

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma / Myynnin johtaminen

Katja Juutilainen

PEREHDYTTÄMISOPAS LEIPOMO X:LLE

Opinnäytetyö 2014

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Liiketalouden koulutusohjelma

JUUTILAINEN, KATJA

Perehdyttämisosas Leipomo X:lle

Opinnäytetyö

54 sivua + 3 liitesivua

Työn ohjaaja

KTT Sari Häkkinen

Toimeksiantaja

Leipomo X

Huhtikuu 2014

Avainsanat

Perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, henkilöstöstrategian jalkauttaminen, työturvallisuus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ja toteuttaa perehdyttämisosas Leipomolle X. Tavoitteena oli koota perehdytystä tukeva, selkeästi luettava ja johdonmukaisesti etenevä opas. Opas suunnattiin uusille ja tilapäisille työntekijöille, joten sen tuli sisältää työn ja kohdeyrityksen kannalta kaikkein oleellisinta tietoa.

Opinnäyte on toiminnallinen opinnäytetyö. Teoreettinen viitekehys käsittelee perehdyttämistä ja perehdyttämisen merkitystä organisaatiossa sekä produktin kokoamista. Produktin käyttökelpoisuutta sekä tilaajan tyytyväisyyttä oppaaseen selvitettiin haastatteleamalla sekä työn tilaajaa että yritykseen vasta perehdytettyä työntekijää.

Tuloksista ilmeni, että perehdyttämisosas on auttanut yrityksen toimintatapojen yhtenäistämässä. Perehdyttämisosas on täyttänyt tarkoituksensa viestiessään tulokkaalle organisaation taustoista ja tavoitteista sekä yhteisistä toimintamalleista.

Perehdyttämisoppaan päivittäminen sekä ajantasalla pitäminen on erittäin tärkeää. Perehdyttämisosas on Leipomo X:n käytössä paperisena kansiona, että sähköisessä muodossa. Jatkotoimenpiteenä ehdotan yritykselle prosessien laaduntamista yritykselle kehitettävän laatukäsikirjan avulla.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

JUUTILAINEN, KATJA

An orientation guide for the Bakery X

Bachelor's Thesis

54 pages + 3 pages of appendices

Supervisor

Senior Lecturer Sari Häkkinen

Commissioned by

Bakery X

April 2014

**Keywords** New employee orientation, orientation process, human resource strategy into practice, safety in work

The practical purpose of this thesis was to develop an orientation guide for the Bakery X. The aim was to gather an orientation guide that would be easy to follow and read. The orientation guide was designed for new and temporary workers. That is why the orientation guide needed to include the most relevant information that workers would need in their tasks in the Bakery X.

The thesis is operative. The theoretical framework of the thesis discusses on work orientation and its meaning in the company. It also includes the main things that are good to knowledge to developing the orientation guide. The usefulness and customer satisfaction for the orientation guide was studied by interviewing the client and the worker who was recently hired and oriented to the company.

According to the results of the interviews, the orientation guide has helped to unify everyday practices in the Bakery X. It has also fulfilled its mission to inform the newcomer of the organization's background and goals, as well as common practices.

It is important to update the orientation guide and remove all outdated information from time to time. The orientation guide is used as a paper folder and has been given to the Bakery X in the electronic form too. The way forward, I suggest the Bakery X to develop the quality manual form in order to increase the value of the functional and technical quality.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön taustat ja tavoite	6
1.2	Työn näkökulman valinta ja rajaus	7
1.3	Keskeiset käsitteet	7
1.4	Raportin rakenne	9
1.5	Produktin rakenne	9
2	KOHDEYRITYS	10
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	12
3.1	Produkti	13
3.2	Toimintatutkimukselliset piirteet	15
3.3	Haastattelu	16
3.4	Produktin reliaabelius ja validius	16
4	KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA	17
4.1	Henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnittelu	19
4.2	Sisäinen markkinointi ja yhteinen näky	20
5	PEREHDYTTÄMINEN	21
5.1	Työsuojelu perehdyttämisen perustana	23
5.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	23
5.3	Perehdyttämisen hyödyt	24
6	PEREHDYTTÄMISPROSESSI	26
6.1	Oppimisen malleja	29
6.2	Perehdyttämisen malleja	30
6.3	Työhön oppiminen ja mentorointi	31
6.4	Perehdyttämisen suunnittelu	33
6.4.1	Perehdytettävät asiat	33

6.4.2 Työnantajan ja esimiehen vastuut perehdytyksessä	35
6.4.3 Perehdyttäjän vastuu perehdytyksessä	36
6.4.4 Perehdytettävän vastuu perehdytyksessä	38
6.5 Apuvälineet perehdytyksessä	38
6.6 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	39
7 PRODUKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	39
8 PRODUKTIN TOTEUTUMINEN	41
8.1 Toteutusprojekti	41
8.2 Työn etenemisen vaiheet	43
8.3 Toteutuksen tulokset	44
9 POHDINTAA	45
LÄHTEET	49
LIITTEET	
Liite 1. Perehdyttämisosoppaan sisällysluettelo	
Liite 2. Haastattelukysymykset	

## 1 JOHDANTO

*Työpiste, työkalut ja valmis perehdytysohjelma antavat uudelle henkilölle ensimmäisenä päivänä tunteen, että hän on yritykselle tärkeä - yhtä tärkeä kuin yritys hänelle* (Valvisto 2005,48).

Tämän toiminallisen opinnäytetyön tuotoksena on perehdyttämisopas. Tärkeintä oli, että opas olisi selkeälukuinen ja tukisi tulokkaan perehtymistä kohdeyritykseen. Tuli ratkaista, kuinka perehdyttämisopas antaisi lukijalle kokonaiskuvan organisaatiosta ja yhtenäistäisi näin myös organisaatiossa toteutettavia toimintoja.

Leipomolle X suunniteltu perehdyttämisopas tehtiin ensisijaisesti tukemaan kesätyöläisen tai vuokratyöläisen tietotaitotasoa. Oppaan viestintätyylin tarkoitus oli sitouttaa lukija omaan työtehtäväänsä sekä ymmärtämään oman arvonsa yrityksen edustajana. Näin perehdyttämisopas toimisi sisäisenä viestinviejänä yrityksen johdolta yrityksen sisäiselle asiakkaalle, eli henkilöstölle.

Organisaation oppiminen, henkilöstöhallinto, kilpailukyvyn parantuminen oppimisen avulla sekä työturvallisuuteen liittyvä turvallinen työyhteisö ovat perehdyttämisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Raportointiosuudessa sivutaan myös erilaisia oppimisen ja perehdyttämisen malleja, rajauksen pysyessä uusissa työntekijöissä.

### 1.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoite

Aiemmin kohdeyrityksen kanssa työskennellessäni huomioin yrityksen tarpeen perehdyttämisoppaalle, josta tulokas saisi vaivattomasti ja nopeasti tietoa yrityksen, työn sekä työyhteisön tärkeimmistä prosesseista ja perusasioista.

Tavoitteena on perehdyttämisoppaan avulla edesauttaa yksilön nopeaa tutustumista ja sitoutumista työyhteisöön, yhteisiin pelisääntöihin sekä sääntöjen toteuttamista päivittäisissä prosesseissa. Perehdyttämisoppaan lisäarvona on kehittää organisaation tekniistä ja toiminnallista laatua sitouttamalla yksilö kasvavan ymmärryksen avulla yrityksen strategiaa tukeviin toimintoihin.

Oppaan on tarkoitus tukea yksilöä tämän päivittäisissä valinnoissa sekä laadun tarkkailussa. Näin opas voi toimia myös käytännön työkaluna lakisääteisten ja hyvien työtapojen noudattamisessa.

## 1.2 Työn näkökulman valinta ja rajaus

Perehdyttämisooppaan kohderyhmäksi valittiin nuoret ja tilapäiset työntekijät, joille leipomoala ei ole ennestään tuttu. Näkökulmalla pyrittiin lieventämään kirjoittajan sekä yrityksen riskiä sortua olettamuksiin ja itsestäänselvyyksiin. Produktissa kerrataan perusasiat olettamatta että perehdytettävä tietäisi niitä entuudestaan. Työn rajaus perustuu myös Leipomo X:stä saatuun tietoon, jonka mukaan suuri osa yrityksen uusista työntekijöistä tai vuokratyöntekijöistä on nuoria, joiden työurat ovat vasta aluillaan.

Organisaation arvot, visio ja strategia luovat pohjan jokaisen työlle. Perehdyttäminen alkaa näin ollen jo rekrytoinnissa, jossa työ määritetään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 79.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään rekrytoinnin jälkeistä aikaa, jolloin tulokas aloittaa työnsä organisaatiossa.

Teoriassa syvennyttään uuden työntekijän perehdyttämiseen ja rajataan pois muunlainen perehdytys. Työssä ei myöskään käsitellä eroja palkansaajien yksilöllisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen tai aiemman kokemuksen pohjalta. Produktissa rajaus näkyy kirjoittamisen muodossa ja sana- ja lausevalinnoissa.

## 1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä ovat perehdyttäminen, perehdyttämiproessi, laatu, oppiva organisaatio sekä henkilöstöstrategian jalkauttaminen. Käsitteet on esitelty alla ja niitä tarkastellaan lähemmin teoriaosuudessa.

Keskeisenä käsitteenä on **perehdyttäminen**. Perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimet, joiden avulla yrityksessä pyritään helpottamaan uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon. Tavoitteena on, että uusi työntekijä asennoituu myönteisesti uuteen työpaikkaansa, sopeutuu yrityksen antamiin sääntöihin, motivoituu toimenkuvansa mukaisiin tehtäviin, kykenee itsenäiseen työskentelyyn ja tuntee työturvallisuuden

asettamattavat vaatimukset työlleen. Käytännön ohjeissa ja työnopastuksessa pääpaino on henkilön toimenkuvaan kuuluvilla asioilla. (Kinkki & Isokangas 1999, 240).



Kuva1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

Käsitteenä laatu on moniselitteinen (kuva 1). Laatu ja laadukkuus ovat yrityksen sisäryhmien, kuten kuljetusyritysten, asiakkaiden, sisäisten asiakkaiden sekä loppukäyttäjien kannalta **jotain hyvää sekä täyttää heidän myös piilossa olevat odotukset, vaatimukset ja tottumukset**. Leipomossa laatu on ihmisten tekemää ja sen tulee olla sellaista, mitä asiakas haluaa. Tämän seurauksena asiakas myös määrittää yrityksen tuottaman laadun. Käytännössä laatuun tulee pyrkiä joka kerta ja laadun tulee soveltua käyttötarkoitukseen. (Pesonen, 2007, 35–37, Lecklin 2006,19, 215.)

**Oppiva organisaatio** auttaa jäseniään oppimaan ja kehittymään, jolloin se myös kehittyy itse. Ydinasiiana on osaaminen sekä ihmiset, jotka tunnistavat oman toimintansa sekä toiminnan merkityksen kokonaisuuteen. (Deb, 2011, Virtainlahti 2009, 230.)

Mäkinen (2007, 29) kuvaa **strategian** suunnitelmaksi, joka viestii siitä, kuinka organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa. Tässä opinnäytetyössä strategialla tarkoitetaan tehdyn suunnitelman täytäntöönpanoa ja tärkeiden linjausten toteuttamista päivittäisissä prosessimaisesti etenevissä toiminnoissa.

**Henkilöstöstrategian** tehtävä on luoda suuntaviivat tukemaan liiketoiminta-strategian onnistumista, eli yrityksen menestymistä valituilla markkinoilla. Henkilöstöstrategian onnistuneen jalkauttamisen tuloksena organisaation toiminnan suunta on selvillä, ja toteutetut ratkaisut vievät organisaatiota haluttuun suuntaan. (Viitala 2009, 61–62.)



**Työturvallisuuslaki** on säädetty työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi, parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennalta ehkäisemään ja torjumaan tapaturmia, ammattitautoja ja muita työstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuskeskus, 2014).

#### 1.4 Raportin rakenne

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään perehdyttämistä prosessina sekä sen merkitystä organisaatiolle. Raportin toisessa luvussa esitellään kohdeyritys sekä tehdään katsaus leipomoalaan, alan vaatimuksiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Luvussa kolme on selvitetty mitä toiminnallinen opinnäytetyö tarkoittaa, mitä siihen sisältyy sekä miten sen onnistumista arvioidaan. Luvussa neljä luodaan kokonaiskäsitystä siitä, mihin osa-alueeseen perehdytys yrityksessä kuuluu.

Luvuissa viidestä seitsemään syvennyttään tarkemmin perehdytykseen. Luvuissa tarkastellaan, miten perehdyttämistä kuvataan sekä mitä siihen kuuluu, tutustutaan perehdyttämisprosessiin, vastuualueisiin sekä perehdyttämisen apuvälineisiin.

Produktin suunnittelu ja toteutuminen sekä työn tulokset on esitetty luvussa kahdeksan. Luvussa yhdeksän on pohdinta-osio, jossa vertaillaan teoriaa, käytäntöjä sekä työtä kokonaisuudessaan, pohditaan työn onnistumista sekä ehdotetaan Leipomolle X työn pohjalta nousseita kehittämistoimenpiteitä.

