suomenkieliseksi tai englanninkieliseksi.

### 6.2.1 Perehdytyksen PowerPoint-esitys

Perehdytyksen PowerPoint-esitys kaipasi uudelleen järjestelyä, sillä käytössä olleissa sivuissa on ollut hiukan toistoa ja pari sivua on ollut hyvin täynnä tekstiä. Uudistetun esityksen kokoamisessa käytin todella paljon hyväksi vanhaa esitysrakennetta. Pienten muutosten kautta tavoitteeni oli tehdä perehdytyskalvoista selkeämmät ja helppolukuisemmat, jotta uuden työntekijän olisi mahdollisimman yksinkertaista löytää tarvitsemansa tiedot perehdytysmateriaalin avulla.

Esityksen puutteita korjasin lisäämällä tietoa työturvallisuudesta, yrityksen intranetistä ja sähköpostiryhmistä sekä kokoamalla alkuun yleisesittelyn KCL:stä. Työturvallisuudesta esitykseen tulee vain pääperiaatteet sekä ihmiset, joihin voi ottaa yhteyttä. Perehdytyskansiossa olevan työturvallisuusoppaan avulla tulokkaat voivat itsenäisesti tutustua työturvallisuuteen tarkemmin. Esityksen uudistettu rakenne on kuvattuna liitteessä 6.

Sivu intranetistä sisältää ohjeet intranetiin menemisestä sekä tärkeimpiä intranetistä löytyviä asioita. Ohjeet siitä, miten intranetiin pääsee, päätin lisätä, koska eräs tulokas kysyi minulta kerran, mistä hän löytää intranetin. Osoitetta ei ole kerrottu missään, joten sen on hyvä olla edes perehdytyspaketissa. Intranet on myös kanava, jota KCL:ssä käytetään hyvin paljon. Tämän takia uuden työntekijän on tärkeää käydä tutustumassa siihen mahdollisimman pian.

Sähköpostisivulle keräsin muutamia tärkeimpiä ryhmäsähköpostiosoitteita, joilla tavoittaa kerralla jotakin tiettyä asiaa hoitavat henkilöt. Lisäksi sähköpostisivulla on kerrottuna lyhyesti KCL:n levyasemista, sillä esimerkiksi jaettu levytila eli Y-asema on tärkeä työskentelyväline koko henkilöstölle. Levyasemista ei ole myöskään kerrottu tarkemmin missään muualla, joten on hyvä edes perehdytysmateriaalissa kertoa, mitä levyasemia tulokkaalla on käytettävissään.

Yleisesittely KCL:stä on hyvin lyhyt yhteenveto muutamista perustiedoista. Yleensä uusi työntekijä jo jollain tasolla tietää jotain yrityksestä, jossa hän aloittaa työt. Siitä huolimatta on hyödyllistä kerätä muutamia tietoja yhteen paikkaan. Näitä valitsemiani tietoja ovat: perustusvuosi, arvot, toiminta-ajatus, visio ja henkilöstön määrä.

#### 6.2.2 Perehdytyksen tarkistuslista

KCL:n nykyinen perehdytyksen tarkistuslista kattaa hyvin kaikki asiat, jotka uudelle työntekijälle on hyvä perehdytyksessä kertoa. Tarkistuslista koostuu kolmesta osasta, jotka ovat yleinen osuus, yksikkökohtainen osuus ja työturvallisuusosuus. Yleiseen osuuteen kuuluu yrityksen yleistieto, työsuhde- ja palkkaustiedot sekä henkilöstöpalveluun, tiedotukseen ja toimintatapoihin sekä toimintoihin liittyvät asiat. Listan toinen osio valitaan sen mukaan, mihin yksiköön tulokas sijoittuu. Oman yksikön osion sisältö kattaa itse työhön sekä kyseisen yksikön toimintoihin ja toimintatapoihin liittyviä asioita. Työturvallisuusosiossa läpikäytäviä asioita ovat työsuojelu, työturvallisuus ja toimeen perehtyminen. Kyseisen osion vastuuperehdyttäjäksi on nimetty esimies, mutta esimerkiksi SciConin esimies ei välttämättä osaa kertoa kovinkaan hyvin koetehtaan työturvallisuudesta. Tähän ratkaisuksi on myöhemmin kohdassa 6.5 esitettyä KCL:n eri yksiköihin perehtymistilaisuuksia, joissa työturvallisuus on yksi osakokonaisuuksia.

Varsinaisia muutoksia tarkistuslistaan en ole tehnyt, mutta pieniä päivityksiä kylläkin. Joissakin kohdissa oli tarpeen muuttaa vastuuhenkilöä, sillä työntekijöiden ja työtehtävien vaihtuvuuden takia kaikki vastuuhenkilötiedot eivät olleet ajan tasalla. Tarkistuslistan täyttämistä varten laadin ohjeistuksen. Jo aiemmin on ollut käytäntönä, että tarkistuslista on sähköisessä muodossa Y-levyllä ja jokaisella on oikeudet kyseiseen kansioon. Todella moni tarkistuslista on kuitenkin jäänyt kesken tai kokonaan luomatta, joten vastuu täyttämisestä oli tuotava paremmin esille. Todennäköisesti kaikki eivät edes tienneet kyseisen listan olemassa olosta

tai sijaitsemispaikasta. Tarkistuslistan täytön seuraamisen vastuuhenkilöksi nimettiin tulokkaan esimies. Listan täytön seuraamista ei kannata siirtää niin sanotusti ulkopuolisen vastuulle ja tämän takia esimies oli järkevin valinta.

### 6.3 Tulokkaan turvaverkosto

Tulokkaalle on hyvä luoda niin sanottu turvaverkosto, jotta hän tietää keiden puoleen voi kääntyä kysymystensä kanssa. Kaikkien turvaverkoston jäsenten on oltava halukkaita toimimaan uuden työntekijän tukena, jotta todella välittyy tunne siitä, että tulokas voi ottaa yhteyttä kehen vain turvaverkoston jäseneen aina tarvittaessa. KCL:ssä turvaverkostoon tulee kuulumaan esimies, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon edustajat sekä tulokkaan kummi. Taloushallinnon edustajan vastuulla on laajasti talousasioissa, kuten tuntikirjausjärjestelmään ja ostolaskujen hyväksyntään liittyvissä kysymyksissä neuvominen ja sen takia hän henkilöstöhallinnon edustajan kanssa on tärkeä osa turvaverkosta.

KCL:ssä on osittain ollut käytössä kummimenettely. Kuten tulokkaiden keskustelussa (kohta 4.1) nousi esille, kummi on henkilö, joka tukee uutta työntekijää työsuhteen alussa. Kuitenkaan kaikissa yksiköissä ja tiimeissä kummimenettelyä ei ole hyödynnetty. Esitinkin kummimenettelyä laajempaan käyttöön, koska jokaiselle tulokkaalle olisi mielestäni hyvä nimetä tukihenkilö, jonka puoleen voi ja uskaltaa kääntyä. Tärkeää on, että kummiksi nimetty henkilö tietää olevansa kummi sekä ottaa vastaan kummiuden, jotta uuden työntekijän on helppo lähestyä edes jotakuta myös niin sanottujen tyhmien kysymysten kanssa. Kummi voi olla työnopastaja tai hän voi olla joku sellainen tiimin jäsen, jonka kanssa tulokas esimerkiksi tulee tekemään paljon yhteistyötä.

