



Yritys X:n perehdytyssuunnitelma

Emilia Partti

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yritys X:n perehdytysuunnitelma

Emilia Partti
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2023

Emilia Partti

Yritys X:n perehdytysuunnitelma

Vuosi

2023

Sivumäärä

47

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa toimeksiantajayritykselle perehdytysuunnitelma, jonka avulla yritys voi kehittää perehdytystoimintaansa. Yritys X on laajentumassa ja laajentumisen myötä yritykseen palkataan useita uusia työntekijöitä. Laadukkaalla ja kattavalla perehdytyksellä pyritään parantamaan työntekijöiden sopeutumista työhön ja sitoutumista yritykseen sekä vahvistamaan motivaatiota. Parempi motivaatio ja sitoutuminen vähentävät todennäköisyyttä työntekijöiden vaihtuvuudelle, mikä erityisesti pitkän perehdytyksen vaativassa palvelualan työssä on yritykselle kallista.

Perehdyttäminen on yleensä työsuhteen alkuvaiheeseen sijoittuva jakso, jonka avulla pyritään luomaan työntekijälle ymmärrys työssä vaadittavista järjestelmistä ja välineistä, työhön liittyvistä perustaidoista sekä työyhteisön sosiaalisesta kokonaisuudesta. Perehdyttämisen tavoitteena on mahdollistaa kaikille työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet suoriutua työstään. Perehdyttäminen on lakisääteistä, eli työnantaja veloitetaan opastamaan työntekijöille heiltä odotetut tehtävät ja välineet. Perehdytys on olennaista myös työturvallisuuteen vedoten, sillä perehdytyksen avulla ehkäistään tehokkaasti työtapaturmia.

Teoreettinen viitekehys on muodostettu kirjallisuuskatsauksen keinoin ja Yritys X:n perehdytyksen nykytilaa on arvioitu havainnoiden nykyisten työntekijöiden toimintaa suhteessa edeltävään perehdytyksen materiaaliin ja sen sisältöön. Havainnoinnin lisäksi käytössä on ollut epämuodolliset keskustelut Yrityksen X omistajan kanssa sekä edellisestä perehdytyksestä vastaavan opinnäytetyön tekijän omien perehdytyskokemusten vertaaminen muodostettuun teoriapohjaan.

Havainnoissa huomattiin, että vaikka työntekijät osaavat erittäin hyvin toteuttaa yksittäiset tehtävänsä, puuttuu heiltä riittävä ymmärrys kokonaistilanteesta sekä siitä, miten tehtävät vaikuttavat toisiinsa. Kun tarkastellaan aiemmin käytössä ollutta perehdytysmateriaalia, nähdäänkin että materiaali on suppeaa eikä siitä löydy syvyyttä, joka auttaisi ymmärtämään syy-seuraussuhteita

Työn tuloksena on perehdytysuunnitelma, jossa esitetään myös erilaisia oppijoita hyödyttävät materiaalit kaikkiin suunnitelman osiin.

Emilia Partti

An Orientation Plan for Yritys X

Year

2023

Pages

47

The purpose of this Bachelors thesis was to plan and build a well-constructed orientation plan to help the commissioner (Yritys X) to further develop its orientation actions. Yritys X is in the process of expanding and thus hiring numerous new employees. With the help of a high quality orientation plan Yritys X aims for easier adaptation to the new job, increase in commitment and strengthened motivation. When motivation is high and the employees feel deep commitment, the turnover rate of employees decreases. Higher turnover rates are expensive for companies especially in the service industry with a need of a long lasting orientation.

When starting a new job, it is common to start with a phase of orientation, otherwise called introduction. This phase aims at helping the new employee to understand the systems and equipment used in the job as well as the basic skills required and an understanding of the social aspects of the work community. The goal of orientation is to make it possible for all employees to have an equal skillset to complete their responsibilities. Orientation is regulated by law, the company is required to teach the required duties and equipment to the new employees. Orientation is important also for the benefit of work safety, it is an effective way to decrease accidents at work.

The theoretical framework is based on literature concerning orientation. The current state of the orientation of Yritys X was assessed by observing how the current employees make use of the previous orientation actions. In addition to that, information has been acquired with informal conversations with the owner of Yritys X and via the experience of the writer of this thesis ergo person in charge of the previous orientation process.

When observing the work community it was found that while the employees are skilled at performing their duties they lack the skill to see the big picture and have a lacking understanding of how individual tasks affect other tasks. As the previous orientation material is considered, it can be seen that it is concise and lacks the depth of knowledge which helps in viewing the big picture.

The outcome of this thesis is a plan for orientation which includes the type of material that needs to be added to each part of the plan for the benefit of different people.

Keywords: orientation, introduction, motivation, commitment

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Perehdyttäminen	6
2.1	Miksi perehdytys kannattaa yrityksen näkökulmasta?	8
2.2	Perehdytyksen vastuunjako	9
2.3	Perehdytysmallit ja -taktiikat	11
2.4	Perehdytysuunnitelma.....	14
2.5	Perehdytyksen osa-alueet.....	16
2.6	Oppiminen.....	19
3	Hiljainen tieto yrityksissä	20
4	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	22
4.1	Aineiston kerääminen ja tiedonhaku	23
4.2	Opinnäytetyöprosessin kuvaus.....	23
4.3	Yritys X:n perehdytyksen nykytila ja kehityshaasteet	24
4.4	Yritys X:n uudistetun perehdytysuunnitelman rakentaminen.....	26
4.4.1	Perehdytysuunnitelmaan vaikuttavat tekijät ennen rekrytoinnin aloittamista	27
4.4.2	Rekrytoinnin aikana ja haastatteluissa	28
4.4.3	Ensimmäisenä työpäivänä	28
4.4.4	Toisena päivänä.....	29
4.4.5	Ensimmäisenä viikkona	29
4.4.6	Perehdytyksen päättyminen	30
5	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	30
6	Arviointi sekä jatkokehitysideat.....	31
	Lähteet.....	33
	Liitteet	36
	Kuvat	41

1 Johdanto

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan velvollisuuksiin kuuluu perehdyttää työntekijä tämän omaan tietotaitotasoon pohjautuen siten, että perehdytyksen jälkeen työntekijällä on riittävä ymmärrys työn kokonaisuudesta (Työturvallisuuslaki 2002). Laki ei määritä sen tarkemmin sitä, mikä on riittävä taso, eikä laissa mainita sitä, millainen perehdytysprosessin tulee olla. Nämä jätetään työnantajan vastuulle. Perehdyttäminen onkin muuttunut alkuperäisestä tarkoituksestaan työhönopastamisesta kohti laaja-alaisempaa kokonaisuutta, johon liittyy tutustuminen organisaatioon ja sen toimintaan, työyhteisöön ja työkavereihin sekä tietenkin tutustuminen ja syventyminen omaan tuleviin työtehtäviin (Kupias & Peltola 2009, 13).

Organisaatio on onnistuneen perehdytyksen avainasemassa. Tietoisesti valittu perehdytykseen keskittyminen vaatii yritykseltä sitoutumista ja erilaisten perehdytykseen vaikuttavien asioiden huomiointia (Kupias & Peltola 2009, 54). Perehdytyksen huomioivassa yrityksessä ymmärretään perehdytyksen arvo ja tiedostetaan, että sen kehittäminen kannattaa. Onnistunut perehdytys taas mahdollistaa työntekijöiden sitouttamisen yritykseen (Eklund 2020, Työturvallisuuskeskus 2003, 5).

Koska organisaatio on merkittävässä osassa onnistuneen perehdytyksen mahdollistamisesta, on perehdytysuunnitelma järkevää tehdä jokaiselle yritykselle erikseen. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tehdä Yritykselle X perehdytysuunnitelma. Opinnäytetyön tavoitteena on mahdollistaa yritykselle perehdytys, jonka avulla vaativa erityisosaaminen ja hiljainen tieto voidaan välittää uusille työntekijöille, sitoutuminen lisääntyy ja motivaatio auttaa työntekijöitä viihtymään työssään.

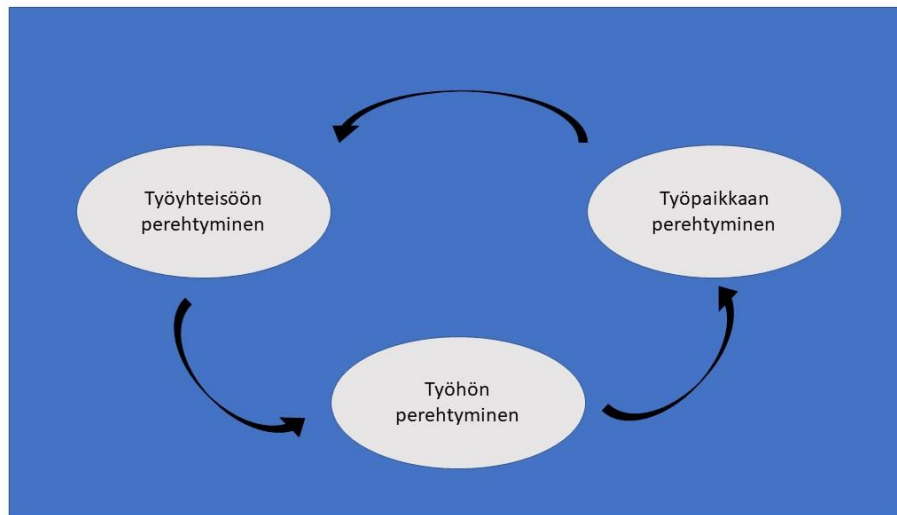
2 Perehdyttäminen

”Osaaminen on tietoa liiketoiminnan asiayhteydessä ja se muodostuu näkyvästä tiedosta, taidoista, kokemuksesta, arvoista ja sosiaalisesta verkosta. Taidokas osaaminen puolestaan muuttuu asiantuntemukseksi.” (Moilanen ym 2005, s.27).

Perehdyttäminen on uuden oppimista ja opittujen asioiden käyttämistä omassa työssä. Sen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle parhaat mahdolliset lähtökohdat uuteen työhön sopeutumiseen. Perehdyttäminen vaikuttaa työhön sopeutumiseen, sillä se tukee vuorovaikutussuhteen muodostumista ja tutustuttaa uuden työntekijän työyhteisöön. Myös työyhteisö tutustuu ja sopeutuu uuteen työntekijään ja hyvin tehdyn perehdytyksen avulla työyhteisö kehittyy uuden työntekijän tuodessa oman tietotaitonsa muiden käyttöön. (Eklund 2018, 25.)

Perehdytyksen avulla pyritään tilanteeseen, jossa kaikilla on tasa-arvoinen mahdollisuus menestyä työssään (Kupias 2009, 25).

Perehdytys jaetaan usein kolmeen osaan: työyhteisöön perehdyttämiseen, työpaikkaan perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen (Kauhanen 2006, 145). Työhön perehdyttäminen on monesti erotettu varsinaisesta perehdyttämisestä, eli työsuhteen alussa tapahtuvasta yleisluontoisesta opastuksesta sekä työsuhteeseen, työvälineisiin ja työyhteisöön liittyvästä tutustuttamisesta, mutta yhä useammin perehdyttäminen käsitetään nykyään laajempaan kokonaisuuteen, johon sisältyy myös työhön perehdyttäminen. Joskus perehdyttämistä tarvitsee myös vanha työntekijä, joka vaihtaa uusiin tehtäviin tai esimerkiksi vanhempainvapaalta palaava työntekijä. (Kupias & Peltola 2009, s. 17-18.)



Perehdytyksen kokonaisuus

Kuva 1. Työhön perehdyttäminen kokonaisvaltaisena prosessina

Alkupäivien työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttämiseen käytetään useimmiten aikaa muutamia päiviä tai muutamia tunteja useiden päivien ajan (Kauhanen 2006, 146). Tällöin itse työhön perehdyttäminen ei sisälly varsinaiseen perehdytykseen, vaan perehtymispäivien aikana selvitetään perusasioita. Näitä perusasioita ovat muun muassa työsopimuksen allekirjoittaminen, työpisteen ja työvälineiden valmistelu, erilaisten järjestelmien tunnusten ja salasanojen järjestäminen sekä työtiloihin ja työyhteisöön tutustuminen.