#### 1.5 Produktin rakenne

Produktiin on koottu ne asiakokonaisuudet, joilla on merkitystä Leipomo X:n toiminnassa. Se sisältää lakisäätteisiä, kuten työsuojelun toiminta-ohjelmaan sisäisiä osioita sekä osioita, jotka selventävät yrityksen toimintamalleja. Jälkimmäiset on lisätty oppaaseen helpottamaan tulokkaan kokonaiskuvan hahmottamista ja työhön oppimista.

Produktin sisällysluettelo (liite 1) on koottu osa-alueittain. Tarkoituksena on, että tulokas hahmottaa helposti oppaan aihealueet sekä löytää nopeasti etsimänsä tiedon. Tervetuloa taloon – osion tarkoitus on antaa tulokkaalle perustietoa organisaatiosta. Luvussa kaksi esitellään organisaatio ja henkilöstö. Kuvien avulla on pyritty edesauttamaan tulokkaan tutustumista uusiin työtovereihin sekä esimiehiin. Luku kolme sisäl-

tää toimintatavat yrityksessä sekä kappaleessa neljä tilat ja kulkutiet esittelevät työpaikan kulttuuria sekä ympäristöä. Luvussa viisi käsitellään työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten työaika ja työvuoroja. Luvussa kuusi tuodaan esille palkkaan liittyviä asioita.

Työturvallisuus sekä työterveydenhuolto läpikäydään luvussa seitsemän. Lukuun sisältyvät myös laatuvaatimukset. Tärkeimmät työprosessit sekä niiden vastuu-alueet kuvataan luvussa kahdeksan. Tässä luvussa tuodaan esille myös työn tekoon liittyviä odotuksia. Luku yhdeksän ja kymmenen esittelevät oman työskentely-ympäristön sekä omia työtehtäviä. Luvun kymmenen tarkoitus on rohkaista tulokasta toimimaan omaaloitteisesti myös toimittomina hetkinä.

Luvut 11 ja 12 sisältävät ohjeistuksen perehdyttämisen tarkistuslistan käyttämiseen sekä perehdyttämisen palautelomakkeeseen. Tarkistuslistan on tarkoitus varmistaa perehdytyksen toiminnallista laatua sekä olla muistilistana niin perehdyttäjälle kuin perehdytykselle siinä, että tärkeimmät asiat on perehdytetty. Tärkeimmät nimet, osoitteet ja puhelinnumerot on kerrattu luvussa 13. Oppaan ensimmäisessä liitteessä on lyhyt ohjeistus tulipalon varalle. Toinen liite on perehdytyksen tarkistuslista ja kolmas liite puolestaan perehdytyksen palautelomake. Palautelomaketta tulisi käyttää lyhyessä työsuhteessa lähtöhaastattelussa tai pidemmässä työsuhteessa kehityskeskustelussa.

## 2 KOHDEYRITYS

Työn tilaaja on leipomoalan yritys. Osa osiosta, kuten yrityksen nimi ja perehdyttämisopas on jätetty sopimuksen mukaan julkaisematta. Työssä leipomoon viitataan nimellä Leipomo X, ja perehdyttämisoppaasta on julkaistu ainoastaan sisällysluettelo (liite 1).

Leipomo X on perustettu vuonna 2004. Sen omistussuhteet jakaantuvat kahden osakeomistajan kesken, joista toinen omistaa 60 ja toinen 40 prosenttia. Leipomo työllistää vakituisesti kaksitoista henkilöä, mutta sesonkiaikoina työntekijöitä voi parhaimmillaan olla 20. Yritys käyttää säännöllisesti lisäpalvelun työntekijöitä. Tämän vuoksi työntekijöiden vaihtelu on suurta.

Yrityksen päätuotteita ovat tuore leipä sekä erilaiset leivonnaiset sekä näkkileipä ja korppu. Yrityksen yhteydessä toimii myös kahvio. Uudet, perehdytettävät työntekijät työskentelevät ensisijaisesti kahviossa, pakkaamossa sekä näkkileipä-osastolla.

Leipomo X on monelle nuorelle työntekijälle yksi ensimmäisistä työpaikoista, jolloin he opettelevat työmaailman sääntöjä sekä tutustuvat työelämään. Tällaiset työntekijät tulevat yritykseen erityisesti henkilöstöä vuokraavan palvelun kautta ja tarvitsevat nopeasti ja tehokkaasti sitouttavaa ja ohjeistavaa opastusta.

Vuokratyössä työntekijä työskentelee yrityksessä, mutta on työsuhteessa vuokrausyritykseen. Vuokrausyritys maksaa työntekijälle palkan sekä muut työnantajamaksut, laskuttaen yritystä työntekijän tekemästä työstä. Yritykset käyttävät vuokratyövoimaa huippusesonkeina, sijaisuuksiin sekä tilanteissa, joissa työvoimaa tarvitaan lisää, mutta yritykseen ei haluta palkata enempää vakihenkilöstöä. Vuokratyö toimii myös rekrytointikanavana. Vuokratyöntekijöiden painopiste on nuoremmissa ikäryhmissä ja suuri osa on lukiotaustaisia. (Vuokratyö lähikuvassa 2003, 12; Vuokratyö apuna tilapäisissä työvoimatarpeissa 2013.)

Heikko perehdyttäminen heikentää vuokratyöntekijän sosiaalistumista; arvojen, normien ja sopivan käytöksen oppimista sekä sitoutumista organisaatioon. Vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus ja liikkuvuus yritykseen ja sieltä ulos puolestaan lisäävät perehdyttämisen tarvetta. Samalla kasvavat myös vakituisten henkilökunnan ja esimiesten vastuut kokonaistyön tuottavuuden ja laadun seurannasta. Perehdyttäminen nousee erityisen tärkeäksi tekijäksi, kun etsitään keinoja joilla vuokratyöntekijä voisi mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti kyetä täyttämään yrityksessä sen aukon, johon hänet on palkattu. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 2, 27, 146.)

Leipomo X on alun perin ollut kahden henkilön yritys, jossa pariskunta valmisti korpua. Vuonna 2011 leipomo laajensi toimintaansa tuoretuotteisiin ja pariskunta palkkasi ensimmäiset työntekijät. Toiminnan laajetessa mukaan tuli toinen omistaja ja yritykseen palkattiin vielä muutama työntekijä lisää. Näin ollen tarve perehdyttämiselle on kasvanut uusien prosessien sekä uusien työntekijöiden myötä.

Leipomoteollisuus muodostuu pääosin pehmeästä leivästä ja tuoreiden leivonnaisten, kuten pullien, leivosten, kakkujen, torttujen sekä sämpylöiden valmistuksesta. Alalla

on erikokoisia toimijoita pienleipomoista, muutaman hengen työllistävästä kotileipomoista, keskisuuriin ja suuriin, pitkälti automatisoituihin teollisuusleipomoihin; Vaasa ja Fazer. Erityisesti pienet leipomot tuovat esiin ja ylläpitävät alueellista ruokakulttuuria. (Hyrylä 2011, 9, 42.)

Hyrylä (2011, 42) nimeää leipomoalan menestystekijäksi hyvän ammattitaidon, jossa tuotteiden laatuun, turvallisuuteen ja jäljitettävyyteen panostetaan. Tärkeää on myös ennakoida ja reagoida nopeasti erilaisiin kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin. Nykypäivän trendinä leipä on jalostumassa erilaisiksi välipaloiksi, pikaruoaksi tai leipomoeineksiksi. Leipä onkin turvallinen peruselintarvike, ja leipomotuotteet kuuluvat kuluttajan arkeen ja juhlaan.

Haasteita leipomoalalle tuovat muuttuvat kulutustottumukset, kuten hiilihydraattien vähentäminen ruokavaliosta. Työvoima- ja logistiikka kustannukset vaikuttavat erityisesti pienleipomoissa. Myös energiakustannukset ovat olleet nousussa. Resurssiteki- jöistä esteitä aiheuttavat toimitilat ja resurssitekijät, kuten raaka-aineet. Myös osaava työvoiman saatavuus on haasteellista. (Hyrylä 2011, 42–44.)

Leipomoyritykset ovat tehostaneet tuotantoaan sekä varasto- ja lähettämötoimintoja prosessimaiseksi. Samoin tuotantomenetelmiä (raskitus, entsyymien käyttö) kehitetään lisäaineiden käytön välttämiseksi. Myös terveystieteelliset ja erilaisiin ruoka- aineallergioihin liittyvät tuotteet ovat mahdollisuus kannattaviin tuotteisiin. Osaamisen merkitys kilpailutekijänä kasvaa. Näin liikkeenjohdon sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen tarve kasvaa kilpailun kiristyessä. Työturvallisuus, työhyvinvointi sekä työssä jaksaminen ovat asioita, joista on huolehdittava. (Hyrylä 2011, 33, 45.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Toiminnallinen opinnäytetyö etenee ideasta ideointitasolle, jossa määritellään työn tavoitteet, kohderyhmä, tietoperusta sekä keinot päästä tavoitteisiin. Tästä siirrytään sitoutumisvaiheeseen, jossa tehdään toimintasuunnitelma. Tämän jälkeen hankitaan tuotteen vaatimaa aineistoa ja siirrytään toteuttamaan produktia. (Vilka, Airaksinen 2004,7, 57.)



Kuva 2. Toiminnallinen opinnäytetyö (mukaillen Lumme ym.2006)

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteet, rakenne sekä onnistumisen mittaaminen koostuvat monista eri asioista (kuva 2). Toikon ja Rantasen (2009, 61) mukaan kehittämistoiminnan arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata. Arviointia voidaan pitää kehittämisprosessin solmukohtana, jossa kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta puntaroidaan. Prosessiarviointi tekee näkyväksi kehittämisprosessin sekä sen erilaiset taitekohdat, onnistumiset ja epäonnistumiset sekä erilaiset oppimisprosessit ja kehitystyön aikana nousseet näkökulmat.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on uuden tiedontuotannon mukaista toimintaa, jossa tieto syntyy käytäntöyhteyksistään. Käytännössä tulosten levittäminen organisaatiossa edellyttää omaa erillistä sosiaalista prosessiaan. Perehdyttämisoppaan hyväksyttävyyden tuleekin testauttaa koko organisaation tasolla ennen varsinaista käyttöönottoa. Käyttäjiltä voidaan kerätä tietoa perehdyttämisoppaan toimivuudesta, joihin perustuen opasta muokataan organisaatioon sopivammaksi. Toiminnan tarkoituksena on sitouttaa organisaatiota käyttämään ja kehittämään perehdyttämisopasta myös jatkossa. (Toikko, Rantanen, 2009, 54, 63.)

### 3.1 Produkti

Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää raporttina esitetyn toiminnallisen osan, eli produktin, jonka aihe nousee ajankohtaisesta ja työelämälähtöisestä teemasta. Tietoperusta selvitetään ja raportissa perustellaan produktin tekemisen ratkaisut ja valinnat sekä

arvioidaan omaa toimintaa tutkivalla ja kehittäväällä otteella kriittisesti perustellen. Toiminnallisen opinnäytetyön arviointi perustuu raportin ja produktin muodostamaan kokonaisuuteen. (Vilka, Airaksinen, 2004,5, 33, 105.)

Tuotettu produkti voi olla esine, opas, ohjekirja, tapahtuma, näyttely, kokous, kongressi tai portfolio. Näin ollen tavoitteena on konkreettinen välittömästi alalla hyödynnettävissä oleva tuotos, ei tutkimus. Työssä tulee yhdistyä korkeakoulutasoinen ammatillisuus sekä käytännöllinen, että teoreettinen tieto. (Vilka, Airaksinen 2004, 6, 14.)

Produkti syntyy tutkivalla otteella, tietoperustaa ja aineistoa hyödyntäen. Kirjoittamisen osiossa tuote sekä ensimmäinen raportin kirjoitusversio syntyvät ja niiden kieli- asua ja rakennetta arvioidaan ja muokataan sisällöllisesti loogisesti. Viimeisessä vaiheessa opinnäytetyö sisältää produktin että raportin. Tämän prosessin aikana teoria ja kokemus ovat prosessikirjoittamisen avulla muuttuneet taidoksi. (Vilka, Airaksinen 2004,7, 57.)

Kirjoitetun opinnäytteen teoriaosion tulisi vakuuttaa lukija kirjoittajan ammattitaidosta. Lukijan tulisi kyetä hahmottamaan koko produkti ilman varsinaisen tuotoksen näkemistä. Produktin tuotoksessa saavutettu tietovaranto tulisi saattaa lukijan käyttöön niin, että tämä voisi toteuttaa vastaavanlaisen produktin joissakin toisissa olosuhteissa. Produkti tulee siis voida yleistää. (Vilka & Airaksinen 2004, 7.)

Yleistämisen apuna toimivat produktin tuottamiseen sisältyneet ongelmat, ongelmien ratkaisutavat sekä perustelut valittujen ratkaisutapojen käyttämiselle. Näiden tarkoituksena on auttaa lukijaa saamaan juonen päästä kiinni sekä helpottaa produktin toteuttamista toisessa asiayhteydessä. (Vilka & Airaksinen 2004, 12–13.)