Pelkästään esimies tulokkaan apuna ja tukena ei riitä. Uudelle työntekijälle on hyvä luoda laajempi turvaverkosto, jotta aina olisi joku, joka on paikalla, kun eteen tulee kysymyksiä herättäviä asioita. On kuitenkin varottava muodostamasta tulokkaalle liian laajaa turvaverkosta. Verkoston jäsenten kesken on myös jaettava selkeästi vastualueet, jotta uusi työntekijä ei joudu liiaksi pohtimaan, kehen hän milloinkin ottaa yhteyttä. Ensisijaisesti tulokkaan turva- ja tukihenkilöihin kuuluvat esimies sekä kummi. Henkilöstöosaston ja talousosaston henkilöiden vastuulla on lähinnä heidän omiin toimialueisiin kuuluvat asiat.

### 6.4 Uuden työntekijän osaamisen huomioon ottaminen

Tulokkaiden keskustelussa esille noussut osaamistaulukko kuulosti hyvältä käytännöltä koko henkilöstön osaamiskartoitustakin ajatellen. Uudelle työntekijällekin osaamistaulukko tuo tuen, kun hän voi tarkistaa keneltä voi pyytää apua missäkin asiassa. Tulokkaiden keskustelussa henkilö, jonka tiimissä osaamistaulukko on käytössä, koki kyseisen käytännön hyväksi. Hä-

nestä oli mukava, kun heti ensimmäisenä päivänä täytettiin hänen tiedot taulukkoon. Tällainen menettely on omiaan luomaan tervetulleen tunteen. Lisäksi tiimin muut jäsenet tietävät, mitä uusi työntekijä osaa ja pystyvät näin hyödyntämään hänen osaamistaan paremmin. Esimerkki osaamistaulukon rakenteesta löytyy liitteestä 7.

Osaamistaulukkoja ei kannata kuitenkaan jättää vain tiimien välisiksi, vaan ne olisi hyvä myös kerätä esimerkiksi sähköisesti koko henkilöstön saataville. KCL:n henkilöstötietojärjestelmään on koottuna jonkin verran henkilöiden osaamistietoja, mutta kyseiset tiedot eivät näy kaikille. Kaikille julkisen osaamistaulukon kautta myös muut kuin oman tiimin jäsenet voivat hyödyntää sekä uuden että muidenkin työntekijöiden tietoja ja taitoja. Yhteiselle levytilalle eli Y-asemalle olisikin tätä varten hyvä muodostaa kansio, jonne kaikilla on lukuoikeudet ja esimiehillä myös kirjoitusoikeudet. Kukin esimies tietää parhaiten oman tiimensä osaamisen ja on tämän takia sopivin henkilö vastaamaan taulukon kokoamisesta ja päivittämisestä. Osaamistaulukossa käytetään KCL:n yleisiä osaamisaluemäärittelyjä, sillä näin taulukko tukee myös henkilöstötietojärjestelmissä olevia osaamistietoja. Sähköisessä taulukossa yhden tiimin osaamistiedot ovat helposti luettavissa ja näin siitä on nopea tarkistaa kuka osaa mitään.

Uudesta työntekijästä ollaan kuitenkin kiinnostuneita myös muuten kuin vain hänen senhetkisen osaamisensa kannalta. Mitä hän on tehnyt ennen, millainen hän on, ovat esimerkiksi kysymyksiä, joita tulokkaalta kysytään varmasti useampaan kertaan. KCL:ssä erityisesti olisi hyvä saada tieto tulokkaan taustasta mahdollisimman suurelle joukolle, jotta hänen kokemustaan voitaisiin hyödyntää laajasti.

Tähän asti uudet työntekijät ovat kirjoittaneet itsestään tai heitä on haastateltu henkilöstölehteen eli KCL Uutisiin. Kirjoitetut jutut ovat monesti olleet hyvin harrastepainotteisia, mikä ei ole tietenkään huono asia. Kuitenkin enemmän ollaan kiinnostuneita myös siitä, minkälaisissa työpaikoissa uusi työntekijä on ollut, minkälaista hänen työkokemuksensa on ollut ja mitä hän on oppinut. Tämän takia esimiesten ryhmäkeskustelussa oltiin yksimielisesti strukturoidun haastattelun kannalla. Esimiesten kehitysjatituksen mukaisesti suunnittelin haastattelurungon (liite 8), jonka avulla uusi työntekijä haastatellaan KCL Uutisiin. Näin tulokkaalta tulee kysytyä kaikki oleelliset kysymykset. En kuitenkaan jättänyt pois harrastuskysymystä, sillä kuten eräs esimieskin totesi ryhmäkeskustelussa, harrastukset kertovat ihmisestä paljon.

Eräs esimies kertoi ryhmäkeskustelussa, kuinka joskus uudet työntekijät pitivät itsestään pienen esittelyn SciCon Briefing -tilaisuudessa. Vastaavanlaisia esittäytymisiä voisi järjestää myös KCL:n kuukausikoukuksissa, joita järjestetään kerran kuussa. Näin paikalle voisi tulla ne henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita kuulemaan tulokkaan niin sanotusta entisestä elämästä. Esittäytymisten kautta useampi henkilö myös tulee tutuksi tulokkaan kanssa, eikä samoja kysymyksiä esitetä hänelle ehkä ihan niin montaa kertaa. Esittelyn suunnittelun tueksi uudelle

työntekijälle voisi antaa kysymyslistan, joka voi olla sama kuin KCL Uutisiin tehtävän haastattelun kysymysrunko. Kuukausikokoukset valitsin siksi, että ne ovat säännöllisiä ja koko henkilöstölle tarkoitettuja. SciCon Briefing -tilaisuudet ovat pääasiassa tutkijoille suunnattuja eivätkä sen takia tavoita koko henkilöstöä.

## 6.5 KCL:n yksiköihin perehtyminen

KCL:ssä eri yksiköihin perehtyminen on viime aikoina jäänyt hiukan heikommalle tilalle. Aiemmin järjestettyjä koetehtaan ja laboratorion tutustumiskierroksia ei ole enää toteutettu, vaan uudet työntekijät ovat joutuneet ottamaan enemmän itse selvää asioista. Kuitenkin tutkijapuolelle eli SciConiin tuleville olisi tärkeää tietää, mitä he voivat laboratorion tai koetehtaan puolelta pyytää.