Työhön perehdyttämistä tarvitaan laadukkaan ja taitavan työn varmistamiseksi. Monipuolinen perehdytyskokonaisuus, jossa perehdytettävän omatoimisuutta vahvistetaan, luo parhaat puitteet hyvälle lopputulokselle. (Kauhanen 2006, 146.) Hyvä perehdytys huomioi organisaation tarpeiden lisäksi myös perehtyjän lähtökohdat. Lähtökohtien huomioiminen takaa myös Työsopimustlain vaatiman työntekijän kehittymisen mahdollistamisen huomattavasti paremmin

kuin vain pelkkä pikaperehdyttäminen, joka kiireisessä työyhteisössä saattaa aiheuttaa sen, ettei lain ohjaamia velvollisuuksia ehditä tai muisteta noudattaa. (Kupias 2009, 19, 21.)

Perehdytyksen tukena käytetään usein erilaisia materiaaleja: listoja, ohjekirjoja, intranetissä sijaitsevia materiaaleja sekä erilaisia testejä, joiden avulla perehtyjä voi testata taitojensa kehittymistä (Kauhanen 2006, 146). Perehtyjä voi tutustua materiaaleihin itsenäisesti tai yhdessä perehdyttäjän kanssa. Erilaisten materiaalien käyttäminen mahdollistaa myös erilaisten oppimistapojen ja lähtökohtien huomioimisen. (Kupias 2009, 22.) Koska perehtymisaika on perehtyjälle kuormittavaa, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota yksilöllisten, jokaiselle luontaisten toimintatapojen huomioimiseen. Näin mahdollistetaan vähemmän kuormittava perehtymisaika. (Eklund 2018, 113.)

Riittävä panostaminen perehdytyksen suunnitteluun ja resurssien allokointi ovat tärkeitä perehdytyksen onnistumisen kannalta. Hyvä suunnitelma ei ole kiveen kirjoitettu vaan mahdollistaa myös perehtyjän omien ajatusten hyödyntämisen sekä huomioi yksilölliset tarpeet ja aiemman mahdollisen osaamisen. Suunnittelussa täytyy muistaa huomioida myös tavoitteiden asettaminen sekä sen huomiointi, että perehtyjä tietää, mitä häneltä odotetaan. (Eklund 2018, 112-113.)

Aloitus- ja palautekeskustelut mahdollistavat työntekijälle ja työnantajalle perehdyttämisen tavoitteiden läpikäymisen sekä perehdyttämisen nykyhetken ja työntekijän osaamistason havainnoinnin (Kupias 2009, 22). Näissä keskusteluissa voidaan varsinaisen työn sujumisen lisäksi käydä läpi myös työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja käydä läpi työntekijän kokemuksia vuorovaikutustilanteiden onnistumisesta, työyhteisön ilmapiiristä sekä siitä, kokeeko työntekijä olevansa osa työyhteisöä (Eklund 2018, 69). Tavoitteiden asettaminen ja niiden kommunikointi on myös Farrenin (2007, 4) mukaan erittäin merkityksellistä perehdytyksen onnistumisen kannalta. Selkeästi ilmaistu tavoite ohjaa työntekijän toimintaa ja kannustaa itsenäiseen oman toiminnan suunnitteluun.

2.1 Miksi perehdytys kannattaa yrityksen näkökulmasta?

Jokaisella organisaatiolla on omat toimintatavat ja tavoitteet sekä arvot, jotka nousevat yrityksen strategiasta. Niin yrityksen kuin perehdytettävänkin menestyksen kannalta merkittävää onkin liittää perehdytys osaksi yrityksen strategiaa, jotta voidaan varmistaa, että jokainen työntekijä lisää yrityksen mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa (Hyppänen 2013, luku 5). Yrityksen arvot ovat myös työntekijälle merkityksellisiä ja monesti työsuhteita päätetäänkin, koska työntekijän ja yrityksen arvomaailmat eivät kohtaa (Farren 2007, 5). Yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi työntekijän täytyy saada merkityksellisyyden tunteita sekä onnistumisen kokemuksia työstään (Eklund 2018, 32, 35).

Rekrytointi ja sitä seuraava perehdyttäminen on itsessäänkin kallis prosessi ja hyvä perehdyttäminen auttaa varmistamaan, että käytetty raha ei mene hukkaan. Yritykselle on taloudellisesti kannattavaa saada sitoutuneita työntekijöitä, sillä vaihtuvuus lisää kuluja (Hyppänen 2013, luku 5) ja hyvällä perehdyttämisellä saavutetaan merkittävä lisä sitoutuneisuudessa verrattuna huonoon perehdytykseen (Eklund 2018, 35). Pahimmillaan epäonnistunut perehdytys voi johtaa työsuhteen purkuun jo koeajalla, jolloin kaikki rekrytointiin ja perehdytykseen käytetyt resurssit menevät hukkaan (Hyppänen 2013, luku 7). Kannattavimmillaan perehdytys on, kun se sisältää muodollisen perusasioiden perehdytyksen, työtehtäviin perehdytyksen sekä sosiaalisen työyhteisöön perehdytyksen ja kansainvälisesti onkin havaittu, että parhaiten menestyvillä yrityksillä perehdytysprosessi on pitkä, jopa kuuden kuukauden mittainen (Farren 2007, 2).

Onnistuessaan perehdytys lisää työntekijän sitoutumisen tasoa merkittävästi suhteessa epäonnistuneeseen perehdytykseen. Sitoutuneisuus lisää osaltaan työntekijän tehokkuutta työssään ja toimii siten yrityksen menestyksen tukena. (Eklund 2018, 34-35, Viitala 2014, luku 3.) Myös Kauhasen (2006, 88) mukaan perehdytys nopeuttaa yksilön työtehon kasvua kohti optimaalista tasoa. Vaikka työteho onkin merkittävä taloudellinen tekijä, on tärkeää huomioida myös tehtyjen virheiden, syntyvien sekaannusten ja hävikin hinta yritykselle ja pyrkiä vaikuttamaan niihin perehdytyksen keinoin (Työturvallisuuskeskus 2007, 4-5).

Työntekijän tyytyväisyys ja motivaatio sekä osaaminen, joihin perehdytyksellä voidaan helposti vaikuttaa, lisäävät myös työturvallisuutta ja vähentävät työtapaturmia. Sairas- ja muut poissaolot vähenevät, kun työntekijä on tyytyväisempi ja sitoutuneempi ja siten yrityksen toiminnan tehokkuus paranee. (Työturvallisuuskeskus 2007, 4-5.) Työntekijän turvallisuudesta säädetään työturvallisuuslaissa. Lain mukaan työntekijälle täytyy ohjata turvalliset työtavat ja huolehtia niin fyysisestä kuin henkisestäkin turvallisuudesta sekä luoda ja turvata työympäristö, jossa työntekijän työkyky turvataan. (Työturvallisuuslaki 2002, 1 §1.)

Hyvä perehdytys luo pohjan yhteistyölle (Työturvallisuuskeskus 2007, 4), ja jotta yhteistyö käynnistyisi ongelmattomasti, myös organisaatio täytyy perehdyttää uuden työntekijän saapumista varten (Eklund 2018, 35). Uuden työntekijän tulon valmistautunut työyhteisö luo pohjan luottamukselle ja sosiaaliselle sopeutumiselle, joilla molemmilla on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen ja työviihtyvyyteen (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1, Virtainlahti 2009, 132). Kun koko työyhteisö tietää, millaista perehdyttäminen yrityksessä on, työyhteisön tuki perehdytysvaiheessa on varmempaa (Kupias 2009, 26) ja uusi työntekijä tuntee olonsa halutuksi ja odotetuksi, osaksi työyhteisöä alusta asti (Eklund 2018, 35).

2.2 Perehdytyksen vastuunjako

Perehdytyksestä vastaa aina loppukädessä uuden työntekijän esihenkilö. Vastuu jakautuu kuitenkin esihenkilön lisäksi myös uudelle työntekijälle sekä työyhteisölle, sillä perehdyttämi-

nen ei ole yhdensuuntainen prosessi vaan myös uusi työntekijä voi tarjota jo olemassa olevaa osaamistaan työyhteisön käyttöön perehdytyksen edetessä. (Hyppänen 2013, luku 7.) Yleensä perehdytykseen osallistuvat ne henkilöt, joiden kanssa perehdytettävä tekee myöhemminkin yhteistyötä (Kauhanen 2006, 145).

Perehdytyksen eri osa-alueita voidaan delegoida vapaasti eri ihmisille ja joitain osia perehdytyksestä voidaan jättää kokonaan työntekijän omalle vastuulle esimerkiksi kirjallisen materiaalin muodossa. Esihenkilön vastuulla on kuitenkin delegoida perehdytys siten, että sen toteutus vastaa yrityksen tarpeita. Tärkeitä muistettavia asioita ovat esimerkiksi työtilojen ja työvälineiden valmistelu, työtehtävien ja yrityksen esittely, työyhteisön jäsenten esittely, työsuojelullisten asioiden esittely ja erittäin merkittävä muistettava: niiden henkilöiden esittely, joilta uusi työntekijä saa tarvitessaan apua. (Hyppänen 2013, luku 7.) Näiden keinojen avulla lisätään uuden työntekijän työyhteisöön kuuluvuuden tunnetta, mikä on yksi perehdytyksen onnistumisen määrittäviä tekijöitä (Farren 2007, 6).

Esihenkilön vastuulla on myös uuden työntekijän vastaanottaminen. Tämä on olennainen osa perehdyttämistä, sillä ensivaikutelma luo pohjan tulevalle yhteistyölle ja luottamukselliselle vuorovaikutussuhteelle ja vaikuttaa sitä kautta työyhteisön tulevaisuuteen. Esihenkilö vastaa myös yrityksen mission, vision ja strategian välittämisestä uudelle työntekijälle ja on siis kriittinen osa perehdytysprosessia. (Kupias 2009, 55-59, Eklund 2018, 99.)

Esihenkilön merkitystä perehdytysprosessissa ei voi vähätellä, sillä hänen täytyy viime kädessä ottaa vastuu oppimisen johtamisesta. Ymmärrys erilaisista oppimistavoista on perehdytyksen vastuuhenkilölle erittäin tärkeää, jotta kaikki eri tavoin oppivat saisivat yhtäläiset mahdollisuudet perehtymisprosessiin. (Moilanen ym. 2005, 25.) Keskustelun ja kuuntelun keinoilla esihenkilö voi luoda motivaatiota sekä positiivisen ilmapiirin (Kupias 2009, 59) ja Eklund (2018, 93-95) suosittelee aloittamaan perehdytyksen eräänlaisella kehityskeskustelulla heti ensimmäisenä päivänä. Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän vastuualue ja työn tavoitteet sekä pohditaan esimerkiksi sitä, miten työntekijän aiempi osaaminen vaikuttaa työhön. Kun vahvuudet ja kehityskohteet otetaan heti esille, voidaan kehityskohteisiin keskittyä työyhteisön tuella ja vahvuuksia hyödyntää tehokkaasti heti työsuhteen alusta asti.

Jos yrityksellä on henkilöstöammattilaisia, on onnistunut perehdytys kaikkine osa-alueineen viime kädessä heidän vastuullaan. Henkilöstöammattilaiset suunnittelevat perehdytyksen, jonka tavoitteena on sitouttaa ja lisätä tyytyväisyyttä ja varmistavat myös, että perustaso säilyy perehdyttäjistä huolimatta. Lisäksi henkilöstöammattilaiset toimivat muun yhteisön tukena perehdytyksessä, laativat perehdytysmateriaaleja sekä tukevat esihenkilöitä heidän vastuualueillaan. (Kupias 2009, 73.)