Produktia ei tuoteta oman kokemuksen pohjalta, vaan sitä varten kerätystä materiaalista ja aineistosta, johon oma kokemus suhteutetaan. Näin kirjoittaja voi arvioida, miten se lisäsi omaa oppimista sekä mitä se mahdollisesti antaisi alan muille ihmisille. Kysymys on enemmän johtolankojen etsimisestä ja löytämisestä, jonka tavoitteena on oman ammatillisen kokemuksen selkeämpi ja moniulotteisempi ymmärtäminen. (Vilka & Airaksinen 2004, 19–20.)

### 3.2 Toimintatutkimukselliset piirteet

Toimintatutkimus (Action Research) tarkoittaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä entistä syvällisemmin, esimerkiksi työyhteisössä. Se on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimusta voidaan luonnehtia koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessiksi, jossa tarvitaan kaikkien toimijaosapuolten sitoutumista projektiin. (Metsämuuronen 2001, 28.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkimuksen avulla muuttaa vallitsevia käytäntöjä sekä ratkaista erityyppisiä ongelmia. Tutkittavaa todellisuutta sekä sosiaalisia käytäntöjä pyritään muuttamaan aktiivisella käytännön työssä toimivien ihmisten osalliseksi tutkimukseen. Näin pyritään varmistamaan, että kehittämistä vaativat kohteet ja asiat edistyvät ja paranevat. (Kuula 1999, 9,11.)

Toimintatutkimuksessa myös tutkijan rooli on olla aktiivisena tutkijana tutkittavien kanssa. Tutkija kohtaa usein kaksi keskeistä kysymystä: 1. Kuinka käytäntöjen muutokseen suuntautuva toimintatutkimus määrittelee itsensä käytäntöjen muuttuessa? 2. Mitkä ovat toimintatutkijan roolin keskeiset ulottuvuudet ja dilemmat? (Kuula 1999, 13, 15.)

Tutkijan rooli voidaan kuvata kehityskertomuksena, jossa pitkäjänteisesti toimiva tutkija perehtyy ihmisiin ja tutkittaviin tilanteisiin sekä rakentaa suhteen itsensä sekä tutkittavien välille. Toinen tapa esittää tutkijan rooli on kuvata rooli aina uudelleen luotavana, kun tutkija on oppinut uutta tutkijan matkallaan. Tutkija voidaan kokea myös pelastajana, jolloin hän ikään kuin tarkastelee tuhoja ja antaa ensiapua. (Kuula 1999, 146–147.)

Toimintatutkijan ja tutkittavien välisen suhteen tulee olla tasa-arvoinen. Tutkijan tulee kyetä ottamaan etäisyyttä sekä refleктоimaan kriittisesti itsen ja toisten välisten suhteiden luonnetta sekä luomaan hyvät suhteet tutkittaviin ihmisiin. Tutkijan tulee haluta aikaansaada muutoksia tutkittavissa käytännöissä sekä omata kykyä olla toteuttamassa haluttua muutosta. Tutkimussuhde tulkitaan tilanteiden mukaan ja uudelleen muovau-

tuvasti, jolloin tutkijan on kerta toisensa jälkeen kyettävä osoitettava ja lunastettava taidokkuutensa. (Kuula 1999, 96–97, 145, 147.)

Onnistuneen toimintatutkimuksen toteutuessa, toimijoiden näkökulma nostetaan esiintavalla, joka mahdollistaa muutoksen. Käytännössä se tarkoittaa ulkoisten määrittäjien paljastamista, jota seuraa luonnollinen muutos. (Kuula 1999, 69.) Tämän opinnäytteen produktissa on tarkoitus paljastaa muun muassa itsestänselvyyksinä pidettyjä seikkoja, luoda yhteistä näkyä ja vahvistaa liiketoimintaa tukevia toimintamalleja.

### 3.3 Haastattelu

Haastattelua voidaan käyttää tutkimuksen aiheena tai tutkimuksen resurssina. Puolistrukturoidussa haastattelussa vain osa haastattelun näkökohdista on ennalta määriteltäviä. Haastattelumenetelmä sopii tilanteeseen, jossa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä ei kuitenkaan ole tarkoin määriteltä. (Metsämuuronen 2001, 42.)

Käytännössä keskustelua rakennetaan haastatteluksi erityisesti kysymysten ja vastausten kautta. Haastattelu nauhoitetaan, jolloin se toimii sekä muistiapuna että tulkintojen tarkastamisen välineenä. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 10,14.) Tässä opinnäytetyöprosessissa haastattelulla pyritään selvittämään tilaajan ja organisaation edustajan käyttäjäytyyväisyyttä Produktiin.

### 3.4 Produktin reliaabelius ja validius

Tutkimuksen reliaabeliuksella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, kun valituksesta puhuttaessa tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata mitattavissa olevaa kohdetta. Kehittämistoiminnan luotettavuuden ongelmat tulevat esille esimerkiksi sosiaalisten prosessien toistettavuuden vaatimuksesta. Tämä näkyy hankaluutena toistaa samanlainen ryhmäprosessi uudessa ryhmässä. Näin toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen prosessiin vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Toikko & Rantanen 2009, 117, 123–124.)



Kehittämisen prosessin aikana tuotetun tiedon tulee olla käytännönläheistä ja sen tehtävä on tukea kehittämistä. Tällöin kehittämistoiminnassa tavoitellaan käyttökelpoista (reliabilia) tietoa. Tiedontuotannon tarkoituksena on tukea kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyyttä. (Toikko, Rantanen 2009, 113–115.) Leipomo X:lle suunnitellun perehdyttämisoppaan sisältämiä osioita tulisi pääpiirteittäin kyetä siirtämään myös muihin organisaatioihin ja yhteisöihin. Ratkaisevassa asemassa on hyvien käytäntöjen kehittäminen.

Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämisen prosessin seurauksena syntyneiden **tulosten hyödynnettävyyttä**. Prosessinäkökulmasta tarkasteltuna keskeisintä on, **miten hyvin kehittämisen tutkimuksellisessa ohjauksessa on onnistuttu**. Voidaan kysyä, **ovatko tuotetut aineistot ja niistä tehdyt tulokset olleet prosessiohjauksen kannalta tarkoituksenomaisia?** (Toikko, Rantanen 2009, 125.)

Opinnäytetyössä saattaa esiintyä tasapainoilua kohdeorganisaation anonymiteetin ja kehittämisen prosessin avoimuuden välillä (Toikko, Rantanen 2009, 129). Tässä opinnäytetyössä julkaistaan perehdyttämisoppaasta ainoastaan sisällysluettelo (liite 1) sekä kuvataan Leipomo X:ää vain suurpiirteisesti.

#### 4 KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA

Yksilön ja organisaation osaamista voidaan tarkastella oppivan organisaation käsitteen avulla. Jokainen organisaatio toteuttaa omaa kykyään ja tyyliään oppia. Oppiva organisaatio on yhteisö, joka muuttamalla itseään helpottaa jäsentensä oppimista. Oppiva organisaatio tarjoaa yksilölle suotuisat olosuhteet elinikäiselle oppimiselle ja tätä kautta koko organisaation osaamisen kehittymiselle. (Henttonen, 2002,19; Ruohotie 1996, 33,40.)



Kuva 3. Keskeiset organisaation osaamiseen liittyvät käsitteet ja teemat (mukaillen Viitala, Jylhä 2001, 161)

Yllä olevassa kuvassa kolme on esitetty, yrityksen kulku kohti oppivaa organisaatiota. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on puolestaan Virtainlahtea mukaillen lyhyt esittely oppivan organisaation ominaisuuksista. Mäkisen (2007, 10) mukaan organisaation oppiminen muodostuu kolmesta peruslähteestä, joita ovat **ihmiset, järjestelmät ja organisaation prosessit**. Ihmisten ei kuitenkaan voida odottaa ymmärtävän palveluiden, palveluhenkisyiden ja asiakaskeskeisyyden tärkeyttä, elleivät he tiedä, mitä yritys haluaa saavuttaa.

Organisaation tuleekin tarkastella, mallintaa ja kuvata osaamistaan toimialan näkökulmasta. Kuvatut prosessit ja osaamisvaatimukset puolestaan mahdollistavat strategisten valintojen toteuttamisen käytännön työssä. (Grönroos 2009, 452; Lehtonen 2009, 452.)

Taulukko 1. Oppivan organisaation ominaisuudet (Virtainlahti 2009, 229)

Organisaatiolla on yhteinen visio ja tavoitteet, jotka koko henkilöstö tuntee	Yhteiset arvot johtavat jokaisen toimintaa	Osaaminen on arvo, ja osaamisesta palkitaan
Henkilö hahmottaa toiminnan kokonaisuuden ja tunnistaa tehtävänsä merkityksen koko prosessissa	Henkilöstö ymmärtää kuinka nykytilanteesta päästään tavoitteisiin	Ihmisillä on mahdollisuus ja valta kehittää omaa työtään
Kaikilla on mahdollisuus kehittyä, oppia ja kouluttautua	Kokeilut ja virheet sallitaan oppimisen mahdollisuuksina	Johdolla on tärkeä tehtävä roolimallina ja oppimisen johtajana
Tieto liikkuu vapaasti ylhäältä alas, alhaalta ylös ja poikittain	Tiimit muodostavat perusyksikön ja voivat muodostua yli organisaatorajojen	Organisaatioon kuuluu myös sidosryhmiä ja koko verkosto on mukana oppimiskulttuurissa

#### 4.1 Henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnittelu

Organisaation strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen (toiminnallisen) tason strategiat. Operatiivisten strategioiden tehtävänä on tukea liiketoiminta-strategiaa, eli sitä miten yritys varmistaa menestyksensä valituilla markkinoilla. (Viitala 2007, 60–61.)

Henkilöstöstrategia kuuluu operatiivisiin strategioihin. Se konkretisoituu henkilöstöpolitiikkana, jonka osaamisalueita ovat; johtamisen ja osaamisen kehittäminen, henkilöstön rekrytointi, henkilöstön pysyvyydestä huolehtiminen, palkitseminen ja kannustaminen, työhyvinvoinnin sekä erilaisuuden tukeminen ja erilaisten arviointijärjestelmien kehittäminen. (Viitala 2007, 61; Valtanen 2006, 93; Österberg 2005, 21.)

Ydintavoitteena on varmistaa osaava ja määrällisesti oikea henkilöstö, huolehtia henkilöstön riittävästä osaamisesta ja arvioida tulevaisuuden henkilöstön osaamisen määrä ja tarve. Haasteena on, kuinka liiketoiminnan tavoitteet saadaan muutetuksi toimiviksi johtamisen ja henkilöstötyön käytännöiksi. (Valtanen 2006, 93.)

Organisaation työvoiman kysyntää ja tarjontaa hallitaan henkilöstösuunnittelulla. Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa kolmeen osaan; 1) Henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastus, 2) työsuhteiden ylläpitoon liittyvät asiat; palkkaus ja muut työsuhteasiat, 3) henkilöstön osaamisen kehittäminen ja johtaminen. (Valtanen 2006, 91, 93.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöstön perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Perehdyttämisajattelussa kiteytyy organisaatiolle ominainen oppimisajattelu. Organisoitu perehdyttämisohjelma tähtää yleistiedon välittämiseen ja toimii siten sisäisenä markkinointina (Kjelin, Kuusisto 2003, 44.) Perehdyttämistä tarkastellaan lähemmin viidennessä kappaleessa.

Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle välttämätöntä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Osaaminen voidaan nähdä yksilön kykynä kehittää itseään tai organisaation kykynä kehittää toimintaansa ja jäsentensä ammattitaitoa. (Henttonen 2002, 18.)

## 4.2 Sisäinen markkinointi ja yhteinen näky

Sisäisiä palvelutoimintoja on yrityksessä enemmän kuin ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja. Jos sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelu kärsii. Henkilöt, jotka eivät päivittäisessä työssään näe ulkoisia asiakkaita, voivat kokea palvelevansa vain työtovereitaan, eivätkä miellä palvelunsa vaikuttavan ulkoiseen työpanokseen millään lailla. Todellisuudessa yrityksen asiakaspalvelutoiminnot tarvitsevat tukea yrityksen työntekijöiltä ja toiminnoilta palvelukseksi ulkoisia asiakkaita. Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, minkä tarkoitus on kohdella työntekijöitä asiakkaina. (Grönroos, 2009, 414, 448.)



Kuva 4. Sisäisen markkinoinnin tavoitteita palvelukulttuuriin pyrittäessä (mukaillen Grönroos 2009, 452)

Onnistunut sisäinen markkinointi (kuva 4) johtaa parhaimmillaan yhteisen näyn syntymiseen. Sengen (1994, 206) mukaan oppivan organisaation tärkeä merkitysrakenne on yhteinen näky (*shared vision*) mikä liittyy yksilön ja organisaation yhteen antaen heille yhteisen päämäärän. **Näky on yhteinen, kun osapuolilla on yhtenevä kuva asiasta ja he sitoutuvat saavuttaakseen yhteisen päämäärän.** Vahva yhteinen näky saa aikaan sitä tukevia henkilökohtaisia visioita. Yhteinen näky on oppivalle organisaatiolle elintärkeää sen edellyttäessä ja keskittäessä voimavarojansa oppimiseen.