Erityisesti tutkijoiden perehdyttäminen koetehtaaseen ja laboratorioon on järjestettävä ensimmäisten viikkojen aikana, sillä he saattavat tarvita työssään jommankumman yksikön palveluja. Silti on myös muistettava perehdyttää koetehtaan uudet työntekijät laboratorioon ja laboratorion tulokkaat koetehtaaseen, sillä he saattavat joskus tehdä töitä toistensa yksiköissä. Hallinnon yksikköön tulevia uusia työntekijöitä saattaa myös kiinnostaa se, mitä laboratorio ja koetehtas tekevät. Tämän takia myös heille on luotava mahdollisuus osallistua yksikköesittelyihin, vaikka yhdessä muiden tulokkaiden kanssa. Näin kaikilla on mahdollisuus saada KCL:stä kokonaisvaltainen kuva.

Laboratorioon tutustuminen on helpointa järjestää paikan päällä. Tulokas siis kiertää laboratoriotilat opastetusti. Kierroksen aikana hänelle kerrotaan, mitä eri mahdollisuuksia laboratorio tarjoaa sekä miten laboratoriossa toimitaan eli kiinnitetään huomiota myös työturvallisuuteen. Koetehtaan puolella on vaikeampi järjestää samanlaista yksikkökohtaista perehdytystilaisuutta kuin laboratoriossa, sillä käynnissä ollessaan paperikoneet sekä muut laitteet pitävät melkoista meteliä.

Koetehtaan perehdytys onkin hyvä aloittaa esimerkiksi neuvotteluhuoneessa. Alkutilaisuudessa voidaan kertoa PowerPoint-esityksen muodossa, mikä koetehtas on, mitä siellä tehdään ja mitä yhteistyötä koetehtaalla on talon muiden yksiköiden kanssa. Lisäksi kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen koetehtaalla: miten ja missä siellä saa liikkua ja mitä on otettava huomioon koetehtaalle mentäessä. Tämän jälkeen käydään tekemässä kierros koetehtaalla. Kierroksen aikana tulokkaat pääsevät näkemään, millaista koetehtaalla on ja missä mikäkin kone tai halli sijaitsee. Perehdytystilaisuuden lopuksi on hyvä vielä kerääntyä takaisin aloitustilaan, jotta voidaan käydä läpi mieleen nousseita kysymyksiä ja keskustella enemmän koetehtaasta. Näin tilaisuuteen osallistujilla on mahdollisuus myös saada enemmän sellaista tietoa, joka auttaa heidän omassa työssään.

Ei pidä kuitenkaan unohtaa SciConin yksikköä, sillä myös se on hyvä esitellä kaikille tulokkaille. Näin myös laboratorioon ja koetehtaalte tulevat henkilöt saavat kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Lisäksi tutkijoilla on mahdollisuus saada tietoa muistakin kuin vain oman tutkimusalueensa osaamisryhmistä. SciConin esittelytilaisuudessa on hyvä käydä läpi ainakin, mikä yksikkö on, mikä sen tehtävä on ja mihin tutkimusalueisiin se jakaantuu.

## 6.6 Perehdytyshenkilöiden kanssa sopiminen

Perehdytyksessä on mukana useampia henkilöitä, jotka uuden työntekijän olisi hyvä tavata ensimmäisten viikkojen aikana. Jotta tulokas saisi kaiken tarvitsemansa tiedon, tulisi perehdyttäjien sopia hänen kanssa ajat, jolloin perehdytystä toteutetaan. Esimiesten ryhmäkeskustelussa nousi esille ajatus aikojen varaamisesta sähköisen kalenterin kautta. KCL:ssä on käytössä Microsoft Office Outlook -sähköposti järjestelmä, johon kuuluu myös sähköinen kalenteri. Tämän kautta on kätevä varata aikoja esimerkiksi yhteisiin tapaamisiin.

Esimies on se henkilö, joka parhaiten tietää, mitä kontakteja tulokas tarvitsee ja keihin hänen olisi tärkeintä ottaa yhteyttä alussa. Perehdyttäjien kannattaa myös itse olla aktiivisia ja sopia tulokkaan kanssa perehdytysaikoja. Henkilöstöosaston tehtävä aikojen varaamisessa on tärkeää silloin, kun jokin perehdytys voidaan hoitaa pienryhmässä. Jos saman kuukauden tai kahden kuukauden aikana tulee useampia henkilöitä taloon, on henkilöstöosaston ilmoitettava tästä esimiehille, jotta pienryhmäperehdytykset voitaisiin toteuttaa. Pienryhmäperehdytykset ovat hyvä käytäntö erityisesti eri yksiköihin tutustuttaessa. Näin säästetään hiukan työaika, mutta uudet työntekijät saavat silti kaiken tarvitsemansa tiedon ja ehkä jopa oppivat jotain enemmän toistensa kysymyksistä ja kommentteista.

## 6.7 Palauteosio

Aiemmin KCL:ssä ei ollut käytössä varsinaista palautemenettelyä perehdytyksen jälkeen. Perehdytyksen tarkistuslistaan on kyllä merkitty oma kohta perehdytyskeskustelulle. Tavoitteeksi keskustelun käynnille on asetettu kolme kuukautta aloituspäivästä. Niitä ei ole kuitenkaan ohjeistettu tarkemmin eikä niitä ole myöskään käyty. Tämän takia on saatettu menettää arvokasta tietoa, jos tulokkaat eivät olekaan uskaltaneet tuoda huomaamia asioita esille missään. Palauteosion kautta luotu tilaisuus tuoda omia näkemyksiään ja huomioitaan esiin antaa uusille työntekijöille väylän kehittää uutta työpaikkaansa. Palautteen antamismahdollisuus on oltava mahdollisimman pian perehdytysprosessin jälkeen tai kyseisen prosessin loppupuolella.

Kun palaute saadaan kirjallisena, tulee se systemaattisesti kirjattua ja sitä on helpompi myös hyödyntää tulevaisuudessa. Tätä varten laadin palautelomakkeen (liite 9), joka annetaan uudelle työntekijälle täytettäväksi, kun hän on ensin alkanut löytää oman paikkaansa työyh-

teisöstä. Palautelomake käydään läpi yhdessä työntekijän ja esimiehen sekä henkilöstöhallinnon työntekijän kanssa. Näin tieto saadusta palautteesta tavoittaa sekä esimiehen että henkilöstöhallinnon edustajan kautta hallinnon yksikön, ja perehdytyksen mahdollisia puutteita voidaan korjata.

Palautekeskustelulle varataan aika sähköisen kalenterin kautta. Henkilöstöhallinnon edustajan vastuulla on keskustelutilaisuuden toteutumisen takaaminen eli lomakkeen toimittaminen tulokkaan täytettäväksi ja keskusteluajan varaaminen. Ennen keskustelua on tulokkaan palautettava täytetty lomake henkilöstöhallinnon edustajalle, joka lähettää siitä esimiehelle kopiota. Näin molemmat sekä esimies että henkilöstöhallinnon edustaja ehtivät tutustua lomakkeeseen etukäteen ja palautekeskustelusta saadaan enemmän irti. Keskustelun aikana täydennetään tulokkaan jo täyttämää lomaketta. Tunnin keskustelussa ehtii hyvin käydä koko lomakkeen läpi ja toisaalta aikaa on hyvin, jotta tilaisuudesta saadaan luotua rento ja toivotavasti myös avoin. Palautelomakkeita varten kootaan oma kansio, johon tallennetaan täydennetty versio tulokkaan palauttamasta lomakkeesta.