Työyhteisö on omalta osaltaan vastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä, sillä työntekijä tulee osaksi yhteisöä. Kuten aiemmin mainittiin, työyhteisön täytyy etukäteen tietää, että

uusi työntekijä on tulossa. Kun uudesta työntekijästä, tämän työtehtävistä ja valinnan perusteista viestitään työyhteisölle avoimesti, luotettavuus ja luottamus lisääntyvät ja työyhteisö voi yhdessä pohtia, mitä asioita olisi tärkeää muistaa ottaa osaksi perehdytystä. Työyhteisössä voidaan myös yhdessä pohtia, voisiko ulkopuolisesta mielipiteestä olla hyötyä työyhteisön kehittämisessä. (Kupias 2009, 76-78.)

Työyhteisöön sopeutuminen vaatii aina oman aikansa. Sopeutuminen on sekä perehtyjän että työyhteisön vastuulla. Uusi työntekijä on aina heikommassa asemassa suhteessa muuhun työyhteisöön, sillä hänen tietotasonsa on heikompi kuin muilla. Tästä johtuen hyväksyvä ilmapiiri on erittäin tärkeä. Uuden työntekijän on helppo ajautua tilanteeseen, missä avun pyytäminen on haastavaa, jos ilmapiiri on torjuva. Avun tarjoaminen ilman erillistä pyytämistä onkin työyhteisön vastuulla. Keskustelullisuuteen kannustava ympäristö luo tilaa avun pyytämiseksi. (Kupias 2009, 68-69.)

Usein uudelle työntekijälle valitaan yksi tai useampi nimetty perehdyttäjä, joka on vastuussa esimerkiksi tutustuttamisjaksosta tai tietyn tehtävän perehdytyksestä (Kupias 2009, 82-84). Käytännön opastaminen itse työtehtäviin on monesti tällaisen nimetyn perehdyttäjän vastuulla ja heidän vastuullaan on viime kädessä päättää, miten erilaisia tehtäviä käydään läpi, millaisia perehdytystapoja käytetään, kuinka tarkkaan opastetaan sekä kuinka nopeasti edetään. Vaikka perehdytys olisi kuinka tarkkaan suunniteltu, yksilöllinen toteuttaminen voi vaikuttaa lopputulokseen ja esimerkiksi perehdyttäjän huono päivä voi vaikuttaa siihen, miten syvästi perehdytettävä saa tietoa. Siksi onkin tärkeää pohtia, mitä vaihtoehtoisia tapoja tiedon hankintaan perehtyjällä on. (Eklund 2018, 96-97.)

Perehdyttämisen kehittäminen on koko työyhteisön vastuulla. Perehtyjältä kannattaakin aina selvittää, mitkä asiat ovat nousseet esille haastavina, mitkä taas itsestäänselvyyksinä (Hyppänen 2013, luku 7, Kupias 2009, 84). Eklund (2018, 98, 102-107) muistuttaa myös, että perehdytyksessä ei kannata koskaan olettaa asioita perehtyjän osaamisesta. Tästäkin syystä on tärkeää muistaa jatkuvasti käydä dialogia perehdytyksen kuluessa, jotta oletukset saataisiin kiinni ajoissa. Eklund pitää tärkeänä myös tiimiytämisen osuutta perehdytyksessä ja muistuttaa, että avun pyytämisen toimintamalli voidaan opettaa perehdytettävälle. Lisäksi jokaiselle perehtyjälle täytyy kertoa, mistä ja keneltä pyytää tarvittaessa apua.

2.3 Perehdytysmallit ja -taktiikat

Kupias (2009) kuvaa erilaisia perehdyttämisen malleja, tapoja perehdyttää. Mallin valinnassa kannattaa hyödyntää yrityksen toimintamallia ja strategiaa, jotta perehdytys vastaisi yrityksen todellisiin tarpeisiin. Yksi malli ei kuitenkaan välttämättä sovellu kaikkiin perehdytyksen osa-alueisiin, eli perehdytyksestä vastaavan on pohdittava, mitä mallia missäkin osassa perehdytystä käytetään.

Vierihoidoperehdyttäminen on malli, jossa oppiminen tapahtuu seuraamalla, kuuntelemalla ja hiljalleen tekemällä. Vierihoidoperehdyttämisen haasteena on sen perehdyttäjältä vaatima aika, mutta sen etuna on yksilöllisyys, joka mahdollistaa yleistä tasoa syvemmän perehdyttämisen työhön ja sen kokonaisuuteen. (Kupias 2009, 36-37.)

Malliperehdyttämisessä opastetaan yhtenäinen tapa toimia ja käytetään esimerkiksi toimintamalleja ja materiaaleja perehdytyksen tukena. Malliperehdyttämisessä saadaan perehdytykselle aikaan perustaso, johon aina pyritään. Haasteena malliperehdyttämisessä on yksilöllisten tarpeiden huomioinnin puute ja se, että perehdytys ei yhdisty todelliseen työhön. Onnistuessaan malliperehdytys mahdollistaa tasalaatuisen perustason myös suuren vaihtuvuuden työyhteisöissä. (Kupias 2009, 37-39.)

Laatuperehdytyksessä perehdytyksen vastuu siirretään tiimeille tai pienille työyksiköille. Tämä mahdollistaa perehdytyksen laatuun keskittymisen ja tiimiytymisen jo varhaisessa vaiheessa. Ongelmia saattaa syntyä, jos vastuu jää yhden tiimiläisen harteille tai kukaan ei ota vastuuta, jolloin uusi työntekijä saattaa jäädä yksin. (Kupias 2009, 39-40.)

Räätälöity perehdyttäminen on nimensä mukaan perehdyttäjän tarpeet huomioivaa perehdyttämistä, jossa valitaan perehdytysmoduuleista juuri ne, joita työntekijä eniten tarvitsee. Moduulit tuotetaan yksiköissä, jolloin työyhteisö on itse vastuussa siitä, mitä tietoa halutaan uudelle työntekijälle jakaa. Räätälöidyssä perehdyttämisessä tarvitaan vastuuhenkilö, joka kokoa osista yksilötason kokonaisuuden. Perehdyttäjän täytyy myös itse olla halukas osallistumaan perehdytyksen suunnitteluun, jotta kokonaisuudesta tulee tarpeisiin vastaava. (Kupias 2009, 40-41.)

Dialoginen perehdyttäminen on molemminpuolista perehdytystä, missä työtehtävät kehittyvät ja muuttuvat perehdytettävän tietotaidon avulla ja työnkuva jopa muodostuu osaamisen perusteella. Perehdytysuunnitelma muodostuu olemassa olevan osaamisen pohjalta ja tapahtuu vuorovaikutuksessa perehdytyksestä vastaavan ja työyhteisön kanssa. Jos yrityksessä pyritään kohti dialogista perehdyttämistä, pyrkii yritys todennäköisesti jatkuvasti kehittymään sekä haastamaan omia toimintatapojaan. (Kupias 2009, 41-42.)

Hyvä perehdytysprosessi vastaa yrityksen tarpeisiin, mistä syystä eri yritysten perehdytysmallit ovat usein keskenään samankaltaisia, mutta silti joka organisaatiossa omanlaisiaan (Eklund 2018, 26). Kupiaksen (2009, 43) mukaan perehdytysmallin valintaan vaikuttaa yrityksen strateginen toimintakonsepti ja perehdytyksen täytyy huomioida yrityksen sekä työntekijän tarpeet osaamisen suhteen. Mitä osaamista työntekijällä jo on suhteessa tarvittavaan ja mitä vielä täytyy oppia. Eklund (2018, 74) taas kuvaa hyvän perehdytysprosessin sisältävän yrityksen tavoitteet ja välineet, joilla niihin päästään.

Erilaiset perehdytysmallit tuovat erilaisia lopputuloksia ja Eklundin (2018) mukaan perehdytystä suunniteltaessa voidaan pohtia taktiikoita sen mukaan, mihin tavoitteisiin perehdytyksen avulla pyritään.

Yhteisöllinen malli säästää aikaa ja rahaa, sillä samaan aikaan voidaan perehdyttää useampaa työntekijää. Yksilöllisessä mallissa keskitytään vain yhteen henkilöön, mutta voidaan keskittyä selkeämmin yksilön vahvuuksiin ja kehittymiskohtiin. (Eklund 2018, 82.)

Muodollisessa perehdytyksessä on selkeä, lukkoon lyöty aikataulu, jossa täytyy pysyä. Muodollinen perehdytys voi olla tarpeen esimerkiksi, jos tavoitteena on saavuttaa tietty itsenäisyyden taso tietyssä ajassa. Epämuodollisempi aikataulu on joustavampi ja se voi olla tarpeen, kun puhutaan asiantuntijatyöstä. (Eklund 2018, 83.)

Vaiheittainen perehdytys tapahtuu selvässä, ennalta suunnitellussa järjestyksessä ja sattumanvaraisessa mallissa taas perehdytetään siinä järjestyksessä, missä työtehtävät tulevat vastaan. Jos perehdytykseen on käytössä tietty ennalta määrätty aika, voi olla järkevää käydä asiat järjestyksessä läpi, jotta voidaan varmistua siitä, että kaikki käsiteltävät aiheet saadaan käsiteltyä. (Eklund 2018, 84-85.)

Ennalta määrätty malli kuvaa muodollisen ja vaiheittaisen perehdytyksen yhdistelmää, kun taas vaihteleva vastaavasti kuvaa vapaata mallia, missä ei ennalta olla määrätty aikataulua tai järjestystä, jossa asiat käsitellään. (Eklund 2018, 84.)

Roolimalli-taktiikassa opetetaan kaikille sama tekniikka tai toimintatapa ja itse oppimisen taktiikassa taas annetaan uudelle työntekijälle mahdollisuus löytää oma paras työtapansa. Mitä suorittavampaa työ on, sitä selkeämmät prosessit yleensä ohjaavat työtä, jolloin roolimalli-taktiikka on hyvä tapa opastaa uutta työntekijää. (Eklund 2018, 84-85.) Ongelmaksi voi muodostua se, että perehdyttäjällä itsellään ei ole tekniikka tai toimintatapa hallussa, jolloin vääränlaista tietoa siirretään eteenpäin.

Identiteettiä vahvistava taktiikka mahdollistaa yksilön omien tapojen käytön organisaatiota vahvistavalla tavalla, kun taas identiteettiä hajottava taktiikka pakottaa organisaation tavat yksilön käyttöön. (Eklund 2018, 85.) Perehdytyksessä täytyykin huomioida, että vaikka yrityksellä on tietyt toimintatavat, myös kehitykselle täytyy olla tilaa ja uudella työntekijällä voi olla osaamista, jota organisaatio voi hyödyntää.

Eklundin (2018, 87) mukaan erilaisia taktiikoita voidaan käyttää perehdytyksen eri vaiheissa ja työntekijän täytyy etukäteen tietää, milloin häneltä odotetaan suurempaa aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta ja milloin passiivisempi oppiminen on tarpeen. Nämä asiat voidaan kirjata perehdytysuunnitelmaan, jotta niihin voidaan palata aina tarvittaessa.

2.4 Perehdytysuunnitelma

Kuten aiemmin todettiin, perehdytyksen suunnittelun vastuu on esihenkilöllä, ja sen kehityksen vastuu koko työyhteisöllä mukaan lukien perehtyjän itsensä. Perehdytyksen suunnittelussa täytyy huomioida yrityksen visio ja missio, tavoitteet sekä strategia. Suunnitelman kannalta on merkittävää tiedostaa, millainen nykytilanne on ja huomioida käytettävissä olevat resurssit. Tärkeää on myös pohtia, mitkä tekijät ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä, jotta voidaan määrittää, ovatko ne henkilöstön toimintaan liittyviä, ja siten perehdytettäviä asioita. (Kupias 2009, 51-52, 87.)

Vaikka yrityksellä olisi käytössä yleinen perehdytysuunnitelma, kannattaa jokaisen rekrytoinnin yhteydessä panostaa yksilöllisen suunnitelman tekemiseen. Jos koko suunnitelmaa ei ole mahdollista yksilöllistää, on kuitenkin tärkeää muistaa jakaa vastuut ja nimetä pääasiallisena perehdyttäjänä toimiva henkilö. Perehdytysuunnitelman tavoitteena on toimia viitekehkeyksenä niille keinoille ja materiaaleille, jotka auttavat perehtyjää pääsemään työhön kiinni sekä tuomaan oman osaamisensa työyhteisön käytettäväksi. (Kupias 2009, 87-88.)