## 5 PEREHDYTTÄMINEN

Työsuojelulaki (14 §) asettaa työnantajalle vaatimukset asianmukaiseen perehdytykseen ja työnopastuksen hoitamiseen. Perehdytettävän kannalta keskeisessä asemassa on aikuisen ihmisen oppiminen sekä motivaatio ja kyky omaksua uusia asioita. Perehdyttämiseen liittyy myös näkökulmia ammatillisen kasvun, oppimaan oppimisen, kokemusperäiseen ja työssä oppimisen sekä mentoroinnin alueilta. (Strömmer 1999, 261; Ketola 2010, 55.)

Erilaiset tahot ovat selittäneet perehdyttämistä seuraavasti:

*Perehdyttäminen rakentaa sillan uuden työntekijän rekrytoinnista työsuhteen kaaren alkuun. Perehdyttäminen myös varmistaa, että tulokkaan työpanos vie yritystä taas lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita (Valvisto 2005, 47).*

*Perehdyttämisen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Perehdyttämisen tulee pitää sisällään työn kannalta kaikkein oleellisin tieto (Österberg 2005,91).*

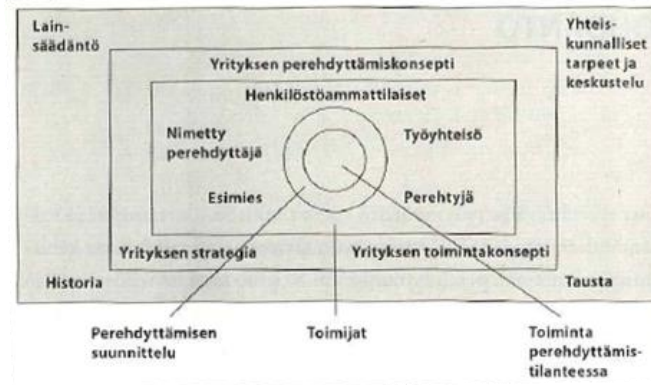
*Perehdyttämisen tavoitteena on antaa myönteinen kuva organisaatiosta, helpottaa vanhoja työntekijöitä vastaanottamaan uusi työntekijä ja auttaa uutta työntekijää omaksumaan tarkoituksen mukaiset työtavat ja tutustumaan työtehtäviinsä (Valtanen 2006, 98).*

*Perehdyttämisellä autetaan työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys omista työtehtävistään ja niiden yhteyksistä organisaation toimintaan (Hätönen 2011, 71).*

*Perehdyttäminen on paitsi työnantajan tehtävä myös uuden henkilön velvollisuus oppia, perehtyä tutustua ja omaksua uuden tehtävän ja työpaikan toimitapoihin ja periaatteisiin sekä työväliseisiin (Valtanen 2006, 98).*

*Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle (Viitala 2008, 252).*

*Perehdyttäminen on viesti siitä, mitä yrityksessä arvostetaan ja mikä on tärkeää* (Kjelin ja Kuusisto 2003, 181).



Kuva 5. Perehdyttämisen pelikentällä – perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias, Peltola 2009,10)

Kupias ja Peltola (2009, 10) kuvaavat **perehdyttämiseen vaikuttavia ja perehdytettäviä tahoja** (kuva 5). Näitä ovat perehdyttämistä säätelevä lainsäädäntö, työnopastusta kuvaava historia sekä yhteiskunnassa vallalla olevat käsitykset perehdyttämisestä. Yritykselle sopiva perehdyttämiskonsepti ja yrityksen strategia, ohjaavat organisaation käytännön toimintaa. Toimintakonsepti puolestaan kuvaa rakenteita ja pelisääntöjä joilla strategia halutaan toteuttaa. Sisimpänä kuviossa ovat perehdyttämisen organisoijat ja eri toimijat. Leipomon X osalta perehdytykseen osallistuvat esimies, nimetty perehdyttäjä, perehtyjä sekä koko työyhteisö.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 164–165, 235) ovat listanneet yleisimmät **perehdyttämistilanteet** seuraavasti *uusi työntekijä, työntekijän roolin vaihtuminen organisaatiossa, työntekijän paluu työhön pitkän poissaolon jälkeen, yrityksen toiminnassa tai tavoitteissa tapahtuneissa muutoksissa*. Työnopastusta puolestaan vaativat *uudet työvälineet, menetelmät, tuotteet ja palvelut*. Tässä opinnäytetyössä keskitytään uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Yksilö sitoutuu organisaatioon, joka kykenee uudistumaan ja organisaatio kykenee uudistumaan vain sen yksilöidensä kautta. **Uudistavalla perehdyttämällä** tarkoitetaan perehdyttämistä, jossa yrityksen uudistumiskyky on tärkeämmässä asemassa,

kuin perinteisessä perehdyttämisessä. Uudistunut perehdytys nojaa kolmeen tukipilaariin, joita ovat; roolien selkeyttäminen, tulokkaaseen tutustuminen sekä yhteistyön rakentaminen. (Kjelin&Kuusisto 2003, 50–51.)

## 5.1 Työsuojelu perehdyttämisen perustana

Työsuojelu voidaan jakaa karkeasti **työturvallisuuteen** sekä **työterveyteen**. Työntekijöiden turvallisuuden, terveyden ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen sekä työtapa-  
turmien ja ammattitautien ehkäiseminen työympäristössä ovat työsuojelun perustehtäviä. Teknisen työturvallisuuden lisäksi työturvallisuus käsittää myös **työhygienian**. Työsuojelun käsitteeseen kuuluu myös hyvä työympäristö, joka käsittää sekä **henkisen** että **sosiaalisen hyvinvoinnin**. (Kämäräinen, Lappalainen, Oksa, Pääkkönen, Rantanen, Saarela, Sillanpää & Soini 2009, 8; Kinkki & Isokangas 1999, 257.)

Kämäräisen ym. (2009, 14) mukaan hyvä työympäristö syntyy ensisijaisesti työpaikan omin voimin. Työsuojelukäytännöt riippuvat työpaikalla toimivien ihmisten motiiveista ja kyvyistä kehittää työympäristöä, kehittämistä tukevista työsuojelukäytännöistä sekä työsuojelunäkökohtien huomioon ottamisesta työpaikan toimintajärjestelmissä.

Ennakoiva työsuojelu on jokapäiväistä, pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista toimintaa, jossa tärkeintä on jokaisen työntekijän oma-aloitteisuus. Ennakoiva työsuojelu perustuu yleisesti hyväksytyihin suunnitelmiin, joihin on asetettu tavoitteita ja tavoitteisiin on sitouduttu. Tärkeintä on jokaisen työntekijän oma-aloitteisuus ennakoivassa työsuojelussa, mikä tarkoittaa omaehtoista oman terveyden edistämistä sekä turvallisten ja terveellisten työtapojen noudattamista. (Kämäräinen ym. 2009,15.)

Erityisesti uudet ja nuoret työntekijät tarvitsevat työhönopastuksen lisäksi myös perehdyttämistä työtehtäviinsä. Perehdyttäminen on näin ollen myös lakisääteinen koulustehtävä. Työympäristön, työtehtävien ja tekniikan muutokset luovat puolestaan tarvetta koko henkilöstön perehdyttämiselle. (Kämäräinen ym. 2009,30.)

## 5.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työntekoon liittyvissä laeissa on kiinnitetty huomiota ensisijaisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijää työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät työsopimuslaki,

työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

**Työsopimuslaki** velvoittaa työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään vaikka tehtävät, menetelmät tai yrityksen toiminta muuttuisi tai kehittyisi. Työnantajan tulee myös pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan etenemiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

**Työturvallisuuslain** tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi. Lakiin sisältyy myös työtapa-  
turmien, ammattitautien ja muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen terveyteen vaikuttavien haittojen ennalta ehkäisy. (Työturvallisuuskeskus, 2014.)

Työturvallisuuslain 2. luku sisältää työturvallisuustoiminnan perusasiat, kuten turvallisuuden hallinnan (turvallisuusjohtamisen) ja siihen liittyvän riskien kartoituksen ja arvioinnin, työympäristön ja työn suunnittelun sekä työntekijöiden perehdyttämisen ja toimintojen organisoiminnin säätelyn. (Siiki, 2010, 31.)

Siikin (2010, 39) mukaan laki ei velvoita työsuojelun toimintaohjelman laatimista kirjallisessa muodossa. Kirjallinen tai muu todennettavissa oleva muoto on kuitenkin käytännössä välttämätön. Työsuojelun toimintaohjelmaa vastaavat asiat voivat sisältyä muuhun työnantajan toiminnan tehosta tai parantamista koskevaan ohjelmaan tai suunnitelmaan, kuten perehdyttämisoppaaseen.

**Yhteistoimintalain** keskeinen tavoite on parantaa yritysten toimintaa, tuottavuutta, toimintaympäristöä ja avointa vuorovaikutusta sekä edistää henkilöstöryhmien keskinäistä yhteistoimintaa työpaikoilla. Perehdyttämisen kannalta olennaista on tehdä perehdyttäminen ja sen suunnittelu näkyväksi, jotta työntekijä tietää tilanteet joissa hän saa perehdytystä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 5; Kupias & Peltola 2009, 26.)

### 5.3 Perehdyttämisen hyödyt

Yrityksen suurimmat henkilöstötuottavuuden riskit liittyvät yrityksen sisäisen toiminnan kehittämiseen ja vahvuuden hallintaan, pahimmassa tapauksessa kasvua estäen.



Huonosti perehdytetty tulija voi virheiden lisäksi aiheuttaa myös aikatauluviivästyksiä. Usein esimerkiksi asenneongelmat ovat seurausta tiedon puutteesta. Näin uusien työntekijöiden systemaattinen työhön opastus on osa toimintaa, jolla henkilöstötuottavuus paranee (taulukko 2) itseohjautuvuuden lisääntyessä ja riskit minimoituvat. (Kesti 2010, 235; Grönroos 2009, 456; Ketola 2010, 21; Kjelin & Kuusisto 2003, 167.)

Työorganisaation hallittu muutos edellyttää, että kaikilla hierarkian tasoilla on **riittävän yhtenäiset ja samaan suuntaan vaikuttavat periaatteet, menettelytavat ja käytännöt**. Ne tulee määrittää kirjallisesti, niitä tulee seurata, arvioida ja ohjata johtamisjärjestelmän kautta. Ilman näitä toiminnan hajonta muodostuu suureksi, eikä työorganisaation työhyvinvointia ja turvallisuutta kyetä johtamaan tuloksellisesti. (Tarkkonen 2012, 104–105.)

Taulukko 2. Perehdyttämisen hyötyjä (Kjelin & Kuusisto, 24, 181; Grönroos 2009, 480; Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4; Kauhanen 2009, 92; Kesti 2010, 235.)

Henkilöstön tuottavuus paranee	Kjelin & Kuusisto
Riskit minimoituvat	
Luo pohjaa kestäväälle työsuhteelle	
Luo pohjaa yhteiselle kulttuurille	
Vähentää vaihtuvuutta	
Työvoiman vähäinen vaihtuvuus helpottaa arvojen ja asenteiden siirtymistä tulokkaisiin	Grönroos
Oppiminen tehostuu ja oppi aika lyhenee	Penttinen & Mäntynen
Työhön sitoutuminen lisääntyy	
Perehdytettävälle ja asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva	
Virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät	
Turvallisuusriskit vähenevät	
Työympäristön vaarat vähenevät	
Poissaolot vähenevät	
Kustannuksia säästyy erilaisten häiriötekijöiden vähentyessä	
Ehkäisee kustannuksia aiheuttavia sekaannuksia, virheitä, tapaturmia, hävikkiä sekä niiden hoitamisia	Kauhanen
Nopeuttaa tulokkaan työtalon kasvattamista	
Turvaa organisaation ja työyhteisön toiminnan laadun	Kesti
Luo myönteisen asenteen sekä tulijassa että vastaanottavassa joukossa	
Työtehtäviin kiinni pääseminen tehostuu	
Muokkaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperää	
Tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden onnistumiseen	
Lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan	

Kun osaava henkilöstö sitoutuu työhönsä, tietää vastuunsa ja velvollisuutensa sekä tuosille kehittämisajatuksiaan, tuovat perehdyttäminen ja opastus lisä-arvoa koko organisaation toimintaan (Nummelin 2008, 103).

Perehdyttäminen vaikuttaa myös kokonaislaatuun. Hyväksi koetun laadun ehdoton edellytys on hyväksyttävä lopputulos, mutta muista erottuva ja pysyvä kilpailuetu saavutetaan erinomaisella palveluprosessilla. Organisaation tulee itse varmistaa laatunsa ja laatu on käytännössä sitä, mitä asiakkaat subjektiivisesti kokevat. (Grönroos 2009, 98, 154–155.)