## 7 Johtopäätökset

Työni painottuu ryhmäkeskustelujen sekä kehitysehdotusten osalta melko pitkälti tutkijoiden perehdyttämiseen. Viime aikoina KCL on palkannut uusia työntekijöitä oikeastaan vain SciConiin ja hallintoon. Ehkä osittain tämän takia sekä tulokkaat että esimiehet keskittyivät enemmän pohtimaan ryhmäkeskustelussaan tutkijoiden perehdyttämistä. Yhtä tärkeää on kuitenkin miettiä, miten laboratorioon ja koetehtaalle tulevat työntekijät perehdytetään.

Ryhmäkeskustelut onnistuivat SciCon-painotuksesta huolimatta hyvin. Keskusteluissa tulokkaat ja esimiehet nostivat esille sekä hyviä ja toimivia kohtia perehdytysohjelmasta että huomaamiaan kehittämistarpeita. Valitsemani tutkimusmenetelmä oli siten varmastikin paras tapa tutkia KCL:n perehdytystä ja tulokkaiden yksilöllisyyttä. Kuitenkin ryhmäkeskusteluja olisi ollut hyvä järjestää useampi, jotta aineisto todella kattaisi KCL:n työntekijöiden ajatukset ja mielipiteet. Tällä hetkellä tuloksia ei voi liian paljoa yleistää, sillä 240 työntekijästä vain 12 osallistui tutkimukseen. Ryhmäkeskusteluista saatu aineisto oli kuitenkin käyttökelpoista ja tuki löytämäni teoriaa sekä oli hyvää lähteaineistoa kehitysehdotusten suunnitteluun ja kirjoittamiseen.

Tutkimuksesta saamani aineisto keskustelijoiden vähydestä huolimatta oli selkeästi KCL:n työntekijöiden ajatuksiin sekä kokemuksiin perustuvaa. Erityisesti keskustelijoiden esille nostamat kehittämiskohteet tuli keskusteluissa mietittyä hyvinkin perusteellisesti ja toteuttamiskelpoisiksi. Esimerkiksi ehdotus yksiköiden esittelystä on muovautunut lopulliseen muotoonsa lähes kokonaan esimiesten ryhmäkeskustelussa. Näin kehitysehdotuksista on saatu mahdolli-

simman hyvin KCL:n tarvetta vastaavia. Ehdotusten viimeinen hiominen KCL:ssä opinnäytetyöni edistymistä seuranneen ryhmän kanssa toi niihin toteuttamiskelpoisuuden leiman myös hallinnon puolelta.

Vaikka tutkimuspuoli painottui opinnäytetyöni eri vaiheissa melko paljon, kaikki kehitysehdotukset on kuitenkin sovellettavissa KCL:n kaikkien yksiköiden käyttöön. Lisäksi kehitysehdotusten mukauttaminen jokaisen tulokkaan tarpeiden mukaan on mahdollista. Perehdytyskansio pysyy pääasiassa muuttumattomana, sillä se sisältää tietoa, joka kuuluu kaikille työntekijöille yksiköstä riippumatta. Ainoastaan koetehtaalla ja laboratoriossa on muutamia työntekijöitä, jotka tekevät ajoittain vuorotyötä. Tällöin näihin yksiköihin vuorotyötä tekemään tulevalle uudelle työntekijälle annettavaan esitykseen olisi hyvä lisätä myös tiedot vuoroista ja käytännöistä niiden kanssa. Perehdytyksen aikataulutus ja se, mitä asioita perehdytyksen aikana käydään läpi, on helposti muokattavissa jokaiselle tulokkaalle sopivaksi.

KCL:n edustajien mielestä suunnittelemani kehitysehdotukset olivat pääosin toteutuskelpoisia. Pienin muutoksin ehdotuksista saatiin muokattua yrityksen tarvetta vastaavia. Ehdotuksista eniten huomiota saivat perehdytyskansion uudistaminen, työturvallisuuden huomioiminen perehdytyksen eri vaiheissa ja palautelomake. Perehdytyskansioon kuuluva uudistettu PowerPoint-esitys päätettiin palaverissa sijoittaa yhteiselle levytilalle perehdytyskansioon, jotta jokaisella KCL:n työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää sitä. Tähän asti esitys on ollut vain henkilöstöosaston työntekijöiden yhteisessä kansiossa, eikä kaikilla työntekijöillä ole ollut mahdollisuutta päästä sitä katsomaan. PowerPoint-esityksessä on kuitenkin tietoa, joka koskee koko henkilöstöä. Lisäksi siihen on koottu sellaisia asioita, joita ei muuten löydy mistään materiaaleista.

Tulokkaan osaamisen huomioimiseen esittämäni kehitysehdotukset strukturoidusta haastattelusta KCL Uutisiin ja esittäytymisestä KCL:n kuukausikokouksessa, eivät sulje toisiaan pois. Opinnäytetyössäni KCL:n puolelta mukana olleet henkilöt olivat sitä mieltä, että joka tapauksessa tulokasta haastateltaisiin KCL Uutisiin haastattelurungon pohjalta. Sen lisäksi tutkijapuolen uudet työntekijät voisivat edelleen esittäytyä SciCon Briefing -tilaisuudessa. Esittäytymistä kuukausikokouksessa ei juurikaan kannatettu, sillä tila, jossa kokous pidetään, on sen verran suuri, että se tuo lisähaastetta esittäytymiselle. Toisaalta, jos vaihtuvuutta olisi enemmän, olisi myös pienimuotoinen esittäytyminen kuukausikokouksessa hyvä vaihtoehto KCL:n edustajien mielestä. Esittäytymistä kannatettiin kuitenkin enemmän vapaaehtoisena asiana, sillä joillekin kynnys esiintyä lähes heti uudessa työpaikassa suuren joukon edessä voi olla todella suuri.

Palauteosioon suunnittelemani lomakkeen toimivuutta pääsin kokeilemaan käytännössä. Yritykseen on aivan viime kuukausina palkattu muutama uusi työntekijä ja heistä kahden kanssa ehdittiin käydä palautekeskustelu helmi-maaliskuun vaihteessa. Tosin he ovat kumpikin tulleet vuoden vaihteessa, eivätkä siten ehtineet olla töissä vielä tavoiteltua kolmea kuukautta. Täytettyihin palautelomakkeisiin tutustuessani huomasin, että kysymys perehdytyksen etenemisvauhdista oli jokseenkin turha. Kumpikin tulokas oli jo aiemmin lomakkeella kommentoinut etenemisvauhdin olleen sopiva. En kuitenkaan poistanut kysymystä lomakkeesta, koska lomakkeen on täyttänyt vasta kaksi henkilöä.