Perehdytysuunnitelma kannattaa rakentaa siten, että itse perehdytys voidaan toteuttaa rakentamalla uutta tietoa aiemmin opitun päälle, syventäen tietoa vähän kerrassaan. Vaikka perehdytys toteutettaisiin keskustelullisena tai vierihoitomallina, materiaali on hyvä tarjota myös sellaisessa muodossa, että siihen voi palata myöhemmin. Näin varmistetaan, ettei perehtyjä ylikuormitu yrittäessään muistaa kaiken näkemänsä. Asioihin kannattaa aina palata myös keskustelun keinoin oppimisen vahvistamiseksi ja sen varmistamiseksi, ettei ole opittu asian sivusta. (Kupias 2009, 67-68, Eklund 2018, 51.) Eklund (2018, 51) muistuttaa myös, että perehdytysuunnitelma toimii vaaditun osaamisen rajoina. Rajat on tarpeen asettaa, sillä uusi työntekijä ei voi tietää, mikä on olennaista tietoa ja mikä ei.

Perehdytys alkaa jo ennen työsuhteen alkua, ja perehdytysuunnitelman on hyvä sisältää myös varsinaista työsuhdetta edeltävät askelmerkit. Ennen työsuhteen alkua tapahtuvat asiat saattavat olla esimerkiksi työsopimuksen valmistelua, työvälineiden hankintaa, tunnusten luomista ja erilaisen perehdytysmateriaalin lähettämistä perehtyjälle. Perehdytysuunnitelma kannattaa myös aikatauluttaa ja pohtia jo etukäteen, kuka on vastuussa mistäkin osasta. (Kupias 2009, 65-67, 93-94.) Suunnitelmassa täytyy muistaa huomioida myös perehdytyksen tavoitteet, joita voidaan muokata työntekijän tavoitteiden kanssa yhteensopiviksi (Eklund 2018, 51).

Kupias (2009, 102-110) kuvaa perehdytysuunnitelman prosessia seuraavasti:

Ennen rekrytoinnin aloitusta pohditaan, millaista työntekijää lähdetään etsimään. Se, etsitäänkö enemmän hyvää tyyppiä kuin tarkkaa osaamista omaavaa työntekijää vaikuttaa perehdytyksen suunnitteluun merkittävästi.

Rekrytointivaiheessa kerrotaan tulevalle työntekijälle niin tulevasta tehtävästä kuin työyhteisöstä ja organisaatiostakin. Näin työntekijä voi jo etukäteen valmistautua uuteen työhön. Hakija voi myös kertoa omasta osaamisestaan ja tietotaidostaan rekrytointivaiheessa, mikä vaikuttaa perehdytyksen suunnitteluun. Myös Farren (2007) painottaa rekrytointivaiheen merkitystä perehdytyksessä ja muistuttaa, että työntekijälle on annettava realistinen kuva työn sisällöstä ja työtehtävistä, jotta rekrytointi ja perehdytys eivät mene hukkaan.

Ennen työntekijän ensimmäistä päivää valitaan soveltuva perehdytysmalli. Lisäksi mietitään, miten laaja perustason perehdytyksen täytyy olla ja varmistetaan, että käytännön asiat ovat järjestyksessä. Työntekijään voidaan tässä vaiheessa myös olla yhteydessä, jotta voidaan yhdessä pohtia olennaisimpia perehdytyksen osa-alueita.

Ensimmäisenä päivänä merkityksellistä on se, että vastaanotto on positiivinen ja innostava. Ensivaikutelma luo pohjan tulevalle yhteistyölle. Ensimmäisen päivän perehdytyksen on hyvä painottaa käytännön asioihin, ja uuden tiedon määrä on pidettävä kohtalaisena. Tutustuminen työtiloihin, työkavereihin ja perustyöhön on tarpeeksi ensimmäisen päivän perehdytykseksi.

Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän täytyy päästä kiinni työhön, eli perehdytyksen on tärkeää antaa yleissilmäys työnkuvasta. Tärkeää on miettiä, mitkä tiedot ja taidot ovat merkityksellisimpiä ja takaavat onnistumisen kokemuksia. Perehdyttäjän vastuulla on ensimmäisen viikon aikana tunnistaa uuden työntekijän osaaminen ja aiempi kokemus ja täsmentää tarvittaessa perehdytysuunnitelmaa paremmin täsmäämään näihin taitoihin. Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän on tärkeää saada tehdä mahdollisimman paljon todellista työtä.

Ensimmäisen viikon jälkeen on tärkeää muistaa ottaa aikaa keskustelulle, jotta perehdyttäjät ja uusi työntekijä voivat yhdessä pohtia sitä, miten ensimmäinen viikko on sujunut. Osaamisen kartoittaminen ja sen kehittymisen arviointi on tärkeää, jotta perehdyttämisen tavoitteisiin päästään. Vastuu alkaa hiljalleen siirtyä perehtyjälle itselleen ja keskustelullista palautteen antamista ja vastaanottamista on hyvä muistaa jatkaa säännöllisesti. Viimeistään 1-2 kuukauden kuluttua on aiheellista käydä pidempi perehdytyksen palautekeskustelu, jossa käydään läpi onnistumiset ja kehityskohteet molemmin puolin.

Kupias (2009) jatkaa perehdytysprosessia vielä läpi koeajan, työsuhteen keston ja irtisanomisen, sillä esimerkiksi sesongit saattavat vaikuttaa työn luonteeseen ja toimintaan vielä pitkään koeajan päätyttyäkin. On tärkeää myös muistaa pyytää työsuhteen päättyessä palautetta niin perehdytyksestä kuin työsuhteen hyvistä ja huonoista puolista.



Kuva 2. Perehdytyksen aikajana Kupiasta mukaellen

Perehdytys suunnitelmaa luodessa on huomioitava seuraavia asioita (Eklund 2018, 109-110) ja nämä asiat nousevat esille myös edellä kuvatussa Kupiaksen (2009) perehdytysprosessin mallissa:

- Mistä asioista perehdytyspolku koostuu?
- Miten perehtymisen edistymistä tullaan seuraamaan ja arvioimaan?
- Miten mahdollistetaan joustavuus yksilön tarpeiden mukaan?
- Mitä aiheita mahdollisessa perehdytyskeskustelussa käsitellään?
- Minkälainen on yrityksen palautekulttuuri?
- Mikä on perehdytettävän rooli perehdytyksen seurannassa?

2.5 Perehdytyksen osa-alueet

Yksi perehdytyksen merkittävä osa on organisaatioon perehtyminen, joka alkaa jo ennen varsinaista rekrytointiprosessiakaan, kun aiemmat työntekijät ja muut sidosryhmät kertovat yrityksen kulttuurista eteenpäin. Yritysbrändi ja yrityksen arvot on tärkeä viestiä potentiaalisille työntekijöille, jotta he voivat suhteuttaa omat arvonsa yrityksen arvoihin ja ymmärtävät, millainen organisaation toimintakulttuuri on. Organisaatioon perehtymisessä ei kannata unoh-

taa asiakkaita ja kilpailijoita, jotka ovat merkittävässä osassa kaikkien yritysten toimintaa. (Kupias 2009, 65-67, 89.)

Tiimi- ja työyhteisökohtainen osaaminen kuvaa niitä asioita, jotka koskettavat juuri sitä tiimiä, jossa uusi työntekijä tulee työskentelemään. Perehdytyksessä keskitytään yhteisiin pelisääntöihin ja prosesseihin, jotka sisältävät usein paljon myös hiljaista tietoa, jota on vaikea ymmärtää etukäteen. (Kupias 2009, 87.)

Työsuhdekohtainen osaaminen kuvaa niitä vastuita, velvollisuuksia ja etuja, jotka liittyvät työsuhteeseen. Näihin kuuluvat esimerkiksi määräaikaisen ja toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen erot sekä esimerkiksi työehtosopimus, jota työssä noudatetaan sekä erilaiset työsuhde-edut, kuten ruokaetu tai liikuntaetu. (Kupias 2009, 87.)

Jos työntekijä siirtyy päivittäistavarakaupasta vaikka kosmetiikka-alalle, on tärkeää huomioida myös toimialakohtainen osaaminen perehdytyksessä. Toimiala vaikuttaa merkittävästi tehtävään työhön. (Kupias 2009, 88.)

Yleisosaamisen perehdytys vaihtelee merkittävästi perehtyjän tarpeiden mukaisesti. Yleisosaamista ovat esimerkiksi kielitaito, atk-taidot, työelämätaidot ja ominaisuudet, kuten asiakaslähtöisyys tai myönteinen asenne. Monesti näitä taitoja pyritään jo rekrytointivaiheessa painottamaan, jotta perehdytyksessä ei tarvitsisi enää keskittyä niihin. (Kupias 2009, 89.)

Työhön perehtyminen on perehdytyksen alue, jonka tavoitteena on kuvata työntekijälle, mikä hänen osuutensa on yrityksen tarinassa (Kupias 2009, 87). Työhön perehtymisellä kasvatetaan työntekijän osaamisen tunnetta ja lisätään siten työhyvinvointia. Perehdyttäjän vastuulla on tunnistaa perehtyjän vahvuudet ja hyödyntää niitä perehdytyksessä. Työturvallisuuskeskuksen (2007, 14) työnopastuksen viisi askelta on yksi tapa, jolla voidaan opastaa uudelle työntekijälle hänen työtehtävänsä.

Ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen. Tavoite on selvittää, mikä on työntekijän osaamistaso ja kuvata työtehtäviä sekä syitä niiden tekemiselle. Jos työntekijällä on jo kokemusta vastaavista tehtävistä, voidaan tässä vaiheessa pyytää esimerkiksi työnäyte, jotta nähdään osaamistaso. Kupiaksen (2009, 88-89) mukaan osaamistason kartoituksessa voidaan käyttää apuna erilaisia osaamiskarttoja ja osaamiskuvauksia, joihin voidaan verrata tulokkaan taitotasoa.

Toinen askel on itse opetustilanne. Tässä vaiheessa luodaan kokonaiskuva opastettavasta asiasta, siihen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja säännöistä. Jos kokonaisuus on hyvin laaja, se kannattaa jakaa pienempiin osiin, jotta perehtyjälle ei tule liikaa uutta tietoa kerralla. Jokainen työn vaihe käydään läpi siten, että perehtyjä osaa varmasti työn ennen kuin siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Opettaessa on tärkeää perustella ja selittää syyt asioiden tekemiselle

tietyllä tavalla ja ottaa perehtyjä aktiiviseksi tekijäksi. Eklund (2018, 54-55) kirjoittaa, että oppimisen erilaiset tasot on hyödyllistä käydä perehdytyksessä läpi ja prosessi on hyvä aloittaa yleiskuvauksella.

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelua, jonka tavoitteena on luoda perehtyjälle sisäisiä malleja. Tässä vaiheessa voidaan esimerkiksi pyytää opastettavaa kuvailemaan, miten toimisi tietyssä tilanteessa ja kertomaan alusta loppuun, miten työ tehtäisiin. Eklundin (2018, 55) mukaan tässä vaiheessa voidaan myös käydä kirjallista materiaalia läpi. Lukumateriaali voi tarjota hyvän keinon virkistää muistia ensimmäisen opastuskerran jälkeen.

Neljäs askel on opitun taidon harjoittelua. Tässä vaiheessa perehtyjä harjoittelee työn tekemistä itsenäisesti alusta loppuun ja työn tulos arvioidaan yhdessä, luodaan tilaa rakentavalle keskustelulle ja kehittymisen arvioinnille. Oma oivaltaminen on Eklundin (2018, 55) mielestä tärkeää perehdytyksessä. Monenlaiset lähestymistavat lisäävät oivallusten mahdollisuutta, samoin kuin kokonaisuuden hahmottaminen.