Grönroos (2009,101) esittää asiakkaiden (tuotteen tilaaja sekä loppukäyttäjä) koke-malle palvelun laadulle kaksi ulottuvuutta; teknisen eli lopputulosulottuvuuden sekä toiminnallisen eli prosessitulottuvuuden. Leipomo X:n tekninen laatu näkyy ja maistuu asiakkaalle tuotteiden valmistus- ja pakkauslaadussa. Toiminnallinen laatu puolestaan näkyy asiakkaalle siinä, miten tuote on hänelle toimitettu. Käytännössä Leipomo X:n valmistusprosessien virheet näkyvät asiakkaalle kuormien viivästymisenä sekä kustannuksiltaan tehottomalla toiminnalla, mikä pitkässä juoksussa nostaa yrityksen tuotteiden hintoja. Grönroos (2009,104) kiteyttää edellisen muistuttamalla, kuinka yrityksen kilpailuetu riippuu sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laadusta ja arvosta.

## 6 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

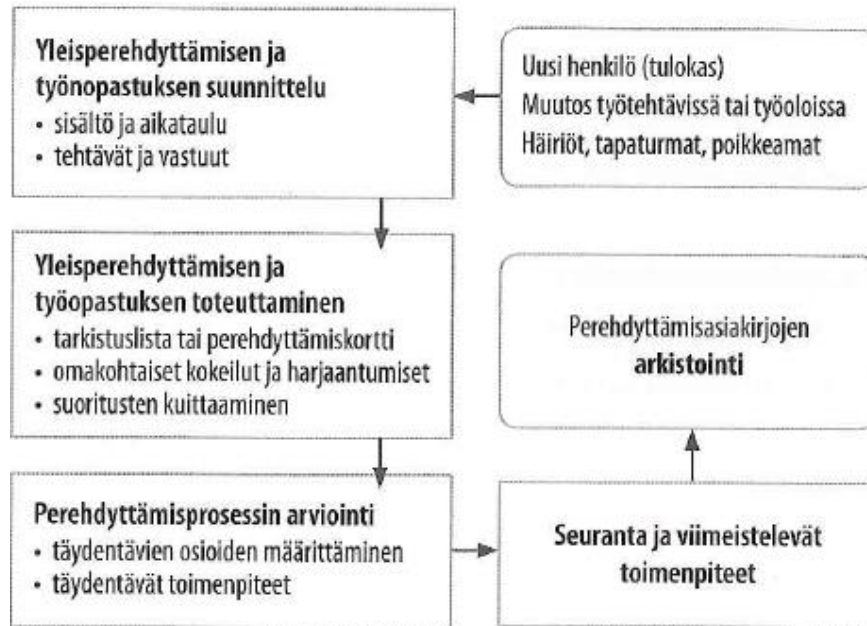
Ajatus, että tieto siirtyisi asiakirjoista, kaavioista ja puheista suoraan toimintaan on osaamisen johtamisen kannalta virheellinen (Tuomi & Sumkin 2012, 9). Kestin (2010, 222) mukaan työhön, työmenetelmiin ja työvälineisiin sekä työpaikan toimintakulttuuriin perehdyttäminen ja työn opastus vaativat toteutuma-arviossa n. 15 kuukautta. Hänen mukaansa perehdytys- ja työnopastusaika lyhenee jopa kuukaudella, kun yrityksessä otetaan käyttöön yhteinen työhön perehdytysohjelma.

Kupias ja Peltola (2009, 102) jakavat perehdyttämisprosessin seuraavasti; 1) ennen rekrytointia, 2) rekrytointivaiheeseen, 3) ennen töihin tuloa; vastaanotto, 4) ensimmäinen päivä, 5) ensimmäinen viikko, 6) ensimmäinen kuukausi, 7) koeajan päättymiseen (työsuhteen aikana) tai työsuhteen päättymiseen.



Kuva 6. Perehdyttämisprosessi (Viitala 2008, 356-357; Strömmer 1999, 261; Kämäräinen ym. 2009, 15; Penttinen & Mäntynen 2009, 3; Kangas & Hämäläinen 2007,17; Liski ym. 2007, 11; Ranki 1999,108)

Karkeasti kuvattuna muut kirjoittajat kuvaavat perehdyttämisprosessin (kuva 6) sisältävän 1) työn alkua edeltävät ennakkotoimenpiteet, 2) rekrytoinnin yhteydessä tapahtuvat perusasiat, 3) tulokkaan vastaanoton ja 4) perehdytyksen käynnistämisen työtä aloittaessa sekä 5) tehtäväkohtaisen työhön opastuksen. Perehdyttäminen jatkuu 6) työn teon ohessa ja päättyy 7) perehdytyksen arviointiin, jonka tarkoituksena on kehittää perehdytystä. Arviointi voi tapahtua a) kehityskeskustelussa tai b) lähtöhaastattelussa (Liski ym.2007, 11).



Kuva 7. Perehdyttämisprosessi (Tarkkonen 2012, 133)

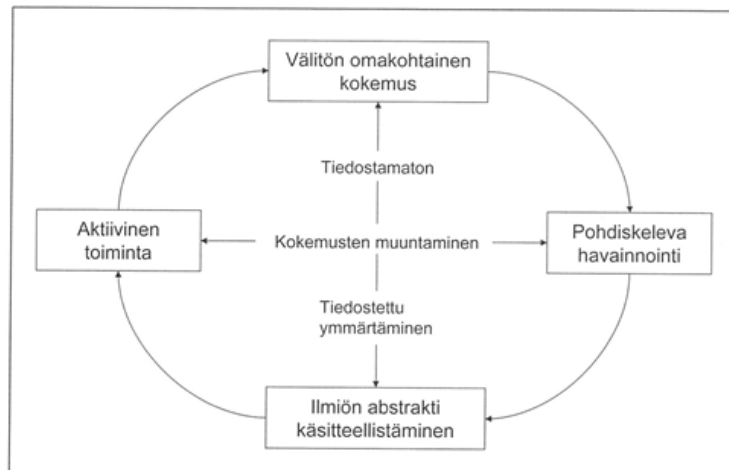
Yleisperehdytyksessä (kuva 7) tulokas tutustuu organisaation tavoitteisiin, toimintatapaan, sääntöihin, vastuihin, oikeuksiin, olosuhteisiin, ulkoiseen toimikenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Tulokkaasta tulee organisaation hyväksymä jäsen, kun hän on riittävästi sisäistänyt työyhteisön tapoja ja ammattirooliaan. Liikeidean sisäistäminen on myös tärkeää, sillä se tarjoaa jokaiselle työntekijälle sisäisen mallin oman työn taustaksi. (Tarkkonen 2012, 132, Kjelin & Kuusisto 2003, 124.)

Systemaattinen, jatkuvasti kehitettävä ja päivitettävä perehdytysjärjestelmä varmistaa tehtävän työn laadun. Siinä tulee määrittää, kuka perehdyttää uuden työntekijän sekä miten ja missä. Perehdytyksen laatua kuvastavat perehdyttämisen selkeys sekä välittävä vuorovaikutus. (Strömmer 1999, 260, Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

Tulokkaan sekä perehdyttäjän yhtäläiset mieltymykset organisaation tavoitteiden kanssa varmistavat jatkuvaa ammatillista kehittymistä. Organisaation tuleekin vahvistaa ja kehittää henkilöstön ammatillista osaamista, vahvistaen näin henkilöstön motiivitumista ja sitoutumista työyhteisöön. (Lehtonen 2002, 17.)

## 6.1 Oppimisen malleja

Oppimisen voidaan sanoa olevan pitkälle aikavälille rakentuva kehitysprosessi. Eräs kokemuksellisen oppimisen määrittelijöistä on David Kolb, jonka mukaan oppiminen on prosessi, jossa tietoa luodaan kokemuksiin muuntamalla. (Virtainen 2009, 231.)



Kuva 8. Kolbin kokemuksellinen oppimisen kehä (Virtainen 2009, 232.)

Kolbin oppimisen prosessin mallissa (kuva 7) konkreettinen kokemus luo pohjaa havainnoille ja pohdinnalle. Seuraavassa vaiheessa havaintoja jäsennellään sekä niistä muodostetaan uusia käsitteitä, kolmannessa vaiheessa syntyvät uudet käsitteet sekä yleistyksyet. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa käsitteitä kokeillaan käytännössä, jolloin syntyy uusia kokemuksia. (Virtainen 2009, 231.)

Myös Nissinen 2009 (144–145) on koonnut muutamia tutkijoiden esittämiä oppimisen malleja:

Platonin ja Augustinuksen *Oivallusmallissa* ulkoa opetteluun sijasta keskitytään asioiden ymmärtämiseen. *Hermeuttisessa mallissa* tulkittavat asiat suhteutetaan laajempaan merkitysyhteyteen ja tulkitsijan omaan älylliseen taustaan, tarkoituksena avartaa oppijan näkökulmia. John Dewey puolestaan korostaa *tekemällä oppimista*, jossa oppijan tapa hahmottaa maailmaa edellyttävät asioiden kokeilua, soveltamista, siitä saatua palautetta sekä kehämäistä palautteen tulkintaa.

Nissinen (2009, 145) tuo esille myös *opettamisen erityisen mallin*, jossa oppilas haluaa oppia ja saa vastavuoroisesti opettajalta tukea mielekkäillä tavoilla. Nissisen huomauttaa asioiden syvällisen oppimisen edellyttävän aina myös tiedollista motivaatiota.

Lehtonen (2002, 25) mainitsee tarkoitukselliset sekä tiedostamattomat merkitysrakenteet. Tarkoitukselliset merkitysrakenteet syntyvät yksilön yrittäessä tietoisesti ymmärtää jotain, kun taas suurin osa oppimisesta on tiedostamatonta. Organisaatiossa yksilö oppii ajan myötä syvenevää kulttuuriosaamista, eli kuinka toimitaan, puhutaan sekä millaista käyttäytymistä häneltä vaaditaan.

## 6.2 Perehdyttämisen malleja

Perehdyttämisen malleja on erilaisia. Kupias ja Peltola (2009, 34–42) esittävät perehdytyksen viisi mallia, joita ovat kädestä pitäen opastettava *vierihoitomalli*, massatuotantomainen *malliperehdyttäminen*, valmiiden mallien mukaan toteutettava *laatuperehdyttäminen*, moduulimaisesti rakennettu *räätälöity perehdyttäminen* sekä molempia osapuolia kehittävä *dialoginen perehdyttäminen*.

Vierihoitoperehdyttäminen	Tulokas oppii seuraamalla kokeneempaa työntekijää	Perehtyminen tapahtuu hiljalleen työnteon yhteydessä
Malliperehdyttäminen	Halutaan tehostaa ja yhtenäistää perehdyttämistä	Luodaan toimintamalleja perehdyttämisen tueksi
Laatuperehdyttäminen	Jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä	Vastuu yksiköillä ja tiimeillä, perehdyttäminen kehitettävä prosessi
Räätälöity perehdyttäminen	Perehdyttämisen moduloituista palveluista kootaan tulokkaan tarpeita vastaava kokonaisuus	Vastuu koordinoijalla, tulokas koetaan asiakkaana
Dialoginen perehdyttäminen	Tarkkaan määritelty tehtävä ja tehtäväosaaminen	Työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelyä

Kuva 10. Perehdytyksen viisi mallia (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 34–42)

Vierihoidoperehdyttämisessä (kuva 10) tulokas oppii seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Perehdyttäminen on hyvää, kun perehdyttäjä todella paneutuu tulokkaan auttamiseen. Käänteisesti perehdyttäjä voi olla epävarma tehtävistään, kiireinen tai piittaamaton, jolloin tulokas jää oppimaan omatoimisesti. (Kupias, Peltola 2009, 36.)

Malliperehdyttäminen sisältää selkeän vastuunjaon määrittelyn sekä perehdyttämisen apuvälineiden ja materiaalin, kuten perehdyttämisoppaan tuottamisen organisaation sisäiseen käyttöön. Malliperehdyttäminen on tästä näkökulmasta yleisperehdytystä, mikä voidaan kohdistaa koko organisaatiolle. (Kupias, Peltola 2009, 37–38.)

Laatuperehdyttämisessä onnistutaan, kun koko tiimi sitoutuu perehdyttämiseen sekä sen kehittämiseen. Perehdyttämisprosessi sisältää tällöin myös hyvän ohjauksen (vierihoidoperehdyttäminen) sekä apuvälineet ja mallit (malliperehdyttäminen). (Kupias, Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöidyn perehdyttämisen etuna on, että perehdytettävää kuunnellaan, millä vahvistetaan hänen sitoutumistaan ja huomioidaan osaamistaan. Ratkaisevaa on, kuinka osaava perehdyttämisen koordinoija on sekä kuinka hyvin perehdytettävä sitoutuu omaan perehdyttämisohjelmaansa ja sen laatimiseen. (Kupias, Peltola 2009, 41.)

Dialogista perehdyttämistä käytetään, kun perehdytetään organisaatioon tuovaa asiantuntijaa tarkkaan määriteltyihin tehtäviin. Tällöin tulokkaan kuuntelu on ensiarvoisen tärkeää ja perehdyttämiseen osallistuu koko yritys sekä mahdollisesti myös asiakkaat. (Kupias, Peltola 2009, 42.)