Mikäli tulevaisuudessa kysymys perehdytyksen etenemisvauhdista vaikuttaa edelleen turhalta, voisi sen poistamista lomakkeesta harkita. Kuitenkaan kaikki perehdytettävät eivät välttämättä osaa pohtia perehdytystä etenemisvauhdin kannalta aiemmissä kysymyksissä, joten tältä kannalta kysymys on mielestäni tarpeellinen. Muihin kysymyksiin tulokkaat löysivät mielestäni hyvin vastauksia. Palautelomakkeen kysymykset toimivat mielestäni hyvin ja palvelivat sitä tarkoitusta, jota varten ne oli suunniteltukin. Myös KCL:n edustajien mielestä lomakkeelle suunnittelemani kysymykset olivat hyviä.

Palautekeskusteluissa lomakkeen vastaukset selvenivät. Kumpikin tulokas oli pääasiassa tyytyväinen perehdytykseensä, eikä heidän selkeiden vastaustensa takia kannattanut käydä lomaketta yksityiskohtaisesti läpi. Sen sijaan keskityttiin muutamiin asioihin, jotka heidän perehdytyksessään eniten nousi esille. Toisessa keskustelussa mietittiin myös hiukan perehdytystä yleisesti sekä sitä, mitä eroja nuoren ja kokeneen työntekijän perehdyttämisessä on.

Kaiken kaikkiaan palautekeskustelut sujuivat hyvin ja olivat varmasti hyödyllisiä kaikille osapuolille. Kummassakin keskustelussa tulokkaat löysivät perehdytykseen liittyen jotain kehitettävää, johon vastaisuudessa on hyvä kiinnittää huomiota. Lisäksi esimiehet saivat arvokasta palautetta perehdytyksen sujumisesta. Kuitenkin keskusteluihin varattu tunti oli ajallisesti reilusti yläkanttiin. Kumpikin keskustelu kesti vain vajaan puolituntia. Kannattaakin miettiä tarkkaan tulevaisuudessa, riittäisikö puolen tunnin aikavaraus palautekeskusteluihin. Toisaalta on hyvä, että aikaa on varattu reilusti, jotta keskustelutilanteen saa todella rauhoitettua. Silti vaikutti, että tunnin sijaan puolituntia olisi ollut järkevämpi valinta.

Heikoimmaksi kehitysehdotuksistani taisi jäädä ensimmäisen päivän aikataulukus. Osittainhan ensimmäiselle päivälleni suunnittelemani asiat on jo tähänkin asti käyty läpi tulokkaan aloituspäivänä. Kuitenkin ajatukseni kansion kunnollisesta läpi käymisestä vasta myöhemmin hyväksyttiin. Erityisesti erikoistyöaikaleimaukset, kuten työmatkat ja lomat sekä vastaavat myöhemmin ajankohtaisiksi tulevat asiat, ovat sellaisia, joita tulokas ei varmasti muista myöhemmin, jos niihin tutustutaan heti ensimmäisenä päivänä. Näiden asioiden läpi käyminen myöhemmin auttaa uutta tulokasta keskittymään alussa olennaisimpiin asioihin.

Läheskään kaikkia kehitysehdotuksiani ei konkreettisesti ole ollut mahdollista kokeilla ja toteuttaa, koska opinnäytetyöni loppuvaiheessa julkistettiin tieto suunnitellusta yrityskaupasta, jossa KCL myydään Valtion Teknilliselle Tutkimuskeskukselle (VTT:lle). Tämän johdosta opinnäytetyöltäni vietiin tavallaan pohja, koska KCL ei enää palkkaa yhtään uutta työntekijää. Opinnäytetyöni on lähtenyt liikkeelle aidosta työelämän tarpeesta ja siitä olisi ollut merkittävä apu KCL:n perehdytysprosessissa. Tulevan yrityskaupan julkistamisen jälkeen kävin keskustelemassa työni tilanteesta KCL:n henkilöstön kehittämisjohtajan kanssa. Sovimme, että jatkan työni kanssa suunnitelman ja aiemmin sovitun mukaisesti, koska työni oli kuitenkin jo loppusuoralla eli ryhmäkeskustelut oli jo pidetty ja olin ehtinyt hahmotella kehitysehdotukset. Henkilöstön kehittämisjohtaja ehdotti, että suunnittelemani perehdytysohjelmaa tarjotaan VTT:lle. Toivonkin, että VTT saisi omaan perehdytysohjelmaansa jotain hyötyä opinnäytetyöstäni.

Kehitysehdotukset, joita ei ollut mahdollista käytännössä toteuttaa, ovat kaikkien selkeimmin tulokkaan perehdytysprosessiin liittyviä. Uuden työntekijän tulon valmistautumisen, turva-  
verkoston sekä perehdytysmateriaalin toimivuus ja sähköisen kalenterin kautta perehdytysaikaisten sopiminen jäivät kaikki teoreettiselle tasolle. Uskon kuitenkin että kaikki suunnittelemani ehdotukset olisi saatu toimimaan kunnon ohjeistuksilla. Esimiehille olisi pitänyt tiedottaa perehdytyksessä tapahtuneista muutoksista esimerkiksi infotilaisuudessa. Näin myös ne esimiehet, jotka eivät ole vielä saaneet selkeää ohjeistusta perehdytysprosessin etenemisestä, olisivat oppineet tuntemaan sen kunnolla. Ohjeistukset olisi infotilaisuuden jälkeen voitu sijoittaa vaikka perehdytyskansioon yhteiselle levytilalle, jotta jokainen olisi sieltä voinut käydä virkistämässä muistiaan, kun omaan tiimiin olisi uusi alainen tullut.

Kuitenkin perehdytyksen etenemisen vastuu jäi edelleen pääasiassa esimiehille. Jokaisella esimiehellä on oma tapansa toimia, joten perehdyttämistilanteet saattavat olla todellisuudessa hyvinkin erilaisia. Koska perehdytystä ei ole millään tavalla keskitetty, on sen laadun ja toimivuuden seuraaminen hiukan hankalaa. Palautekeskusteluissa kuitenkin henkilöstöhallinnolla on mahdollisuus saada selville, miten perehdytys on sujunut. Palautekeskustelu ja -lomake antavat henkilöstöhallinnon työntekijöille tilaisuuden puuttua epäkohtiin ja ohjeistaa esimiehiä perehdytyksen kehittämisessä.

Seuraava KCL:ssä aloittava työntekijä saattaa kuitenkin aloittaa eri esimiehen alaisen. Näin perehdytys on jälleen uuden esimiehen vastuulla, joka ei välttämättä osaa poistaa kaikkia aiemmin havaittuja epäkohtia, vaan hän saattaa toistaa samat virheet kuin edellinenkin esimies. Henkilöstöosaston tuki esimiehille on todella tärkeää, jotta perehdytystä saataisiin oikeasti kehitettyä ja jotta jokainen tulokas ei joutuisi kohtaamaan samoja perehdytyksen epäkohtia.