Viides eli viimeinen askel on opitun tiedon varmistamisen vaihe, jossa aluksi tarkkaillaan tekemistä tiukemmin, ja kun taidot karttuvat, tarkkailua vähennetään. Joskus opitun taidon varmistaminen voidaan tehdä myös siten, että perehtyjää pyydetään opettamaan asia eteenpäin. Miellyttävä ilmapiiri on oppimiseen kannustava (Eklund 2018, 56) eli vaikka oppijaa tarkkailtaisiinkin, täytyy tilanne yrittää pitää rentona ja mukavana, jotta ilmapiiri ei aiheuttaisi perehtyjälle paineita.

Eklund (2018) kuvaa perehdytysuunnitelmaa selkein avainsanoin, luoden mallin, jonka avulla perehdytys on helppo rakentaa. Mitä selkeämmin malli on rakennettu, sitä helpompi sitä on kehittää ja muuttaa tarvittaessa. Eklundin mallissa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Kuka on vastuussa perehdytyksestä? Kenelle perehdytyksen mitäkin osa-alueita delegoidaan?
- Mitä tehtäviä, toimintatapoja, järjestelmiä ja laitteita täytyy käydä läpi? Millaisia kirjoittamattomia sääntöjä työyhteisössä on? Millaisia ongelmia yleisimmin käsitellään?
- Millainen aikataulu on? Vaikka aikataulu ei olisi tiukka ja tarkkarajainen, se olisi kannattavaa liittää suunnitelmaan. Aikataulun lisäksi olisi tärkeää kirjata ylös myös perehdytysosa-alueiden järjestys: mikä työ täytyy oppia ensin, millä osa-alueilla syvennetään tietoa, mitkä alueet vaativat eniten perustietoa? Yksilöllisen suunnitelman aikataulua voidaan päivittää myös perehdytyksen edistyessä.
- Miten perehdytys toteutetaan? Onko käytössä yksilö- vai ryhmäperehdytys, käytetäänkö menetelminä mentorointia tai tarkkailua, itsenäistä opiskelua tai työssä oppimista? Myös kunkin perehdytyksen osa-alueen erillisiä menetelmiä kannattaa kirjata ylös.
- Kenelle perehdytys on suunniteltu? Millä tavoin yksilö huomioidaan perehdyttäessä ja miten yksilön oma-aloitteisuus tai tietotaso muuttaa perehdytyksen luonnetta?

Lisäksi lähes kaikissa lähteissä tuodaan esille perehdytyksen palautekeskustelu, joka käydään perehdytyksen loppupuolella, kun työntekijä on jo sopeutunut työyhteisöön. Tällaisessa keskustelussa voidaan käydä läpi esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen (2007, 17) kuvaamia aiheita. Onko perehdytys vastannut perehtyjän tarpeisiin? Millaisia asioita perehtyjä on oppinut hyvin ja missä asioissa kaipaa lisää harjoitusta? Onko perehtyjällä toiveita perehdytykseen liittyen?

2.6 Oppiminen

Oppimista on monenlaista ja erilaiset oppijat kaipaavat hyvin erilaista tietoa ja tapoja sisäistää sitä. Oppiminen on sisäisten mallien ja prosessien luomista, minkä takia jäsentäminen keskustelun ja perusteluiden avulla on kriittistä oppimiselle. Eriyisen hankalaa voi olla muuttaa jo syntynyttä näkemystä, perehdyttäjän on tällaisessa tilanteessa tarpeen kiinnittää erityistä huomiota perusteluihin ja keskusteluun. Erilaisten oppijoiden tueksi perehdytyksessä voidaan käyttää erilaisia tekniikoita. (Kupias 2009, 112-118.)

Toistavassa oppimisessa pyritään esimerkin ja toistamisen keinoin opettamaan jokin tapa toimia. Toistavassa oppimisessa perehtyjä on vastaanottajana eikä häneltä odoteta muuta kuin toistojen seuraamista ja tekemistä, kunnes prosessi on hallussa. (Kupias 2009, 112-118.)

Ymmärtävässä oppimisessä selitetään laajasti, perustellaan ja keskustellaan, jotta perehtyjä todella tiedostaisi, mitä on tekemässä ja miksi. Ymmärtävä oppiminen vie runsaasti aikaa erityisesti, jos perehtyjällä ei ennestään ole kokemusta käsitelystä aiheesta. (Kupias 2009, 112-118.)

Luova oppiminen kannustaa jakamaan omia mielipiteitä ja kokemuksia ja johtaa herkästi prosessin muutoksiin. Luova oppiminen vaatii, että perehtyjällä on aiempaa kokemusta ja motivaatiota ryhtyä kehittämään työtä. (Kupias 2009, 112-118.)

Koska oppijoita on yhtä monenlaisia kuin ihmisiäkin, kannattaa perehtyjältä aina kysyä, miten hän kokee parhaiten oppivansa. Perehdyttäjä voi esittää vaihtoehtoja, jotka ovat omalla mukavuusalueella tai jopa etsiä toisen perehdyttäjän, jos omat taidot eivät ole riittävät. (Kupias 2009, 124-125.)

Konkreettinen kokija oppii parhaiten itse tekemällä. Hän arvostaa kuvauksia todellisista tilanteista ja etsii asioille merkityksiä ja yhtymäkohtia omista kokemuksistaan. Tällainen oppija kaipaa rentoa ja keskustelevaa ilmapiiriä, jossa ei tarvitse pelätä tuomitsemista. (Kupias 2009, 124-125.)

Pohdiskeleva havainnoija haluaa tietää ja tuntea asian perin pohjin ennen kuin uskaltaa itse tekemään. Perehdyttäjältä vaaditaan runsaasti tietoa ja taitoa perustella tekemiään asioita sekä ymmärrystä selittää kokonaisuuksia perehtyjälle. (Kupias 2009, 124-125.)

Abstrakti käsitteellistäjä lukee mieluummin kuin kokee ja nauttii selkeästi rakennetusta perehdytysmateriaalista. Perehdyttäjän syvälinen ymmärrys yksityiskohtaisesta tiedosta toimii apuna tällaisen oppijan perehdytyksessä. (Kupias 2009, 124-125.)

Osallistuva kokeilija haluaa kokeilla käytännössä kaikkea, eikä jaksaa keskittyä pitkiin selityksiin. Tällainen perehtyjä voi olla haastava, jos tehdyn työn taustalla on paljon metatietoa, joka pitäisi hallita, sillä metatiedon oppiminen tekemällä voi olla vaikeaa. (Kupias 2009, 124-125.)

Oppimista edistävät Kupiaksen (2009, 124-125) mukaan seuraavat asiat:

- aikaisemman kokemuksen ja osaamisen huomioiminen
- yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen
- motivaation tukeminen
- kokonaiskuvan hahmottamisen tukeminen
- aktiivisen oppijuuden tukeminen
- oppimisilmapiirin tukeminen
- vuorovaikutuksen edistäminen
- palautemahdollisuuksien lisääminen

Lisäksi kannattaa käyttää monipuolista perehdytysmateriaalia perehdytyksen tukena (Työturvallisuuskeskus 2007, 10).

3 Hiljainen tieto yrityksissä

Hiljainen tieto on yritysten työntekijöiden käytännön osaamista, yritysten pääomaa (Koivunen 1997, 191-192). Se on asiantuntijuutta, kokemusta, tietämystä ja muodostuu kokemuksista ja tiedosta. Hiljainen tieto on laajemmin hiljaista tietämystä, joka puolestaan on muuttuvaa ja kehittyvää tietoa. Hiljainen tieto määrittää ihmisen toimintaa, ja vaikuttaa siihen, miten ymmärrämme kohtaamamme asiat. Hiljaisen tiedon avulla tiedämme, mikä on totta ja mikä ei sekä pystymme prosessoimaan kaiken muun tiedon käsittelyn ja kehittämisen. Hiljainen tieto, sen tunnistaminen ja siirtäminen eteenpäin ovat osa yrityksen toimintaa ja työntekijöiden kehittymistä. (Moilanen ym. 2005, 25-28, 76, 79, 83.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen saattaa olla vaikeaa ja tästä syystä yrityksissä voi joskus olla aiheellista tehdä organisaation osaamiskartoitus. Tällainen osaamiskartoitus selvittää työn vaiheita ja niitä asioita, joita työn tekemiseen liittyy. Osaamiskartoituksessa voidaan vastata esimerkiksi kysymyksiin mitä tiedän, mitä osaan, miksi tiedän, miten teen, keneltä kysyn lisää. Näin saadaan selville, mitä tietoa ja taitoja työn tekemiseen liittyy ja saadaan hiljainen tieto näkyväksi. (Moilanen ym. 2005, 31.) Hiljainen tieto on tärkeää saada esille, sillä hiljaista

tietoa on ryhmässä enemmän kuin sen yksilöillä erikseen (Koivunen 1997, 188) ja sen jakaminen on tärkeää osaamisen kehittämisen ja jakamisen takia (Moilanen ym. 2005, 107).

Hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistaa se, että työyhteisössä on luotettava ja kunnioittava ilmapiiri. Työyhteisön jäsenten on tunnettava olonsa arvokkaiksi, jotta he ovat halukkaita siirtämään tietotaitoaan eteenpäin. Vuorovaikutus on ensisijaisen tärkeää hiljaisen tiedon siirtämisessä, mutta sen siirtäminen helpottuu, kun tieto säilötään asiakirjoihin ja käsikirjoihin. Helpoimmin hiljainen tieto on kuitenkin siirrettävissä tarkkailemalla pitkään työskennelleitä ja keskustelemalla heidän kanssaan. (Moilanen ym. 2005, 34-37, Hyppänen 2013, luku 7.)

Hiljaisen tiedon oppimisprosessi on usein tiedostamaton. Kokeneiden työntekijöiden seuraaminen, itse kokeileminen ja vastaan tuleviin tilanteisiin reagoiminen tai esimerkiksi kursseille osallistuminen opettaa erityistaitoja, joita työ vaatii. Kun tietotaito syvenee ja muuttuu lähes automaatioksi, se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on mahdollista oppia myös tietoisesti, mutta useimmiten oppiminen on tiedostamatonta. Myös esimerkiksi työyhteisön tavat ja normit ovat hiljaista tietoa, joka opitaan kokemalla ja kokeilemalla. (Moilanen ym. 2005, 29, 41.)

Hiljaisen tiedon jakaminen on Virtainlahden (2009, 108) mukaan kannattavaa, sillä sen avulla

- organisaation toimintakyky ja toiminnan laatu vahvistuvat
- osaaminen ja tietämys muuttuu näkyväksi ja on paremmin kehitettävissä
- työtehtävät ovat näkyviä ja kehitettävissä
- hyvät käytänteet saadaan käyttöön kaikille
- erilaisen tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet paranevat
- työyhteisön jäsenten hyvinvointi parantuu
- yhteisöllisyyden edistäminen mahdollistuu
- osaamisen arvostamisen ilmapiiri tukee työyhteisöä
- tietämyksen jakaminen muuttuu kunnia-asiaksi, positiiviseksi velvollisuudeksi

Tiedon tuominen näkyväksi mahdollistaa sen kasvattamisen ja kehittämisen. Lisäksi tiedon jakaminen on pakollista, jos vastuuta halutaan jakaa ja yksilöön kohdistuvaa taakkaa vähentää. Kun hyviä käytäntöjä (hiljaista tietoa) jaetaan, palvelun tai tuotteen kokonaislaatu paranee. Tiedon jakautuessa tasaisemmin työntekijöiden kesken, myös yhteisöllisyys lisääntyy. On tärkeää muistaa, että vaikka hiljainen tieto löytyy usein kokemuksen avulla, ei kokeileminen ja erehtyminen ole ainoa tapa oppia sitä. (Virtainlahti 2009, 108-110, 116.)

Hiljaisen tiedon jakamiseen on erilaisia keinoja, joita voidaan käyttää tarpeen mukaan (Virtainlahti 2009, 116-130).