### 6.3 Työhön oppiminen ja mentorointi

Kangasta ja Hämäläistä (2007, 14–15) mukaillen (kuva 11) työhönopastus voidaan jakaa viiteen askelmaan, joita ovat; opetustilanteen aloittaminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelemine sekä opitun varmistaminen.

Askel	Tapahtuma	Tärkeää
Opetustilanteen aloittaminen	Aiheen ja oppimistavoitteiden selvittäminen, lähtötason arviointi	Myönteinen asenne
Opetus	Kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä sekä sen keskeisistä säännöistä	Osiin jaetut kokonaisuudet, perustelut, kysyminen ja kertaaminen
Mielikuva-harjoittelu	Keskittää ajatukset työtehtävään ja kehittää sisäisiä malleja	Kerrata ja perustella, keskustelu
Taidon kokeilu ja harjoittelu	Taitojen harjaannuttaminen, opastettava tekee työn alusta loppuun, opastajan seuratussa vieressä	Rakentava arviointi, palautteet
Opitun varmistaminen	Itsenäisen työskentelyn varmistaminen	Saattaa prosessi loppuun asti

Kuva 11. Työnopastuksen viisi askelta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15)

Kestin (2010,223) mukaan hyvässä työhön perehdyttämisen mallissa nuorempi työntekijä oppii kokeneempien opastuksessa. Tähän perustuen jokaisella työntekijällä tai osastolla voisi olla yksi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvä henkilö.

Osaaminen, kuten tiedon tuottaminen, ongelmien ratkaisut, luovuus ja innovaatiot ovat tärkeitä asioita, jotka tulisi saattaa muiden opittavaksi. Avainsanoja oppimiseen ovat oppimisen taidot, yhdessä oppiminen ja osaaminen sekä tiedon jakaminen. *Mentorointi* yhdistää nämä oppimisen elementit, ennen kaikkea lisäten vastuun ottamista omasta oppimisesta. (Toivonen, Airaksinen 2004; 42, Lilla ym. 2000, 9.)

Tarkennettuna mentorointi käsitteenä sisältää esimerkkinä toimimisen, jossa tieto siirtyy kokeneelta tulokkaalle sellaisenaan, opettamisen, jossa tieto ja taidot siirretään toiselle sekä yksilöllisen työhön opastuksen, jonka avulla tulokas opetetaan ja perehdytetään taloon. (Lilla, ym. 2000, 19–20.) Leipomossa X työtehtävät opitaan pääsääntöisesti yhdessä tehden, jolloin työhön opastaja opastaa tulokasta omalla esimerkillään.



Hyvää mentoria on tarkasteltu lähemmin kappaleessa 6.4.3 perehdyttäjän vastuu perehdytyksessä.

## 6.4 Perehdyttämisen suunnittelu

Organisaatiossa on hyvä olla laadittuna yleinen perehdyttämissuunnitelma, jota täsmennetään jokaiselle perehdytettävälle sopivanlaiseksi. Olennaista on, että perehdytettyä saa perustiedot organisaation toiminnasta sekä yhteisestä ”tahtotilasta”. (Hätönen 2011, 73–74.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 87) mukaan perehdyttämisen suunnittelu edellyttää organisaation kehittymisen tavoitteiden määrittämistä. Leipomossa X perehdyttämisen painopiste on järjestelmällisyydessä, laaduntamisessa sekä yhtenäistämässä. Perehdyttämisen suunnittelu on systemaattista, sillä perehdytys tapahtuu organisaation tasolla ja sen tukimateriaaliksi laaditaan perehdyttämisopas.

### 6.4.1 Perehdytettävät asiat

Itse työtehtävä muodostaa perehdyttämisen ytimen, johon sisältyy työmenetelmät, käytettävien koneiden ja järjestelmien hallinta, häiriöiden korjaaminen sekä työturvallisuus. Varsinaista työhön liittyvää valmennusta kutsutaan perehdyttämisessä työnopastukseksi. (Strömmer 1999, 261.)

Työrooli muodostuu organisaation odotuksista työntekijään. Jäsentyneen kuvan muodostaminen työstä lisää perehdytettävän kokemusta työn hallittavuudesta. Vastakohtaisesti epäselvät työn tavoitteet eivät tue työtä tukevien mielikuvien syntymistä. Tilanteen synnyttämä epävarmuus on psyykkisesti kuluttavaa. Näin ollen selkeä perustehtävän anto ja ohjeistus lisäävät työn tuloksellisuutta ja ehkäisevät yhteisön henkilöstiriitoja. (Nummelin 2008, 53.)

Siiki (2010, 52) kuvaa työntekijän lainmukaisen perehdyttämisen, opetuksen ja ohjauksen sisällöksi seuraavat asiat; 1) Työ, työpaikan olosuhteet, työ- ja tuotantomenetelmät, työssä käytettävät työvälineet, työvälineiden oikean käytön sekä turvalliset työtavat, 2) Opastus ja ohjaus säätö-, puhdistus-, huolto ja korjaustöihin sekä häiriö- ja

poikkeustilanteissa, 3) Annettujen opastusten ja ohjauksen täydentäminen muutostilanteissa sekä tilanteissa, joissa niissä havaitaan puutteita.

Taulukko 3. Pehdyttämisen tärkeitä osa-alueita (mukaiillen Strömmer 1999, 262)

Työsopimuksen läpikäynti, allekirjoitus ja työntekijälle luovutus	Työ, työyksikkö, organisaation toiminnan kokonaisuuden hahmottaminen	Työajat ja aikataulut
Palkkausperusteet, palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit	Poissaolo- ym. normisto, jota työpaikassa noudatetaan	Ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalityilat
Työterveyshuolto	Työsuhte-edut	Virkistyspalvelut

Työn opastuksessa tulee pehdyttää ensin työprosessin kulkuun sekä työn kannalta kriittisiin tekijöihin (kuva 12) ja työturvallisuuteen sekä mahdollisesti psyykkisesti kuormittaviin työn ominaisuuksiin. Edellä mainittuja voi tehostaa työstä laaditulla mallilla, tai prosessikuvauksella. Työhön opastuksen lähtökohtana on luoda tulokkaalle hyvä kokonaiskuva suoritettavasta työstä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235.)



Kuva 12. Työnopastuksen tärkeimmät asiat (mukaillen Strömmer 1999, 262)

#### 6.4.2 Työnantajan ja esimiehen vastuut perehdytyksessä

Työnantajan tulee huolehtia työympäristön ja työolojen turvallisuudesta ja terveellisyydestä huomioiden myös työntekijän edellytykset ja erilaiset työskentelyyn vaikuttavat ominaisuudet, kuten työilmapiiri. Työnantajan tulee edistää työntekijän suoriutumista työstä sekä pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia uralla etenemiseen. (Kanerva 2008, 6; Saarinen 2005, 141.)

Esimiehen perustehtävänä on huolehtia ryhmän työtehokkuudesta ja kannattavuudesta sekä näin edistää organisaation yhteistyötä, yksilöiden kasvua ja toimivia sidosryhmissuhteita. Esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja toimia johdonmukaisesti, jotta hän saa motivoitua työntekijät toimimaan annettujen tavoitteiden suuntaisesti ja opastaa heitä oikeansuuntaisen toiminnan ylläpitämiseen. (Nummelin 2008, 36–37; Helsilä 2009, 15; Kjelín ja Kuusisto 2003, 187.)

Strömmer (1999, 259–260) yhtyy edellisiin todetessaan päävastuun perehdyttämisestä olevan lähimmällä esimiehellä. Hänen mukaansa esimies voi kuitenkin delegoida perehdytystä tehtävään erikseen valituille ja koulutetuille perehdyttäjille. Myös työtoverit ja muu henkilökunta on sitoutettava perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän on tärkeä tutustua eri tehtävien osaajiin jo alussa – ja päinvastoin. Nummelinin (2008,

103) huomauttaa esimiehellä olevan edellisten lisäksi vastuu pitää perehdytysaineisto ajan tasalla sekä arvioida perehdytystoimintaa.

#### 6.4.3 Perehdyttäjän vastuu perehdytyksessä

Perehdyttämisen ja työnopastuksen järjestäminen edellyttävät vastuuhenkilöiden (taulukko 4) nimeämistä, jotta toiminta olisi suunnitelmallista ja systemaattista. Näiden ensivaikutelman luojien vastuu on suuri, sillä heillä on suuri merkitys sille, kuinka uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä. (Nummelin 2008, 103; Strömmer 1999, 260.)

TAULUKKO 4. Erilaiset perehdyttäjäroolit (mukaillen Kupias, Peltola 2009, 95)

<b>Työhön ottaja</b>	<b>Aloittaa perehdyttämisen. Antaa tietoa työyhteisöstä, työnkuvasta sekä työn vaatimuksista.</b>
<b>Tulokkaan vastaanottaja</b>	<b>On ensimmäisenä työpäivänä tulokasta vastassa sekä auttaa alkuun työyhteisössä</b>
<b>Hallinnollinen perehdyttäjä</b>	<b>Hoitaa kaikki hallinnolliset asiat ennen ja jälkeen tulokkaan saapumista</b>
<b>Työyhteisöön tutustuttaja</b>	<b>Järjestää tulokkaalle esittelykierroksen työyhteisössä</b>
<b>Työsuhteeseen perehdyttäjä</b>	<b>Kertaa tulokkaalle mm. tauot, palkanmaksut, työajat jne.</b>
<b>Organisaatioon perehdyttäjä</b>	<b>Perehdyttää organisaation arvoihin, strategioihin ja tulevaisuuden näkymiin</b>
<b>Tietyn alueen syvälinen osaaja</b>	<b>ATK-tukihenkilöt ja muut oman alansa asiantuntijat</b>
<b>Kokonaisperehdytyksen koordinoija</b>	<b>Kerää tulokkaalle materiaalia ja opastaa mistä sitä löytyy</b>
<b>Kummi tai mentor</b>	<b>Huolehtii tulokkaasta perehdytysvaiheen aikana</b>

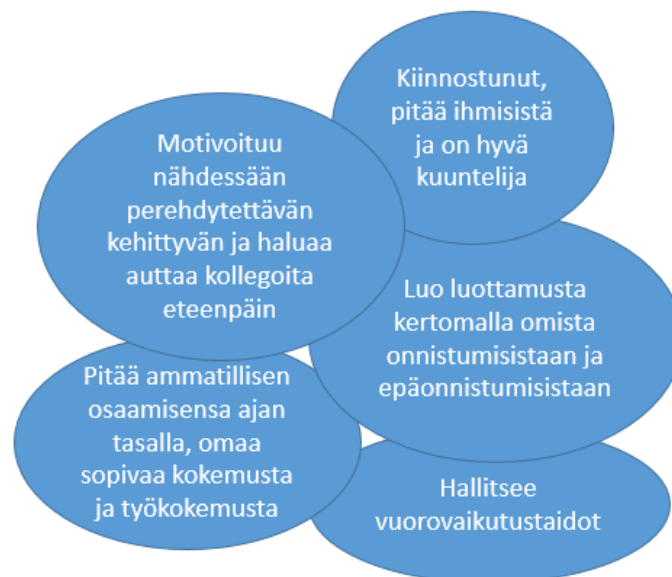
Perehdyttäjä voidaan nähdä organisaatiossa erilaisissa rooleissa. Pääsääntöisesti kuvailtuna perehdyttäjä toimii tukihenkilönä ja peilaa tulokkaalle niin työympäristöä kuin yhteistyöverkoston. Hänen tulee olla henkilö, jolta tulokas voi odottaa tukea. Hyvä perehdyttäjä on kokenut työntekijä, joka ei ole unohtanut millaista on aloittaa uudessa työpaikassa. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 186, 195.)

Opastustilanteessa perehdyttäjän on syytä muistaa, että työntekijät suuntaavat ponnistelunsa sellaisiin tehtäviin, joista he uskovat suoriutuvansa. Näin ollen perehdytettävän kiinnostuksen voimakkuus riippuu siitä, missä määrin hän uskoo työn tekemisen johtavan hänen arvostamaansa lopputulokseen. Tällainen lopputulos on esimerkiksi

hyvän palautteen saaminen, mikä puolestaan lisää motivaatiota ja sitouttaa työntekijän myös tuleviin työtehtäviin. (Nummelin 2008, 36–37.)

Hyvä perehdyttäjä etenee vaiheittain luoden ensin kokonaiskuvan ja liittää esittämänsä asiat kokonaisuuteen. Perehdytyksen jaksottaminen mahdollistaa perehdytettävän saavan tietoa sitä mukaan, kun tilanteet niin vaativat. Parhain tulos saavutetaan käymällä tutut asiat läpi alussa ja lisäten tietomäärää säännöstellin. Näin ensimmäiset työpäivät orientoivat ja motivoivat työntekijää sekä toivottavat tämän tervetulleeksi työyhteisöön. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 196.)

Tulokkaan perehdyttäminen voidaan antaa kummin tai mentorin (kuva 13) vastuulle, jolloin kokeneempi työntekijä toimii valmentajana tulokkaalle jakaen ammattitaitoaan sekä siirtäen roolit ja toimintamallit myös tulokkaalle. Mentoroinnin tavoitteena on mahdollistaa tiedon nopea omaksuminen ja monipuolisen osaamisen syntyminen sekä tukea ja rohkaista tulokasta tämän oppimisprosessissa. (Kupias, Peltola 2009, 98; Ranki 1999, 105; Viitala 2006, 238.)