Palaute perehdytyksen onnistumisesta voidaan kuitenkin kerätä vasta perehdytysprosessin loppuvaiheessa, joten hyöty keskustelussa olevalle tulokkaalle on vähäinen. Toisaalta tulokas saattaa myös nostaa keskustelussa esille asioita, jotka ovat juuri sillä hetkellä ajankohtaisia hänen työssään. Keskustelun kautta tulokas voikin saattaa esimiehen tietoisuuteen sen, mihin asioihin seuraavaksi pitäisi kiinnittää huomiota. Tämän takia perehdytyksen palautekeskusteluja päätettiin järjestää KCL:ssä, vaikka varsinaista perehdytyksen kehittämistä ei enää kannattanutkaan tehdä.

KCL:n yksiköihin perehdytystilaisuudet olisi voitu edelleen järjestää, sillä kaikki viimeisimpänä tulleet työntekijät eivät ole käyneet tutustumassa kaikkiin yksiköihin. Lisäksi esimiesten keskustelussa nousi esille, kuinka joillakin vanhemmillakin työntekijöillä ainakin työturvallisuus eri yksiköissä on hiukan unohtunut. Yksikkökohtaiset perehdytystilaisuudet olisivat olleet hyvä järjestää ainakin parilla ensimmäisellä kerralla kaikille avoimina tilaisuuksina, jotta myös vanhemmat työntekijät olisivat voineet käydä kertaamassa tietojaan.

Kuitenkaan tilaisuuksia ei järjestetty, koska nykyiset työntekijät, erityisesti tutkijapuolella ja laboratoriossa, toivoivat enemmänkin tutustumistilaisuutta VTT:n toimintoihin ja tiloihin. Tämä on tietenkin ymmärrettävää, sillä tuleva siirtyminen VTT:lle on kuluvan kevään aikana kaikilla päällimmäisenä mielessä ja kyseisen työyhteisön toimintatavat ovat monelle varmasti epäselvät. Lisäksi aikaa on käytettävä kummankin työyhteisön hyvien käytänteiden yhteensovittamiseen. Ehdotelmani perehdytystilaisuuksien järjestämisestä olisi kuitenkin mahdollista hyödyntää VTT:n yksiköihin ja osastoihin tutustumisissa.

Ainakin pääosin työni käytännön toteutus on siis jäänyt puuttumaan. Teoriassa koetin mahdollisimman tarkkaan punnita kehitysehdotusteni toimivuutta. Eihän se kuitenkaan ole täysin sama kuin käytännön tuoma tieto, mutta teorian kautta on silti mahdollista melkein yhtä perusteellisesti selvittää, miten ehdotukset olisivat todennäköisesti toimineet. Käytännön toteutuksissa olisi silti vielä saattanut nousta esille asioita, joihin olisi pitänyt etsiä parempaa ratkaisua tai joita olisi muuten pitänyt vielä hiukan hioa. Tällaisia asioita saattaisi esimerkiksi olla perehdytysohjelman mukauttaminen vieläkin paremmin yksiköiden välisiin eroavaisuuksiin. Kuitenkin olen tyytyväinen aikaansaannoksiini ja työni onnistumiseen. Ja vaikka toimeksiantajani KCL ei kuitenkaan saanut kovin paljoa hyötyä työstäni yrityksessä vallitsevan tilanteen takia, olen saanut heiltä hyvin tukea työni tekemiseen ja oppinut itse monia tärkeitä asioita niin työelämässä toteutettavasta projektista kuin itse perehdyttämisprosessistakin.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Dunderfelt, T. Laakso, J. Niemi, P. Peltola, R. & Vidjeskog, J. 2004. Yksilöllinen ihminen. Porvoo: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Gómez-Mejia, L. Balkin, D. Cardy, R. 2004. Managing Human Resources. 4. painos. Upper Saddle River (N. J.): Pearson Education

Hofstede, G. & Hofstede G. 2005. Cultures and organizations: Software of the mind. 2. painos. New York: McGraw-Hill

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Nykypaino.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2.painos. Helsinki: Alfabox.

Ojanen, M. Anttila, R. Lähdesmäki, M. Oksala, E. & Paavilainen, P. 2004. Persoona - persoonallisuus psykologia. Helsinki: Edita.

Pakarinen, T. & Roti, R. 1996. Ihminen toiminnallisissa ympäristöissä. Tampere: Tammer-Paino.

Peltola, R. Himberg, L. Laakso, J. Niemi, P. & Näätänen, R. 2002. Toimiva ihminen. Porvoo: WSOY.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki. Edita.<

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

### Internet lähteet:

KCL. What is KCL?. Tulostettu 26.1.2009. [http://www.kcl.fi/page.php?page\\_id=7](http://www.kcl.fi/page.php?page_id=7)

Kujanen, J. 2005. Tulokkaan perehdyttäminen työhön tuottaa tulosta. Viitattu 18.1.2009. <http://www.turunSanomat.fi/talous/liite/?ts=1,3:1018:0:0,4:18:53:1:2005-04-26,104:18:298367,1:0:0:0:0>

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Tulostettu 15.12.2008. [http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_opastus.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf)

SAK. 2005. Perehdyttäminen portti työyhteisöön. Viitattu 18.1.2009. <http://www.sak.fi/suomi/tietoasaksta.jsp?lang=fi&location1=5&id=31246>

### Julkaisemattomat lähteet:

KCL. 2008. KCL-kalvosarja(eng) 18.1.08. KCL. Otaniemi. Espoo.

KCL Markkinointi. 2008. Markkinointi: KCL:n esittelymateriaali. KCL. Otaniemi. Espoo.

Lehtonen, A. 2009. Ostosihteerin haastattelu 5.2.2009. KCL. Otaniemi. Espoo.

## Liitteet

|  |    |
|--|----|
| Liite 1: Ryhmäkeskustelukysymykset .....                               | 49 |
| Liite 2: Sähköposti keskusteluryhmän jäsenille.....                    | 50 |
| Liite 3: Kokouskutsu .....   | 51 |
| Liite 4: Tulokkaan saapumiseen valmistautumisen seurantataulukko ..... | 52 |
| Liite 5: Ensimmäisen päivän ohjelma.....                               | 53 |
| Liite 6: Perehdytyksen PowerPoint-esitys .....                         | 54 |
| Liite 7: Osaamistaulukko.....  | 62 |
| Liite 8: Haastattelurunko .....  | 63 |
| Liite 9: Palautelomake .....   | 64 |

Mitä kehitettävää KCL:n nykyisessä perehdyttämisohjelmassa on?

- Mikä on hyvää?
- Mikä kaipaisi uudistamista?
- Hyviä perehdytyskäytänteitä, joita voisi hyödyntää KCL:ssä?
  - Esimerkiksi oma kokemus tai ajatus siitä

Uuden työntekijän aiemmat kokemukset ja osaaminen

- Mitä uusi työntekijä tuo mukanaan tullessaan uuteen työyhteisöön?
  - Miten sitä voisi hyödyntää jo perehdytysvaiheessa?