- Hiljaisen tiedon jakamista edistävät yhteistyömuodot ja niitä tukevat tekijät eli erilaiset tiimityömallit, työryhmät, mentorointi ja työpari-mallit.
- Hiljaisen tiedon jakamista tukevat työn kehittämisen muodot eli työnkierto, työn laajentaminen tai rikastaminen.
- Hiljaisen tiedon jakamista edistävät henkilöstötoiminnot eli rekrytointi, perehdytys, työhönopastus, koulutuksen sekä kehityskeskustelut.
- Hiljaisen tiedon jakamisen epäviralliset käytännöt.

Johtaminen on merkityksellisessä asemassa hiljaisen tiedon siirtämisessä. Koska luottamuksellinen ilmapiiri auttaa hiljaisen tiedon jakamisessa, kannattaa johtaessa pyrkiä luomaan keskustelullista ympäristöä, jossa työntekijöiden on turvallista olla. (Virtainlahti 2009, 136.) On myös tärkeää huomioida, että kaikkea tietoa ei kannata siirtää (Virtainlahti 2009, 137) ja että osaamista kannattaa luokitella, jotta tiedettäisiin, mitä tietoa kannattaa siirtää (Moilanen ym. 2005, 25).

4 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Yritys X on tammikuussa 2021 perustettu yritys, jonka toiminnan ytimessä on hyvä työyhteisö ja kannustava ilmapiiri. Yritys on laajentumassa ja rekrytoimassa useita uusia työntekijöitä, ja koska rekrytointi ja perehdyttäminen ei ole taloudellisesti kannattavaa, jos työntekijät eivät sitoudu työhön, tavoitteena on löytää juuri oikeita työntekijöitä, jotka perehdytetään onnistuneesti. Yritys X:llä onkin nyt tarve hyvälle perehdytysuunnitelmalle, jonka avulla uudet työntekijät voidaan perehdyttää työhön sekä auttaa heitä sopeutumaan työyhteisöön.

Työ Yritys X:llä jakautuu lyhyisiin, mutta intensiivisiin asiakaskohtaamisiin ja vahvasti rutiininomaiseen ja prosessien mukaan tehtävään työhön. Lisäksi työhön kuuluu runsaasti sähköistä viestintää asiakkaiden kanssa sekä aktiivista sosiaalisen median markkinoinnillista käyttöä. Perustoiminta on hyvin erikoistunutta ja vaatii spesifiä osaamista, jonka omaksuminen saattaa vaatia pitkän perehtymisajan. Osaaminen on pitkälti hiljaisen tiedon varaan nojaavaa ja tätä hiljaista tietoa olisi tärkeää saada sanoitettua. Asiakaspalvelutyössä korostuu haavoittuvassa tilassa olevien asiakkaiden herkkyys. Ero rutiininomaisen työn ja asiakaskohtaamisissa vaaditun läsnäolon välillä on merkittävä, mistä syystä perehdytys on erityisen tärkeässä asemassa.

Hyvän perehdytysuunnitelman avulla luodaan Yritys X:n uusille työntekijöille mahdollisimman hyvät edellytykset ottaa työn monipuoliset vaatimukset haltuun. Työntekijöiden osaaminen on yrityksen etu, sillä yritys ei ole mitään ilman työntekijöitään - työntekijät ovat myös yrityksen kasvot asiakaskohtaamisissa sekä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

- tavoitteena pysyvyys ja työyhteisön hyvinvointi

- rekrytinnissa näyttäytyy hyvän tiimin kasaaminen ennen varsinaista alan osaamista, koska osaamista haastavaa saada

4.1 Aineiston kerääminen ja tiedonhaku

Opinnäytetyön toteuttamisen tueksi on tutustuttu perehdytyksen teoreettiseen viitekehykseen aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla. Teoreettiseen viitekehykseen tutustumalla saadaan laaja ymmärrys kehitettävästä ilmiöstä, tässä tapauksessa perehdytyksestä ja voidaan tutustua ilmiön käsitteiden keskinäisiin suhteisiin. (Tuomi 2018, 1.1.1).

Kirjallisuuteen tutustumisen lisäksi on tärkeää tutustua myös yrityksen perehdytyksen nykytilaan. Yrityksellä on aiempien perehdytysten pohjana käytetty perehdytyslista (Liite 1), jota käytetään suunnittelun tukena. Lisäksi tutustumismenetelmänä käytetään havainnointia, jonka avulla voidaan yhdistää nähtyjä kokonaisuuksia teoreettiseen viitekehykseen. Havainnoinnin toisena vahvana etuna on se, että yhdessä haastatteluiden kanssa havainnoinnin avulla saadaan monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta ja joskus havainnointi tuo esille ristiriitoja haastattelun avulla saadun tiedon ja todellisen toiminnan välillä. (Tuomi 2018, 3.2.) Havainnoinnin edut ovat tässä opinnäytetyössä selvät, sillä pienessä työyhteisössä haastatteluun saatavat vastaukset saattavat olla kaunisteltuja tai turhan suppeita.

Havainnoissa keskitytään kokonaisuuksiin ja pyritään yhdistämään havainnoituja yksityiskohtia niiden ympäristöön. Havainnoissa on tärkeää huomioida havainnoinnin luotettavuus - tutkija ei pysty koskaan täysin irrottautumaan omista kokemuksistaan, mistä syystä on tärkeää selvittää tutkimuskohde ja -tavoitteet mahdollisimman tarkasti ennen havainnoinnin aloittamista. Havainnointijakson on hyvä olla pitkäkö, jotta havainnot ehditään vahvistaa havainnointijakson aikana. Tämä lisää havaintojen luotettavuutta. Havainnoinnin avulla voidaan syventää jo olemassa olevaa niin sanottua arkitietoa ja voidaan liittää havainnoitua tietoa teoriaan. (Vilkkä 2006, 6, 8, 10, 12.)

Yrityksen oman perehdytyslistan (Liite 1) sisältöä sekä toteutuneiden perehdytysten lopputulosten havainnointia arvioidaan suhteessa kirjallisuuskatsaukseen. Tämän vertailun avulla tavoitteena on muodostaa uusi perehdytys suunnitelma, joka vastaa yrityksen perehdytystarpeisiin. Perehdytys suunnitelman syvemmät sisällöt toteutetaan opinnäytetyöstä erillisenä kokonaisuutena.

4.2 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyöprosessi alkoi touko-kesäkuussa 2021, jolloin aihetta alettiin tilaajan kanssa pohdita. Lopulliseen aiheeseen päädyttiin elokuussa 2021, minkä jälkeen alkoi tiedon keräämisen vaihe. Tiedonkeruuvaihe kesti reilun kuukauden, materiaalia perehdytykseen liittyen on saatavilla runsaasti. Kirjallisuuden lisäksi tietoa etsittiin tutkimuksista ja erilaisilta verkkosivus-

toilta. Tiedon kerääminen päättyi, kun uutta, merkittävää tietoa ei enää noussut esille materiaaleista.

Perehdytysuunnitelman rakentaminen aloitettiin samanaikaisesti kirjallisuuteen tutustumisen ja perehdytyksen nykytilan havainnoinnin kanssa ja se on rakentunut ja muuttunut yhdessä teoreettisen viitekehyksen rakentumisen kanssa. Uutta löytynyttä tietoa käytettiin aina hyväksi reflektiivisissä keskusteluissa yrityksen omistajan kanssa, samoin kuin aiempien perehdytysten toteutuksen reflektoinnissa ja havainnot käytettiin hyväksi suunnitelman rakentamisessa.

4.3 Yritys X:n perehdytyksen nykytila ja kehityshaasteet

Yritys X on tuore yritys, jossa on tällä hetkellä yrittäjän lisäksi kolme työntekijää. Vaikka käytössä on alusta asti ollut perehdytysuunnitelma, sen tarkoituksena on ollut toimia ennen kaikkea muistin tukena käytännön opastustilanteissa. Nykyinen perehdytysuunnitelma on käytännössä lista asioita, jotka täytyy muistaa opettaa uudelle työntekijälle, ja perehdytyksen tavoitteena on ollut se, että uusi työntekijä kykenee mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti itsenäiseen työskentelyyn. Nopeus ja tehokkuus ovat olleet tarpeen, kun tarve uusille työntekijöille on kiireen takia ollut kriittinen.

Niin havainnoitaessa Yritys X:n työntekijöitä ja työn suorittamista kuin säännöllisissä keskusteluissa yrityksen omistajan kanssa on käynyt ilmi, että nykyiset työntekijät ovat oppineet erilliset työtehtävät hyvin ja suoriutuvat päivittäisistä toimista tehokkaasti. Havainnoinnissa on tullut kuitenkin esille, että erilaisia työtehtäviä suoritetaan monesti vähän vasemmalla kädellä ja tehtävät jäävät puolitiehen. Tästä seuraa, että taakka näistä töistä kaatuu seuraavan työtehtävää tekevän päälle, mikä ei ole toivottavaa, kun tavoitellaan tasavertaista työtaakkaa jokaiselle työntekijälle.

Työntekoa ja yleistä toimintaa havainnoitaessa on noussut esille tarve muistuttaa kaikkia työyhteisön jäseniä suunniteltujen prosessien noudattamisen merkityksestä. Kun prosesseista luovutaan, työ jää helpommin keskeneräiseksi ja riski virheille kasvaa. Vaikka pienet virheet eivät ole suuri ongelma, on aiheesta kuitenkin keskusteltu yrityksen omistajan kanssa ja todettu, että jokainen virhe on kuitenkin riski huonolle asiakaskokemukselle. Lisäksi virheistä aiheutuu monesti kustannuksia yritykselle. Perehdytyksessä voitaisiin keskittyä muodostamaan työntekijöille näkemys siitä, mikä heidän pieniltä ja merkityksettömiltäkin vaikuttavilla työtehtävillään on kokonaisuuden kannalta.

Toinen havainnoinnissa esille noussut asia on se, että työntekijöiden aiempi kokemus on merkittävässä asemassa perehdytyksen suunnittelussa. Aiemmin perehdytetyillä työntekijöillä ei ole vahvaa kaupan alan osaamista tai ymmärrystä, mutta Yritys X on kaupallisen alan palveluyritys ja myyntiä edistävillä toimilla on siten paljon merkitystä yrityksen toiminnassa. Erilaisia

esillepanoihin ja niiden kokonaisuuksiin sekä kaupan alan perustoihin (kassan laskenta, tavaravastaanotto) liittyviä ongelmia on jatkuvasti havaittavissa. Nämä asiat on otettava tulevaisuudessa perehdytyksessä huomioon erityisesti, jos rekrytoitavilla työntekijöillä ei ole ennestään kaupan alan työkokemusta. Todennäköisesti aiemmassa perehdytyksessä on oletettu työntekijöiden perustietämyksen olevan syvällisempi kuin se on ollut, eivätkä perehdytettävät ole osanneet ilmaista osaamattomuuttaan.

Yrityksen toiminnan kannalta on merkittävää se, että työntekijät ymmärtävät työtehtävien osan kokonaisuudesta sekä sen, miksi työtehtävät tehdään tietyllä tavalla. Tämän ymmärryksen välittäminen ei mitään ilmeisimmin ole onnistunut Yritys X:n nykyisten työntekijöiden perehdytyksessä niin hyvin kuin olisi toivottavaa. Syynä on todennäköisesti liian kiireellä, työn ohessa tehty perehdytys. Tulevaisuudessa perehdytyksessä täytyy ottaa vahvemmin huomioon kokonaisuuksien hallinta, sillä jokaisen työntekijän jokainen päivittäinen työtehtävä on osa kokonaisuutta, joka johtaa menestyvään liiketoimintaan.

Mahdollisimman nopea ja tehokas perehdytys ei olekaan uuden työntekijän eikä työnantajan kannalta kannattavaa, jos kyseessä ei ole yritys, jossa on runsas työntekijöiden vaihtuvuus. Kaikki perehdytyksestä kirjoittavat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että hyvä perehdytys on motivaation ja sitoutumisen sekä työtehokkuuden taustalla. Yritys X:n kohdalla motivaatio ja sitoutuminen on nähdäkseni saavutettu työyhteisön tuella siitä huolimatta, että perehdytykseen käytetyt resurssit ovat olleet niukat. Työntekijöiden motivaatio on jatkuvasti läsnä työyhteisön arjessa ja näyttäytyy esimerkiksi työntekijöiden halukkuudessa vapaaehtoisesti joustaa erilaisissa poikkeustilanteissa.