Kuva 13. Hyvän mentorin kuvaus (mukaillen Juusela 2006, 20)

Mentorointia käytetään yhtenä henkilöstön kehittämisen vaihtoehtona, jonka avulla varmistetaan vuosien aikana hankitun tiedon siirtymistä kokeneilta työntekijöiltä nuorille työntekijöille. Organisaatiot ovat kokeneet mentoroinnin tai sitä vastaavan tiedon, taidon ja kokemuksen siirtämisen keinon hyödylliseksi erityisesti nuoria työntekijöitä perehdytettäessä. (Lankinen ym. 2004, 94.)

#### 6.4.4 Perehdyttävän vastuu perehdytyksessä

Työntekijän ensisijainen velvollisuus yrityksessä on suorittaa työsopimuksessa sovittu työ huolellisesti ja normaalilla joutuisuudella työnantajan antamia määräyksiä noudattaen. Näin työntekijä on vastuussa työtuloksista sekä tekemänsä työn laadusta. (Saarinen 2005, 89–90.)

Työssään työntekijän tulee perehtyä ja noudattaa työturvallisuuden edellyttämää varovaisuutta. Hänen tulee olla tietoinen vaatimuksesta ilmoittaa työnantajalle työpaikalla olevien laitteiden, koneiden tai suojavälineiden vioista tai puutteellisuuksista. Velvollisuuden laiminlyöminen voi johtaa vaaratilanteen koittaessa työnantajalle maksettaviksi sanktioiksi. (Saarinen, 2005, 91.)

Leipomotyön oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti työssä oppimalla. Sydänmaanlakka (2004, 172) toteaa työssä oppimisen edellyttävän neljää asiaa; kyvyn arvioida itseä, hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta sekä oman oppimisen esteenä olevien asioiden tiedostamisen.

#### 6.5 Apuvälineet perehdytyksessä

Perehdyttämisen tulee olla nopeaa ja perusteellista, jotta se ehkäisee helposti syntyviä virheitä, taloudellisia vahinkoja ja tapaturmia. Perehdyttämisopas on yritykselle hyvä apuväline, johon yritys voi kirjata listan asioista, jotka uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi. (Kauhanen, 2009, 92; Strömmer, 1999, 262.)

Työtehtäviin perehdyttämisen apuna voidaan käyttää perehdyttämissuunnitelmaa. Siinä kirjataan keskeiset työtehtävät sekä perehdytyksen vastuuhenkilöt. Suunnitelmaan listataan myös yrityksen työtehtäviin vaikuttavat yleisimmät asiat, kuten strategia ja visio sekä käytännön asioita. (Ranki 1999, 110.)

Produktissa perehdyttämisen tarkastuslistaa käytetään perehdyttämisen laadun mittarina, jolla tarkastetaan, että haluttu toiminnallinen sekä tekninen laatu toteutuvat perehdyttämisprosessissa.

## 6.6 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Työyhteisö, työ ja koko yhteiskunta ovat jatkuvassa muutostilassa. Myös määräaika- ja tilapäisiä työntekijöitä on yrityksissä entistä enemmän. Nämä luovat tarpeen jatkuvalle perehdyttämiselle ja työnopastukselle. Niin perehdytettävän, perehdyttäjän, loppukäyttäjän kuin työtä antavan yrityksen kannalta on tärkeää, että perehdyttäminen pysyy laadukkaana ja tehokkaana. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1.)

Perehdyttäminen on varmistettu vasta silloin, kun kaikki asiat on opetettu sekä niiden oppiminen on yhdessä tarkastettu. Perehdytyksen tarkastuslista toimii apuvälineenä niin perehdyttämisen seurannassa kuin arvioinnissa. Yksinkertainen perehdytyksen tarkastuslista on samalla myös muistilista, johon perehdyttäjä tekee merkinnän kun tarkastuslistaan kirjattu asia on käsitelty. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

## 7 PRODUKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Perehdyttämisoppaan suunnittelu tapahtuu niin kirjallisuuteen kuin yrityksen tapoihin tutustumalla. Kirjoitettua materiaalia on paljon, joten tärkeintä on koota ja kartoittaa kohdeyrityksen kannalta toimivin paketti. Tilaaja on pyytänyt selkeästi luettavaa opasta, joten **selkeys ja johdonmukaisuus** ovat tekijälle tärkeitä tekijöitä heti alusta alkaen. Perehdyttämisopas tuotetaan leipomo-olosuhteisiin, jossa hygienia ja laatu ovat erittäin tärkeitä asioita. Samoin on syytä huomioida että suurin osa perehdytettävistä on nuoria, pienen työkokemuksen omaavia lyhyen työsuhteen henkilöitä.

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2) mukaan tulokkaan tulee saada yleiskuva yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta, arvoista sekä toimintatavoista. Hänen tulee myös tietää yrityksen omistussuhteet sekä yrityksen organisaatio, ainakin pääpiirteittäin. Edellä mainitut esitellään tulokkaalle perehdyttämisoppaassa Tervetuloa taloon-osiossa. Yrityksen organisaation pienuuden vuoksi oppaassa esitellään vakituiset työntekijät kuvien sekä työtehtävien kera.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 4) tuovat esille, kuinka perehdyttämisen avulla pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan

perehdyttävää työyhteisöön. Tämä näkyy perehdyttämisoppaassa siinä, että prosessin haltijat ovat kuvanneet yrityksen tärkeimmät prosessit sekä niiden toiminnan kannalta kriittisimmät pisteet. Näin uusi työntekijä saa mielikuvan siitä, mitä kaikkea hänen työympäristössään tapahtuu sekä mitkä tekijät prosesseihin mahdollisesti vaikuttavat.

Myönteinen ensivaikutelma sekä kannustaa, että rohkaisee uutta tulokasta. Ystävällinen tervetuloitovotus sekä alkuhetkien riittävä opastus todennäköisesti vahvistaa tulokkaan työmotivaatiota. Näin ollen perehdytyksen laatu voi joko laskea tai nostaa työmotivaatiota. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Tervetuloa taloon-osiossa työntekijä toivotetaan tervetulleeksi ja esitellään yrityksen historia- ja taustatekijöitä.

Työsuojeluun sisältyvät henkilöstön perehdyttämisen lisäksi työterveyshuollon järjestäminen, työsuojelun huomioon ottaminen osana työtä, kuvaus varautumisesta tapaturmaan tai onnettomuuden uhkaan sekä ensiavun järjestäminen ja palotorjunta. (Siiki, P. 2010, 38–39.) Edellä mainitut asiat on myös kirjattu perehdyttämisoppaaseen.

Tilanteissa, joissa vastuita ei tiedetä tai eri henkilöt saavat aikaan erilaisia tuloksia, voidaan prosessin kuvauksella yhtenäistää toimintatapoja. Prosessi tulee kuvata karkeasti niin, että kuvausta seuraten prosessi toimii tehokkaasti, tuottaen oikeita ja odotettuja tuloksia. (Pesonen 2007, 144–145.) Perehdyttämisoppaassa esitetään yleiskuvaukset yrityksen tärkeimmistä prosesseista sekä niiden kriittisistä pisteistä.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) kertovat perehdytyksen onnistumisen vaativan motivaatiota ja hyvää asennetta niin perehtyjältä kun työhön opastajalta. Tämän vuoksi prosessin haltijat, jotka toimivat esimiehen kanssa myös prosesseihin perehdyttäjinä, sitoutettiin itse kirjoittamaan prosessikuvauksensa. Näin kuvauksista tulee tekijöiden näköiset ja heidän sitoutumisensa perehdyttämiseen voi kasvaa perehdyttämisoppaaseen sitoutumisen myötä. Näin pyritään varmistamaan myös oppaan käyttöä jatkossakin.

Strategia on kehys, jonka sisällä on yrityksessä sovittu toimittavan. Kehystä on voitava liikutella tarpeen mukaan, kuitenkin visiota kunnioittaen. Linjaukset ovat johdon tehtäviä, mutta strategian toteutuminen on kiinni henkilökunnan panoksesta. Johtajien tulee näin ollen arvostaa sitä ajattelua, jonka mukaan yksilöllistä osaamista hyödynne-



tään osana yhteisöä. Näin myös tuetaan ajattelua, jonka mukaan yhdessä jalostettu lopputunnelma on johtajan keksimää visiota, strategiaa tai muuta näkemystä arvokkaampaa. (Isoaho 2009, 152–153.)

Strategia ja toiminta kytketään toisiinsa muokkaamalla strategia tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, joita seurataan ja arvioidaan (Tainio ym. 2009, 142–143). Perehdyttämisoppaassa strategia esitellään käytännönläheisesti tavoittein, kuten laatutavoittein ja toiminnoin kuvattuna.

Oheisaineistoa suunnitellessa sekä sitä tehdessä tulee sopia, kuka tarkastaa aineiston ajan tasalle ja miten usein. Tuotoksiin tulee merkitä valmistuspäivämäärä, sillä vanhat ja uudet versiot sekoittuvat herkästi keskenään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.) Perehdyttämisoppaaseen on liitetty aineiston tarkastuksen muistilista muistuttamaan ajan tasalla pidettävistä asiasisällöistä, kuten työehtosopimuksen linkin ja sisällön päivityksestä.

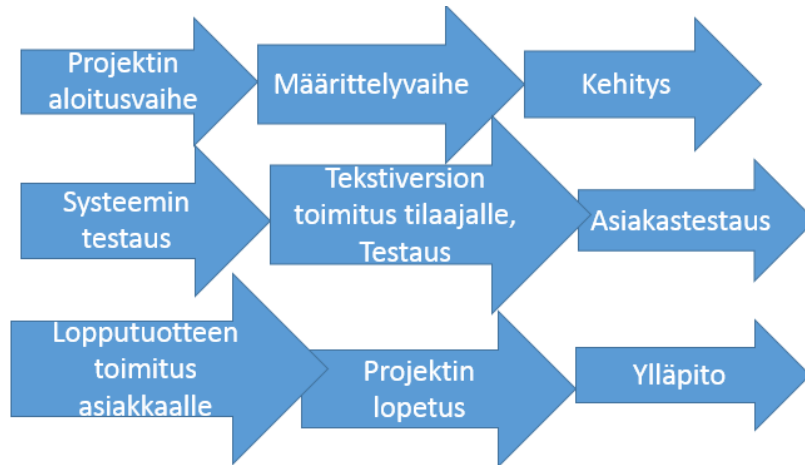
Perehdyttämisen tarkistuslista toimii perehdyttämisen konkreettisena apuna sekä dokumenttina toteutuneelle perehdytykselle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.) Se toimii myös perehdyttämisen laadun mittarina, jolloin sillä tarkistetaan, että haluttu toiminnallinen (miten) sekä tekninen laatu (mitä) toteutuvat perehdyttämisprosessissa. Perehdyttämisoppaan tarkistuslistassa on määritetty tarkastettavat asiat, vastuu perehdytyksestä sekä perehdytyksen tarkastaja.

## 8 PRODUKTIN TOTEUTUMINEN

### 8.1 Toteutusprojekti

Ennen produktin sisällön suunnittelua tekijä tutustuu projektia koskevaan kirjallisuuteen, tutustuen erityisesti projektin onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten roolijakoihin, riskeihin sekä aikatauluihin. Tärkeäksi tekijäksi voi muodostua yhteistyöntekijöiden sitouttaminen prosessiin sekä helposti ymmärrettävän tiedon jakaminen.

Huonosti johdettuna produktin käyttöönotto voisi epäonnistua.



Kuva 14. Projektin vaiheet (mukaiillen Koikkalainen ym. 2005, 10)

Projekti (kuva 14) aloitetaan työn tilaajan tapaamisella. Tapaamisessa määritellään millaisen perehdyttämisoppaan tilaaja haluaa sekä sovitaan, miten opasta suunnitellaan ja kootaan. Tekijälle annetaan vapaat kädet, kunhan lopputulos on selkeää luettavaa. Tapaamisessa sovitaan, että yrityksen henkilöstö sekä tärkeimmät prosessit kuvaataan oppaassa helpottamaan työhön opastusta ja antamaan uudelle työntekijälle tietoa leipomon kokonaistoiminnasta.

Määrittelyvaihe sisältää oppaan sisältöön liittyviä asioita sekä sitä, mitä oppaalla halutaan yrityksessä viestiä. Tärkeintä on strategian jalkauttaminen sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja sitouttaminen. Oppaalla halutaan viestiä myös laatuvaatimuksia sekä sitouttaa jo työyhteisössä olevia, vanhoja työntekijöitä laadulliseen työhön ja työn tulokseen.

Systeemin testaus tarkoittaa työssä perehdyttämisoppaan kokoamista ja sen sisällön tarkentamista. Lopullinen tekstiversio käydään yhdessä läpi tilaajan kanssa. Asiakastestaus toteutuu, kun henkilökunta tutustuu perehdyttämisoppaaseen. Tämän jälkeen opasta muokataan ja lopputuote toimitetaan työn tilaajalle. Projekti lopetetaan ja tilaajatytyväisyyttä selvitetään haastattelun avulla. Tällöin työn tekijä painottaa työn ylläpidon eli perehdyttämisoppaan sisällön ajan tasalla pitämistä. Oppaan ylläpito jää tilaajayrityksen vastuulle.