Aihe: Perehdyttäminen KCL:ssä

Hei N.N.,

Teen alkuvuoden aikana opinnäytetyötä perehdytyksestä KCL:lle. Tavoitteeni on kehittää perehdytysmateriaalia ja samalla miettiä miten uuden työntekijän kokemustausta voitaisiin huomioida perehdytysprosessissa. Työhön kuuluu olennaisesti mukaan tutkimus, ja tähän tarvitsisin sinun apuasia. Tutkimus suoritetaan ryhmäkeskusteluna. Keskustelujen pohjalta lähdän etsimään kehityskohteita ja ratkaisuja.

**Kiinnostaisiko sinua osallistua perehdytysaiheiseen keskusteluun?** Keskustelu on noin tunnin mittainen ja sijoittuu tammikuun loppupuoliskolle. Tarkempi ajankohta selviää, kun tiedän ketkä olisivat halukkaita osallistumaan keskusteluun.

Kokemuksesi ja mielipiteesi perehdyttämisestä on arvokasta ja toivoisinkin että voisit auttaa minua KCL:n perehdyttämisen kehittämisessä. Opinnäytetyön pohjalta kehitän perehdytystä, jotta uudet työntekijät voitaisiin tulevaisuudessa perehdyttää työyhteisöömme entistä paremmin samalla huomioiden heidän aiempi kokemustaustansa ja sieltä nousevat mahdolliset kehitysjatukset.

Soitan tai tulen käymään myöhemmin tänään tai myöhemmin tällä viikolla, jolloin voit vielä kysyä keskustelusta. Päätös osallistumisesta olisi tehtävä mahdollisimman pian, jotta voisin vielä ennen joulua varata ajan osallistujien ja neukkarin kalentereista.

Terveisin  
Marjut Tikkanen  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Liiketalous - Henkilöstöhallinto

---

Marjut Tikkanen  
Opinnäytetyöntekijä, KCL  
Tel. +358-40-7358578, Fax +358-9-464305  
e-mail: [marjut.tikkanen@kcl.fi](mailto:marjut.tikkanen@kcl.fi), [www.kcl.fi](http://www.kcl.fi)  
Visiting address: Tekniikantie 2, Espoo, Finland

Company information:  
Oy Keskuslaboratorio-Centrallaboratorium Ab  
PB 70, FI-02151 Espoo, Finland  
VAT number FI01098644

Hei,

Kiitos kaikille, että olette tulossa keskustelemaan perehdyttämisestä.

Keskusteluun sisältyy kaksi osiota, joista ensimmäisessä on tarkoitus miettiä teidän omia kokemuksiaanne perehdyttämisestä sekä KCL:n nykyistä perehdytysohjelmaa. Nostakaa rohkeasti esille, mahdollisia hyviä kokemuksiaanne perehdyttämisestä, mutta yhtäläillä myös huomaamiinne kehityskohteita. Toisessa osiossa on tarkoitus keskittyä hiukan miettimään, miten voisi hyödyntää uuden työntekijän osaamista perehdytysprosessissa.

Tulen videokuvaamaan keskustelun, jotta voin itse myöhemmin vielä tarkastella keskustelun kulkua ja tarkistaa mitä asioita keskustelussa nousi esille. Videokuva on vain ja ainoastaan minun käyttöni. Kenenkään sanomisia ei tulla yksilöimään, vaan keskustelutilanne on kaikin puolin luottamuksellinen. Toivon luottamuksellisuutta myös teiltä, jotta te keskustelijat uskaltaisitte tuoda esille todellisia kehittämistarpeita.

Jos teillä tulee kysyttävää aiheeseen liittyen, ottakaa yhteyttä, niin vastaan parhaani mukaan.

Terveisin  
Marjut Tikkanen  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Liiketalous - Henkilöstöhallinto

---

Marjut Tikkanen  
Opinnäytetyöntekijä, KCL  
Tel. +358-40-7358578, Fax +358-9-464305  
e-mail: [marjut.tikkanen@kcl.fi](mailto:marjut.tikkanen@kcl.fi), [www.kcl.fi](http://www.kcl.fi)  
Visiting address: Tekniikantie 2, Espoo, Finland

Company information:  
Oy Keskuslaboratorio-Centrallaboratorium Ab  
PB 70, FI-02151 Espoo, Finland  
VAT number FI01098644

|                            | Huone nro | Puhelinnumero | Kone ok / huoneessa | Oikeudet   |          |
|----------------------------|-----------|---------------|---------------------|------------|----------|
|                            |           |               |                     | Levyasemat | Intranet |
| <b>Vastuhenkilö/-taho:</b> | J.P.      | S.H.          | IT                  | IT         | I.M.     |
| Henkilö A                  |           |               |                     |            |          |
| Henkilö B                  |           |               |                     |            |          |
| Henkilö C jne.             |           |               |                     |            |          |

| Salasanat |          | Avaimet | Perehdytyskäsikirja kasattu | Tiedot  |              |        |
|-----------|----------|---------|-----------------------------|---------|--------------|--------|
| Yleinen   | Intranet |         |                             | Timecon | Puh.luettelo | Vaihde |
| IT        | I.M.     | HR      | HR                          | HR      | HR           |        |
|           |          |         |                             |         |              |        |
|           |          |         |                             |         |              |        |
|           |          |         |                             |         |              |        |

| Postilokero varattu | Pukukaappi varattu | Valokuvaus varattu | Työterveystark. varattu | Vallu kunnossa | Kummi valittu |
|---------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|----------------|---------------|
| HR                  | HR                 | HR                 | HR / M.L.               | A.L.           | Esimies       |
|                     |                    |                    |                         |                |               |
|                     |                    |                    |                         |                |               |
|                     |                    |                    |                         |                |               |

## Perehdytyksen ensimmäinen päivä

- Avaimet + käytön opastaminen **(HR)**
- Perehdytyskansion esittelemine **(HR)**
  - Käydään tarkemmin läpi vasta myöhemmin
- Tutustuminen perehdyttäjään **(Kaikki)**
- Tutustuminen tulokkaaseen (esimerkiksi kahvilla) **(Esimies) Mikäli ei ole aiemmin käyty läpi**
  - Mitä arvostaa työssä?
  - Odotukset?
    - työ
    - työympäristö ja -olosuhteet
    - itsensä kehittäminen
    - esimies
    - perehdyttäminen
  - Tavoitteet
    - henkilökohtaiset
    - ura
    - työ
  - Työkokemus ja osaaminen
    - asiantuntijakokemus
    - keskeiset roolit
    - keskeiset projektit
    - asiantuntemus (tehtäväpätevyys)
- Tutustuminen lähimpiin työtovereihin **(Esimies)**
- Tutustuminen tiloihin **(HR)**
  - Henkilöstön yhteiset tilat (kahvi- ja lounastilat, wc:t)
  - Neuvotteluhuoneet
  - Toimistotarvikkeet
  - Kopiokoneet ja faksit
  - Kulkureitit ja kiinteistö
    - Missä sijaitsee: koetehdas, laboratoriotilat
- Työvaatteet ja suojaimet **(Esimies/kummi/työhön opastaja)**
- Käytännön asiat **(HR)**
  - Verokortti ja tilinumero kassaan
  - Lounaslipukkeet
  - Valokuvaus henkilökorttia varten
  - Puhelimen käyttö
- Omaan osastoon/tiimiin tutustuminen **(Esimies)**

## Perustiedot



©copyright Oy Keskuslaboratorio - Centrallaboratorium Ab

1

## KCL yleisesti



- Perustettu vuonna...
- Työntekijöitä on noin...
- **Toiminta-ajatus:**
- **Arvot:**
- **Visio:**



2

## KCL:n rakenne



Tähän tulee rakenne kuva KCL:n jakautumisesta eri yksiköihin.