Tulevaisuudessa halutaan kuitenkin muuttaa tilannetta ja luoda perehdytysuunnitelma, joka tukee jokaisen työntekijän matkaa kohti osaamista ja työyhteisön täysivaltaista jäsenyyttä. Tällöin jokainen työntekijä pystyy kantamaan oman osuutensa vastuusta eikä kenenkään yhden vastuulle jää jälkien korjaaminen. Kuten Hyppänenkin (2013) sanoo, perehdytys luo työntekijälle valmiudet ottaa vastuu omista työtehtävistään.

Yritys X:n perehdytys ei tällä hetkellä jätä juurikaan tilaa yksilöllisyyden huomioimiselle, vaan perehdytys on toteutettu pitkälti perehdyttäjän ehdoilla. Tietoa on ollut perehdytysvaiheessa tarjolla runsaasti, mutta vain pieni osa tiedosta on saatavilla muussa kuin suullisessa muodossa. Perehdytys on toteutettu muun työn ohessa, ilman sille erikseen osoitettua aikaa ja tilaa ja tästä syystä perehdytys on jäänyt pinnalliseksi. Rakenteen ja lisämateriaalien puute on aiheuttanut esimerkiksi sen, että poikkeustilanteiden ratkaiseminen on jäänyt perehdytyksen pohjalta epävarmaksi.

Yritys X:llä halutaan, että perehdytys tarjoaa niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille keinot selviytyä perustyön lisäksi myös poikkeustilanteista. Perehdytyksen tavoitteena on mahdollistaa työntekijöille yhdenvertaisuus ja merkityksellisyyden tunne osaamisen kehittymisen

kautta. Laadukas perehdytysuunnitelma sisältää väylän kaikkeen tietoon, jota yrityksen toiminnassa tarvitaan ja perehdytyksen toteutuksessa perehdyttäjää avustaa perehtyjää saavuttamaan tarvittuun tietoon.

4.4 Yritys X:n uudistetun perehdytysuunnitelman rakentaminen

Perehdytysuunnitelman perustana käytetään aiemmin luvussa 2.4 kuvattua Kupiaksen perehdytysuunnitelman prosessia. Mallia on muokattu kohtaamaan Yritys X:n tarpeet paremmin. Suunnitelmassa huomioidaan sekä Kupiaksen malleja, jotka lähtevät perehtyjän tarpeista, että Eklundin yrityksen tavoitteista nousevia tekijöitä. Merkittäviä huomioitavia asioita on esimerkiksi se, että yrityksen toiminnassa vaikuttavat erilaiset sesongit ja tästä syystä myös perehdytyksen täytyy huomioida sesonkien olemassaolo. Itse perehdytysuunnitelma työn liitteenä.

Uuden perehdytysuunnitelman kuvaajana toimii kuva 1, Perehdytysjäätövuori. Jäätövuoren ajatuksena on, että pinnan päällä näkyvä osuus sisältää perusasioita ja yksittäisiä perehdytettäviä toimintoja sekä prosesseja. Pinnan alta löytyy se osa yrityksen toimintaa, jolle kaikki yksittäiset toiminnot perustuvat. Syvimmällä vedessä ui työntekijän oma motivaatio ja sitä kautta sitoutuminen yrityksen toimintaan. Perehdytysjärjestys ei välttämättä seuraa jäätövuorta huipulta pohjalle, vaan kuten kuvassakin, perehdytyksen kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa.

Käytännössä kuka tahansa Yritys X:n jo perehdytetty työntekijä voi käydä läpi jäätövuoren pinnan yläpuolelle jääviä aiheita. Koska yrityksellä on ollut haasteita kokonaisuuden hahmottamisen perehdyttämisessä, toiminnan yrityksen arvoihin sitoville perustuksille on asetettava tulevaisuudessa suurempi painoarvo. Jokaiselle yksittäiselle toiminnolle ja tavalle tehdä työtä löytyy perusteet ja nämä on kommunikoidava työntekijöille selkeästi. Työntekijän oma motivaatio ja kiinnostuksen kohteet ovat merkittävässä osassa oppimista ja auttavat työntekijää luottamaan annettuihin ohjeisiin sekä näkemään oman osansa osana kokonaisuutta.

Perehdytysjäätynvuori



Kuva 3. Perehdytysjäätynvuori

4.4.1 Perehdytys suunnitelmaan vaikuttavat tekijät ennen rekrytoinnin aloittamista

Hyvä perehdytys aloitetaan osaltaan jo ennen rekrytoinnin aloittamista. Rekrytointiin vaikuttaa se, millaisia tehtäviä on tarjolla, millaista henkilöä etsitään sekä missä työskentely tapahtuu. Perehdytyksen suunnittelun kannalta on merkittävää se, millaista osaamista tehtävässä tarvitaan, mikä osaaminen on välttämätöntä (esimerkiksi työelämätaidot) ja mikä on perehdytettävissä. Perehdytettävissä oleva osaaminen perustuu aina kuitenkin perustaidoille, jotka on jo oltava, jotta perehdyttäminen on mahdollista.

Ennen rekrytoinnin aloittamista on myös hyvä miettiä, kuka on vastuussa perehdytyksestä ja sen suunnittelusta. Perehdytyksen suunnittelijan täytyy valmistautua perehdytykseen jo varhaisessa vaiheessa ja pohtia esimerkiksi työnjakoa eli sitä, kuka vastaa mistäkin perehdytyksen osa-alueesta. Perehdytyksen suunnittelijan voi olla hyödyllistä osallistua rekrytointiprosessiin, sillä hänellä on ainutlaatuinen ymmärrys erilaisissa tehtävissä vaadituista taidoista.

Yritys X:n rekrytointitarvetta analysoitaessa on pohdittu myös perehdytyksen teemoja, perehdytyksen vastuuhenkilöitä sekä tulevien työntekijöiden erilaisia perehdytystarpeita. Työnhakijoiden tarpeita on pyritty kartoittamaan työnhakulomakkeen kysymysten muotoiluissa, jotta jo ennen haastatteluihin kutumista saataisiin mahdollisimman selkeä kuva työntekijästä.

4.4.2 Rekrytoinnin aikana ja haastatteluissa

Rekrytoinnin ja haastatteluiden aikana perehdyttäjät voi jo tutustua tulevaan työntekijään ja pohtia, millainen persoona tämä on. Ihmiset ovat oppijoina erilaisia ja kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, on olemassa todella paljon erilaisia tapoja välittää tietoa. Hyvä perehdytys tarjoaa jokaiselle yksilölle sopivat tavat oppia ja kehittyä.

Haastattelun yhteydessä voidaan myös selvittää, onko mahdollisella uudella työntekijällä aiempaa osaamista ja tietoja, joista voi olla hyötyä myös perehdytysvaiheessa. Perehdytyksen suunnittelussa on tärkeää huomioida perehtyjän aiempi osaaminen, taitavalle kassatyöntekijälle on turha perehdyttää kassatyöskentelyä syvällisesti, kun taas kokemattomampi kaipaa perusteellisempaa perehdytystä. Lisäksi haastatteluissa voidaan jo selvittää, voisiko uudella työntekijällä olla jotain tietoa tai taitoa, joka voisi hyödyttää työyhteisöä.

Halutessaan perehtyjä voi aloittaa perehtymisen alaan jo ennen työsuhteen alkua. Kun työntekijä palkataan, hänelle annetaan mahdollisuus tutustua perehdytysmateriaaliin. Perehdytysmateriaalin lisäksi yrityksen toimintaan voi tutustua yrityksen toimialaan tutustumalla, mitä varten tulevalle työntekijälle toimitetaan erillinen materiaali, lista toimijoista ja keinoista ennakkotutustumiseen.

Yritys X pyrkii haastattelutilanteissa tuomaan mahdollisimman selvästi esille tehtävän työn kokonaisuuden sekä sitä kautta selvittämään, miten mahdollinen työntekijä suhtautuu suunniteltuihin työtehtäviin. Jo haastattelussa tapahtuva perehdytys on koettu tärkeäksi, jotta työn sisällöt ja kokonaisuudet eivät tule työntekijälle yllätyksenä. Haastateltavien reaktiot työn ja yrityksen kuvauksiin on koettu hyödyllisenä tietona rekrytointiprosessissa ja näin on vähennetty painetta uuden työntekijän ensimmäisiltä työpäiviltä.

4.4.3 Ensimmäisenä työpäivänä

Uuden työntekijän ensimmäinen päivä vietetään mahdollisuuksien mukaan Yritys X:n omistajan kanssa. Tällä pyritään luomaan vuorovaikutuksellista suhdetta heti alusta asti. Ensimmäisen päivän aikana käydään läpi perusasioita, kuten yrityksen tavoitteita, visiota ja yleisiä toimintaperiaatteita sekä jokaisen työntekijän osaa ja merkitystä yrityksen toiminnassa. Tavoitteena on luoda ymmärrystä siitä, kuinka merkittävässä osassa yrityksen jokainen työntekijä on yrityksen onnistumisissa.

Yrityksen omistaja haluaa tuntea jokaisen työntekijän henkilökohtaisesti sekä varmistaa, että jokainen uusi työntekijä otetaan vastaan aidosti ja rehellisesti. Ensimmäisen päivän aikana käydään myös läpi yrityksen organisaatorakennetta, sen historiaa ja tulevaisuutta, sekä sitä, miten organisaation tavoitteet ohjaavat perehdytettävän työtä. Näillä keinoilla pyritään luomaan työntekijälle motivaation ja sitoutumisen perustukset.

Omistaja toimii myös jokaisen työntekijän ylimpänä esihenkilönä, ja tämän ensimmäisen päivän aikana käydään ensimmäinen niin sanottu kehityskeskustelu eli käydään läpi työntekijän vahvuuksia ja kehityskohteita, ja asetetaan tavoitteita perehdytysajalle niin perehtyjän kuin yrityksenkin osalta. Ensimmäisen päivän tavoitteisiin kuuluu myös työsopimuksen varmistaminen, poissaolokäytännöistä puhuminen, työsuhde-etujen läpi käyminen sekä muita käytännön asioita.

Yrityksen kuvauksen ja perusasioiden lisäksi ensimmäisen päivän aikana käydään läpi yrityksen markkinoinnin perusteita sekä sosiaalisen median osuutta yrityksen toiminnassa. Asiakasviestintä on erityisen tärkeä osa Yritys X:n toimintaa, ja myös viestintätapojen perusteet käydään läpi ensimmäisen päivän aikana.

4.4.4 Toisena päivänä

Toisen päivän uusi työntekijä viettää yrityksen palvelupäällikön kanssa. Tämän päivän aikana keskustellaan työntekijän oppimistavoista ja toiveista perehdytyksen suhteen, mutta käydään myös läpi yrityksen merkittävimmät käytänteet ja prosessit sekä palvelutoiminnan kuvaus. Kun prosessit käydään läpi jo ennen kuin niitä todellisuudessa päästään kokeilemaan, on mahdollista perustella tehokkaammin ja selkeämmin syyt toiminnan taustalla. Päivän aikana myös tutustutaan työympäristöön, työkavereihin sekä työvälineisiin.

Toisen päivän perehdytys on pitkälti käytännön asioihin puretuvaa toimintaa, jossa tavoitellaan yrityksen toiminnan ymmärrystä. Perusasioiden läpi käyminen on merkittävä osa uuden työntekijän perehdytystä, sillä itse työskentelykin aloitetaan perusasioista. Päivän sisältö riippuu paljon myös perehtyjän aiemmasta osaamisesta ja yleisestä kiinnostuneisuudesta, sillä mitä paremmin perehtyjä on tutustunut yrityksen toimintaan etukäteen, sitä syvemmin toisen päivän perehdytys on mahdollista toteuttaa.