## Työaika



- Työajanseurantajärjestelmän mainitseminen
- Työpäivän pituus + virallinen työaika
- Liukuvan työajan liukumat
- Saldokäytäntö: milloin tunnit kertyvät saldoon ja kuinka paljon sinne voi kerätä tunteja
- Miten saldoa voi käyttää
- Lounas tauon pituus ja aika
- Kahvitauon pituus ja aika sekä miten ruokala on auki lounasajan ulkopuolella
- Tulevaisuuden leimausten tekemismahdollisuudesta kertominen



## Palkalliset poissaolot

- Sairastapaukset
- Lapsen sairaus
- Muut palkalliset poissaolot
  
- Asiat, jotka hoidetaan omalla ajalla
- KCL:n yleiset palkalliset vapaapäivät



## Palkanmaksu

- Palkanmaksupäivä(t)
- Mitä tietoja palkanmaksuun on vietävä
- Lounaslippukäytäntö
- Ammattiliittojen jäsenmaksujen maksu käytäntö
- Yrityksen mahdollinen järjestäytyneisyys



## Työterveyshuolto

- Milloin terveydenhoitaja on paikalla?
- Muut terveydenhuoltopalvelut
- Työterveystarkastus työsuhteen alussa
- Vakuutusikäytäntö työaikana, matkoilla jne.
- Mistä vakuutuskortti työmatkoille?



## Tärkeitä sähköpostiosoitteita + työasemat

- Tärkeimmät ryhmäsähköpostit ja -listat lueteltuna ja selitettynä auki
- Työasemat
  - Lueteltuna mikä mikäkin on

## Työturvallisuus



- Yleistä
- Työturvallisuus koetehtaalla
- Työturvallisuus Laboratoriossa
- Työturvallisuusopas perehdytysmateriaalin liitteenä

## Muut asiat



- Henkilöstöjärjestö?
- Pysäköintipaikat?
- Henkilökorttikäytäntö?
- Tiedotuskanavat

## KCL Intranet



- Osoite
- Tärkeimmät kohteet intranetissä ja mistä ne löytyvät

## Lisää tietoa



- Tärkeimpiä vastuualueita
  - Esimerkiksi: kuka hoitaa toimistotarvikkeiden hankinnat, työaikaleimausten korjaukset, palkanlaskun...



## Missä sijaitsee...

- Miten henkilöstö pääasiassa jakautuu rakennuksessa (C1-siivessä ryhmä x...)
- Neuvotteluhuoneiden sijainnit
- Ruokalan sijainti
- Laboratoriotilojen, kiinteistötiimin ja koetehtaan sijainti
- Tuhottavien aineistojen laatikoiden sijainnit
- Kahvi- ja välipala-automaattien sijainti
- Tupakkahuoneen sijainti
- Jne...



13



**Kuva**

**Kuva**

**Kuva**

**Nimi**  
**KCL:n**  
**toimitusjohtaja**

**Nimi**  
**Varatoimitusjohtaja**  
**Talousjohtaja**

**Nimi**  
**Varatoimitusjohtaja**  
**Henkilöstökehittämisjohtaja**

**Kuva**

**Kuva**

**Kuva**




**Nimi**  
**Varatoimitusjohtaja**  
**Tutkimusyksikön**  
**johtaja**

**Nimi**  
**Laboratorion**  
**johtaja**

**Nimi**  
**Koetehtaan johtaja**

14



**Kuva**                      **Kuva**                      **Kuva**


**Nimi**  
**KCL Puhelimet, Vallu-  
työajanseurantajärjestelmä, toimistotarvikkeet ja  
huolinta**

**Nimi**  
**Toimisto- ja  
kirjastopalvelutiimin  
esimies**


**Nimi**  
**Palkanmaksu**

**Kuva**

**Nimi**  
**Timecon -työajanseurantajärjestelmä,  
Perehdyttäminen**



15




**Kuva**                      **Kuva**

**Nimi**  
**Luottamusmies,  
toimihenkilöt**

**Nimi**  
**Luottamusvaltuutettu,  
ylemmät  
toimihenkilöt**

**Kuva**

**Nimi**  
**Henkilöstöyhdistyksen yhteyshenkilö**



16

## Tiimin nimi ja esimies

|           | Osaamisalue 1 | Osaamisalue 2 | Osaamisalue 3 | Osaamisalue 4 | Osaamisalue 5 |
|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Henkilö A | X             | X             |               | X             |               |
| Henkilö B |               | X             | X             |               | X             |
| Henkilö C | X             | X             | X             |               |               |
| Henkilö D | X             |               |               | X             | X             |

#### KCL Uutiset - Haastattelurunko

- Taustatiedot
  - o Nimi
  - o Tehtävä KCL:ssä
  - o Milloin on aloittanut
  
- Aiemmat työtehtävät ja kuvaus siitä, mitä on niissä tehnyt
  - o Projektit, joilla on ollut mukana
  - o Millaista kokemusta hän on niistä saanut
  - o Mitä hän on niissä oppinut
- Mitä erikoisosaamista hänellä on
  
- Muuta
  - o Harrastukset
  - o Perhe?
  
- Mitä haluaisit sanoa KCL:läisille

## Perehdytyksen palautelomake

Perehdytettävä: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

Henkilöstöhallinnon edustaja: \_\_\_\_\_

|   |
|---|
| Mitkä ovat tämän hetken päällimmäiset tunnelmat?  |
|   |
|   |
|   |
| Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen? Miksi? Miksi et?  |
|   |
|   |
|   |
| Oletko saanut kaiken tarvitsemasi tiedon? Keneltä/mistä olet tiedon saanut?                                     |
|   |
|   |
|   |
| Mikä on mielestäsi onnistunut hyvin perehdyttämisessäsi?  |
|   |
|   |
|   |
| Oliko perehdytyksen etenemismuhti mielestäsi sopiva?  |
|   |
|   |
| Mikä kaipaisi parantamista?   |
|   |
|   |
|   |
| Oletko saanut tarpeeksi tukea esimieheltäsi/kummiltasi/työhönoastajaltasi/muilla työkave-<br>reilta? Millaista? |
|   |
|   |
|   |
| Jos et ole saanut tarpeeksi tukea, mitä jäit kaipaamaan?  |
|   |
|   |
|   |
| Muuta perehdytykseen tai työhösi liittyvää:   |
|   |
|   |
|   |
| Palautteesi esimiehellesi sekä muille perehdyttäjäillesi:   |
|   |
|   |
|   |