Mitä paremmin työntekijä on tutustunut Yritys X:n toimintaan ennakkoon rekrytointiprosessin aikana, sitä helpommin päästään kiinni itse työn tekemiseen. On nähtävillä selkeä ero siinä, miten syvä valmistautuminen vaikuttaa työhön tarttumisen helppouteen, rekrytointiprosessin aikana tapahtuva perehdytys on siis avainasemassa myös varsinaisen työn alettua.

4.4.5 Ensimmäisenä viikkona

Ensimmäisen viikon perehdytyksen tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä mahdollisimman laajasti yrityksen toimintaan, ja mahdollistaa monipuolinen osallistuminen yrityksen erilaisiin prosesseihin. Ensimmäisten päivien jälkeen syvennyttään erilaisiin työvaiheisiin ja niihin liittyviin yksityiskohtiin, syvennetään aiemmin saatua tietoa käytännön osaamiseen.

Ensimmäisen viikon aikana uusi työntekijä ensin seuraa kokeneempien työntekijöiden toimintaa ja pääsee sitten itse kokeilemaan toimintoja käytännössä. Aiemmin luvussa 2.5 kuvattu

Työturvallisuuskeskuksen työhön perehdytyksen viiden askeleen malli kuvaa toivottua tapaa perehtyä hyvin, vaikka yhtä selkeä jako erillisiin askeleisiin ei todennäköisesti olekaan tarpeen. Mallin eri vaiheita voidaan toteuttaa eri toiminnoissa päällekkäin, riippuen perehtyjän tarpeista.

Ensimmäisen viikon jälkeen uusi työntekijä pystyy suoriutumaan yrityksen perustoiminnoista ilman tukea, mutta perehtyminen jatkuu jatkuvan kollegiaalisen tuen avulla. Vaikka erilaiset tilanteet pyritään käymään ensimmäisen viikon aikana läpi, on toisto paras apuväline oppimiseen ja tilanteiden tullessa kohdalle, niiden käsittely käydään uudestaan läpi. Saatavilla on kollegoiden opastuksen lisäksi myös muuta materiaalia, jotta tietoon pääsee käsiksi aina tarvittaessa. Jokaiselle uudelle työntekijälle kerrotaan, mistä tietoa löytyy.

Ensimmäisen viikon jälkeen uuden työntekijän kanssa käydään arviointikeskustelu, jossa pohditaan perehdytyksen toteutumista siihen mennessä. Samalla voidaan selvittää, onko osalueita, joilla tarvitaan lisää osaamista ja perehtyjän mahdollisia tarpeita. On tärkeää kuunnella uuden työntekijän ajatuksia ja mielipiteitä, sillä hänellä on ainutlaatuinen tilaisuus nähdä työyhteisö ja sen toiminta ulkopuolelta, vaikka onkin toiminnassa mukana.

4.4.6 Perehdytyksen päättyminen

Vaikka varsinainen aktiivinen perehdytysaika on lyhyehkö, ei perehdytys kokonaisuudessaan ole ohi ennen kuin koeaika päättyy. Koeajan kuluessa työntekijän täytyy pystyä sisäistämään yrityksen tarpeet ja prosessien toiminta sekä toteuttaa niitä tehokkaasti ja oman osansa vastuusta kantaen. Perehdytyksen merkitys tämän toteutumisessa on suuri, mistä syystä hyvä perehdytysuunnitelma on ratkaisevassa asemassa.

Koska yrityksen toiminta kehittyy koko ajan ja muutos on läsnä koko ajan, ei voida unohtaa jatkuvan oppimisen tärkeyttä. Perehdytyksen aikana onkin olennaista tuoda esille tarve jatkuvalle kehittymiselle ja muutoksen hyväksynnälle osana Yritys X:n toimintaa. Kun työntekijä päättää työsuhteen, kannattaa hänen kanssaan käydä arviointikeskustelu tai pyytää palautetta työsuhteesta, perehdytyksestä ja kehittämiskohteista muilla keinoilla. Työntekijä on arvokas tiedonlähde yrityksen toiminnan kehittämiseen.

5 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tämä opinnäytetyö on tehty työelämäyhteistyössä Yritys X Oy:n kanssa, johon tekijä on työsuhteessa opinnäytetyön tekemisen aikana. Opinnäytetyön aihetta pohdittaessa on kiinnitetty huomiota siihen, että työn aihe on työelämän tarpeesta lähtöisin sekä siihen, että tekijällä on riittävä ymmärrys aiheesta, jotta työn luotettavuus ei kärsi.

Työn luotettavuuteen vaikuttaa vahvasti myös se, että työn tekijä on ollut vastuussa yrityksen aiemmasta perehdytyksestä. Tästä syystä on pohdittava, onko perehdytyksen nykytilan havainnointi riittävän objektiivinen perehdyttäjän onnistumisen näkökulmasta. Perehdytyksestä ja sen onnistumisesta on siksi keskusteltu läpi työn tekemisen yrityksen omistajan kanssa, ja erilaisia ongelmakohtia perehdytyksessä käyty läpi kattavasti.

Lisähaastetta luotettavuuden osalta luo se, että perehdytetyiltä on pyydetty palautetta perehdytyksestä ja tämä palaute on pyydetty suoraan perehdyttäjälle. Tästä syystä opinnäytetyön aineiston hankinnassa ei käytetty menetelmänä haastatteluita vaan havainnointia, työntekijöitä ei haluttu asettaa epämiellyttävään asemaan.

Kokonaisuudessaan työssä on alusta asti huolehdittu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisten ohjeiden noudattamisesta. Työssä on tarkkaan pohdittu käytettyjä lähteitä sekä niiden luotettavuutta. Osa työn lähteistä on vanhempia kuin olisi toivottavaa, mutta näiden lähteiden tieto on vahvistettu tuoreemmilla lähteillä. Yksityisyyden suojusta on huolehdittu piilottamalla yrityksen nimi, sillä pienen yrityksen työntekijät ovat helposti tunnistettavissa. Lisäksi yrityksen erityisalaisuuksia pyritään suojaamaan jättämällä julkaistava perehdytysuunnitelma otsikkotasolle, itse perehdytysmateriaalit jäävät vain yrityksen käyttöön.

6 Arviointi sekä jatkokehitysideat

Opinnäytetyön tuloksena on syntynyt mittava ymmärrys perehdyttämisen monipuolisuudesta ja merkityksestä yrityksille. Kattava ymmärrys mahdollistaa perehdytykseen keskittymisen ja sitä kautta uusien työntekijöiden huomioinnin aivan työsuhteen alusta asti. Vaikka perehdyttäminen on Yritys X:ssä aiemminkin ollut prioriteetti, ei perehdytykseen ole voitu varata riittävästi aikaa - suunnitteluun tai toteutukseen. Perehdytysuunnitelmaan keskittyminen on ollut prosessi, jonka seurauksena perehdytysvastuuta voidaan jakaa työntekijöiden kesken ja sitä kautta tuoda perehdytykseen myös laajempaa näkökulmaa.

Opinnäytetyön valmistumisen aikaan Yritys X on saanut toteuttaa ensimmäisen isomman rekrytointiprosessinsa erittäin haastavassa tilanteessa. Perehdytykseen valmistautuminen ja materiaalien luominen sekä selkeä suunnitelma vaikuttivat erittäin merkittävästi uusien työntekijöiden kotoutumiseen työhön ja työyhteisöön. Perehdytysuunnitelma ei kuitenkaan ole taikasauva, jonka avulla perehdytys itsekseen tapahtuu. Seuraavaksi haasteeksi Yritys X:n osalta muodostuukin perehdytyksen delegoiminen kokeneille työntekijöille ja sen varmistaminen, että jokainen työntekijä tietää omat vastuunsa ja oikeutensa perehdytysprosessiin liittyen.

Olen tyytyväinen muodostuneeseen suunnitelmaan, erityisen hyödyllisenä pidän perehdytysuunnitelmaa täydentäviä materiaaleja. Jatkossa näitä erilaisia materiaaleja tullaan lisää-

mään tarpeen ja tilanteen mukaan, jotta kaikki tieto olisi aina käytettävissä, kun epätietoisuuden hetkiä tulee vastaan. Työn tilaaja on tyytyväinen perehdytysuunnitelmaan ja se onkin jo otettu käyttöön joulukuun 2021 ja tammikuun 2022 aikana, paranneltuna versiona helmikuussa 2022 ja maaliskuussa 2022 suunnitelmaa käytetään jälleen uuden perehdytyksen yhteydessä. Selkeä suunnitelma mahdollistaa perehdytysvastuun jakamisen, mutta myös vastuun antamisen perehtyjälle itselleen.

Lähteet

Painetut

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. J-Impact Oy.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. E-kirja. Alma Talent.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Otava.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Palmenia.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Edita Publishing Oy.

Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Työturvallisuuskeskus. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum.

Sähköiset

Farren, C. 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. MasteryWorks, Inc. Viitattu 1.12.2021. <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>

Työturvallisuuslaki 2002. Viitattu 26.10.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Tammi. Viitattu 1.12.2021. <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Julkaisemattomat

Yritys X Oy. 2021. Perehdytyslista.

Mäkinen, A. & Partti, E. 2021. Keskustelut elokuun 2021 ja joulukuun 2021 välillä.

Partti, E. 2021. Yritys X:n työntekijöiden toiminnan havainnointi elokuun 2021 ja joulukuun 2021 välillä.

Liitteet

Liite 1: Yritys X:n alkuperäinen perehdytyslista	37
Liite 2: Yritys X:n perehdytys suunnitelma	40

Liite 1: Yritys X:n alkuperäinen perehdytyslista

Yritys X:n perehdytys

- Kassan perustoiminnot
 - o Korttimaksut
 - o Käteismaksut
 - o Kortti + käteinen
 - o Lahjakortit
 - o Kassan laskeminen
 - o Myyntipalvelun alekuponki
 - o Alennuksen antaminen
 - o Hyvitys
 - o Vialliset tuotteet ja palautukset
 - o Kassan vikatilanteet
- Kirpparikallen perustoiminnot
 - o Asiakkaan tiedot
 - o Varaukset
 - o Tarra-arkit
 - o Tilitykset
 - o Kirpparikalle asiakkaan näkökulmasta
 - o Mobiilisovellus
- Kirpparin prosessi
 - o Kirppariexcel
 - o Myyjänumerot
 - o Saapuvat kirpparitavarat
 - o Lähtevät kirpparitavarat
 - o Jatkokierrätys

- Keräily
- Hintojen alentaminen
- Peruutukset ja siirrot
- Hintalaputtomat tuotteet
- Hinnoittelu
 - Hinnoittelun periaatteet
 - Hinnoittelu Kirpparikallessa
 - Merkinnät kirppariexceliin
 - Hinnoiteltujen laatikot
 - Hylky
- Laputus ja henkarointi
 - Hintalapun kiinnitys
 - Henkarointi
- Esillepano
 - Minne mitkäkin tuotteet myymälässä
 - Myymälän siisteys
- Myymälän järjestys ja tarvikkeet
 - Mistä löytyy mitäkin
 - Työpistesiiisteys
 - Kuluvat tarvikkeet ja niiden tilaaminen
- Verkkokauppa
 - Tilausten tarkasteleminen
 - Kuponkikoodit
- Kiinteistö, huolto jne.
- Asiakaspalvelu
 - Palvelun periaatteet Yrityksessä X

- Puhelin
- Sähköposti (Freshdesk)
- Reklamaatiot ja haastavat asiakastilanteet
- Turvallisuus myymälässä
 - Vartiointi
 - Miten toimitaan uhkaavassa tilanteessa?
 - Palohälytykset
- Some
 - Instagram
 - Facebook
 - Viesteihin vastaaminen
 - Stoorien julkaiseminen

Liite 2: Yritys X:n perehdytysuunnitelma, sensuroitu julkaistavasta työstä

Kuvat

Kuva 1. Työhön perehdyttäminen kokonaisvaltaisena prosessina.....	7
Kuva 2. Perehdytyksen aikajana Kupiasta mukaellen	16
Kuva 3. Perehdytysjäävuori	27