## 8.2 Työn etenemisen vaiheet

Työn etenemisen vaiheissa tekijä voi kohdata muutosvastarintaa, jos prosessinhaltija ei ymmärrä miksi hänen työtehtävänsä tulisi kuvata. Tuolloin on tärkeää sitouttaa muita prosessinhaltijoita sekä muita linja-organisaation työntekijöitä auttamaan prosessin kuvauksissa. Yhteistyön painotus on tärkeää, jottei kukaan yrityksen työntekijöistä tunne oloaan ulkopuoliseksi. Kaikkien tulee saada mahdollisuus osallistua yhteiseen tuotokseen.

Nummelin (2008, 104) tuo esille, kuinka työhön perehdyttämiseen ei järjestetä aikaa, vaan uuden työntekijän oletetaan itsestään selvästi hallitsevan eteen tulevat haasteet. Tämä on huomioitu produktissa kohderyhmän valinnalla. Kohderyhmäksi on valittu nuoret ja alalta sekä yrityksestä vähän tietävät nuoret. Tavoitteena on tuoda pääasiat esille selkeästi ymmärrettävässä muodossa huomioimatta itsestäänselvyyksiä ja oletuksia.

Kehitysvaiheessa oppaaseen lisätään rungoksi sisällysluettelo, jonka mukaan eteneminen ja osioiden lisääminen oppaaseen pysyy loogisessa järjestyksessä. Oppaan muotoutuessa, se lähetetään tilaajalle, jotta tilaaja näkee missä vaiheessa opas tuona hetkenä on. Pidetään palaveri tilaajan sekä prosessien haltijoiden kanssa. Tässä vaiheessa oppaan tekijä sitouttaa ja ohjeistaa henkilöstöä prosessien kuvauksissa. Sitouttaminen vaatii sitouttajalta vahvaa tietämystä ja kykyä perustella miksi henkilöstöltä odotetaan prosessikuvauksia ja mitä niissä odotetaan olevan. Prosessikuvaukset lähetetään oppaan tekijän sähköpostiin kaksi viikkoa tapaamisen jälkeen.

Prosessikuvausten saavuttua myös oppaan tulee olla viilausta vaille valmis. Tilaaajan kanssa järjestettävässä tapaamisessa opas muokataan valmiiseen muotoonsa. Kehitysvaiheen päätyttyä, opas siirretään Leipomon X kahvihuoneen pöydälle, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua oppaaseen sekä kirjata siihen huomaamia epäkohtia, puutteita tai muita esille tulleita asioita, kuten sanamuotoja.

Kahta viikkoa myöhemmin Leipomon X henkilökunta kuvataan työtehtävien ohella, työasuissa. Kuvauksista koituvaa muutosvastarintaa ehkäistään kirjoittamalla viestivihkoon selvitys, miksi henkilökuntaa kuvataan. Henkilökunta kuvataan, jotta uuden työntekijän on helpompi tutustua organisaatioon. Työntekijät työskentelevät Leipomo

X:ssä työvuoroissa niin, etteivät kaikki ehdi työpäivän aikana nähdä toisiaan. Kuvien avulla on tarkoitus tuoda organisaation vakituksessa työsuhteessa olevat työntekijät tutuiksi uusille työntekijöille.

Digikuvausta hyödynnetään myös laadun kuvaamisessa. Yrityksen tuotteista kuvataan perehdyttämisoppaaseen kahvion vitriinin tuotteita sekä leivän valmistusprosessia. Tärkeintä on kuvata leivät, joita laadun puolesta voidaan pakata asiakkaalle sekä erottaa laatu poikkeamat, jotka jäävät kakkoslaaduksi tai menevät bioskaan. Perehdyttämisoppaassa selitetään kuvat sanallisesti, jotta lukija ymmärtää miksi jokin laatu on hyvää tai huonoa.

### 8.3 Toteutuksen tulokset

Kun henkilökunnan kuvat ja työtehtävät yrityksessä on kuvattu, voidaan oppaan todeta olevan valmis ja projekti lopetetaan. Tilaajahaastattelu (liite 2) toteutettiin kolme kuukautta perehdyttämisoppaan valmistumisesta. Kysyttäessä tilaajalta oppaan tarpeellisuudesta, hän vastasi: *”On ollut tarpeellinen ja hyvä olla olemassa.”* Hänen mukaansa oppaasta: *”On ollut hyötyä. Selkeä, kun työntekijät voivat lukea opasta”*.

Kysymykseen, toiko opas esille asioita, joita yritys haluaisi jatkossa painottaa, tilaaja vastasi myöntävästi. Tilaajan mukaan: *”Ei tule aina sanottua uudelle työntekijälle miten laadukkaat tuotteet ovat yrityksen elinehto. Opas toi monia asioita hyvin esille.”* Projektin etenemistä tilaaja kommentoi seuraavasti: *”Meni ihan hyvin ja todella onnistunut koko homma.”*

Kaikki työtoverit eivät tapaa toisiaan vaihtuvista työajoista johtuen. Vakituisten henkilökunnan kuvat lisättiin oppaaseen helpottamaan tulokkaan tutustumista työtovereihinsa. Opas on tilaajan mukaan helpottanut perehdyttämisprosessia. Hän tuo esille, kuinka: *”Uusi työntekijä huomaa että kenen kanssa se juttelee ja mikä tämän työn tarkoitus on.”*

Leipomo X hakee vielä perehdytyskulttuuriaan. Kysyttäessä onko opas ollut käytössä uuden työntekijä perehdyttämisessä, työn tilaajan vastaus on; *”No kyllä minä ainakin uusille työntekijöille (olen) tuossa sanonut, että omalla ajallaan tuolla tauolla voi” (lukea opasta).*

Kysymykseen, onko perehdyttämisopas tuonut yritykselle lisäarvoa, tilaaja vastasi myöntävästi. Hänen mukaansa: *”Kyllähän se (opas) vähän esittää siinä että kuka se on yrityksen taustalla ja että ketä me ollaan oikeasti.”*

Tilaaajan pyynnöstä oppaan tuli olla selkeästi luettava sekä edetä johdonmukaisesti. Valmista opasta tilaaja kommentoi seuraavasti: *”Ei tämä mun mielestä ehkä tämän selkeämpi voi oikeastaan ollakaan, että mun mielestä tässä on kerrottu ihan hyviä asioita.”* Tilaaajan mielestä opas on ollut johdonmukainen sekä ajankohtainen. Lopuksi tilaaja totesi, että: *”Ihan hyvä, että ehdotit tätä yrityksellemme.”*

Tilaaaja haastattelun lisäksi tekijä haastatteli yrityksen työntekijää, joka oli aloittanut työskentelynsä yrityksessä ennen oppaan valmistumista. Hänen mukaansa opas *”auttoi yhtenäistämään asioita, kun kaikki neuvoivat vähän eri tavalla”*. Kysyttäessä oliko opas selkeästi luettava, hän vastasi sen olevan sekä asioiden tulevan selkeästi esille. Hänen mukaansa selkeys näkyi siinä, kuinka *”tietyn asian etsiminen on helppoa”*. Hän koki perehdyttämisoppaan olleen johdonmukainen.

Kysyttäessä, saiko hän oppaasta uutta tietoa, hän vastasi: *”Kyllä, miksi asioita tehdään.”* Hän myös koki saaneensa oppaasta hyötyä, sillä hänen mukaansa opas: *”Auttoi hahmottamaan kokonaisuutta.”*

## 9 POHDINTAA

Teorian ja produktin yhtäaikainen kokoaminen on ollut mielekästä, sillä se on tuonut omaa oppimista reaaliajassa käytäntöön. Tärkeintä on ollut suuren lähdeaineiston keskellä miettiä, mitkä asiat ovat tärkeitä juuri Leipomo X:lle. Toisaalta, saman asian opiskelu eri lähteistä on vain vahvistanut perehdytyksen, sitouttamisen ja sitoutumisen merkitystä yhteisissä tiimeissä ja organisaatioissa.



Kuva 15. Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot ja oppaan sijoittuminen Leipomoon X.

Kuvassa 15 on yhteenveto aiemmin työssä mainituista perehdyttämiseen vaikuttavista tahoista sekä perehdyttämisen sijoittumisesta organisaatioon. Organisaation liiketoimintastrategiaa tuetaan mm. henkilöstöstrategian avulla. Henkilöstöstrategiaa puolestaan toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikka sisältää henkilöstön kehittämisen ja sisäisen tiedottamisen. Henkilöstöasioiden hoitaminen sisältää rekrytinnin, perehdyttämisen ja työnopastuksen. (Viitala 2007, 62;Helsilä 2009,14.) Henkilöstöä rekrytoidaan yritykseen. Työsuojelulaki velvoittaa turvaamaan henkilöstön työtä. Turvalliset ja laadukkaat työtavat tulevat strategiasta, eli tavasta toteuttaa yrityksen visioita. Työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen, kehittää koko organisaatiota ja on erittäin tärkeää myös kiristyvän kilpailun kannalta. Motivoituneet työntekijät jaksavat paremmin, sitoutuvat paremmin ja myös voivat paremmin ja ovat avoimempia jakamaan yhteistä näkyä eli toteuttavat yhteisiä merkitysrakenteita. Kaikki edellä mainittu saatetaan uuden työntekijän tietoon perehdyttämällä tämä organisaatioon ja talon tavoille.

Perehdytys alkaa, kuten aiemmin on mainittu, rekrytoinnista. Leipomo X:ssä rekrytoinnin hoitaa pääosin muu taho, kuten lisä- tai varamiespalvelu. Uudesta työntekijästä tulee ilmoittaa henkilökunnalle ennen tämän saapumista. Perehdyttäminen sisältää organisaatioon ja sitä ympäröiviin asioihin tutustumisen sekä työhön opastuksen. Tärkeintä on, että tulokas oppii mahdollisimman tehokkaaksi työntekijäksi. Oppiminen on kaksisuuntaista ja oppija voi opettaa asioita myös mentorilleen sekä koko organisaatiolle. Jokainen yksilö on oppijana erilainen. Tämän vuoksi oppimista on syytä seu-

rata ja edetä opetuksessa oppimista tukien. Palaute perehdyttämisestä on tärkeää perehdyttämisen kehittämisen kannalta.

Perehdyttämisoppaan tehtävänä oli tukea perehdytysprosessia ja toimia tärkeimpien perehdytettävien asioiden muistilistana. Tärkeää oppaan kannalta oli ajan tasalla oleva tieto. Leipomo X:n tärkeimmistä prosesseista tehtiin yleiskuvaukset. Samalla kirjattiin myös muita strategian toteuttamisen kannalta tärkeitä asioita, kuten laatuvaatimuksia.

Vuokratyöntekijän perehdyttämisessä tapahtuva pienikin parannus voisi parantaa vuokratyöntekijän pääsyä organisaation sisälle huomattavalla tavalla (Viitala & Mäkipelkola 2005, 186). Tällaisen kerrannaisvaikutuksen vuoksi niin uuden, kuin vuokratyöntekijän on tärkeää saada mahdollisimman kattava, mutta selkeä kuva kohdeyrityksestä sekä sen toimintatavoista sinne saavuttuaan. Haastattelussa saamani palautteen mukaan yritykselle laadittu perehdyttämisopas täyttää tämän tehtävän hyvin. Samoin yrityksessä heräsi keskustelua yhtenäisen laadun tärkeydestä, erityisesti silloin kun toimijana on uusi tai osaamaton työntekijä.

Toikko ja Rantanen (2009, 83) tuovat esille kuinka kehittämissuunnitelmassa määriteltyä tavoitetta. Työssä tärkein tavoite oli tuottaa opas tukemaan, nopeuttamaan ja tehostamaan uuden työntekijän perehdytystä Leipomoon X. Kirjatut prosessit tuovat esille työntekijään kohdistuvia laatuvaatimuksia sekä ovat apuna työhön opastuksessa. Muita työyhteisössä esille tulleita asenteita ja ongelmia pelkkä oppaan olemassaolo ei kuitenkaan ratkaise, mutta se on mielestäni hyvänä apuna yhteisten merkitysrakenteiden luomisessa.

Palvelun tai tuotteen käytettävyys saa tukea, kun prosessia toteuttavat ne ihmiset, joiden elämään kehittämistoiminta liittyy (Toikko, Rantanen 2009, 95). Tekijänä sain sitoutettua esimiehet sekä yrityksen prosessien haltijat, jotka tekivät erittäin hyvää työtä kuvatessaan prosessejaan sekä niiden kriittisiä pisteitä. Tarkoituksena oli tehdä yhdessä ja löytää yritykselle yhteinen suunta käytännön työssä itsestään selvinä pidetyissä asioissa. Myynnin johtamisen näkökulmasta myyjän on ensin osattava myydä itsensä, jotta hänen tuotteensa myisi. Mielestäni onnistuin tässä hyvin, sillä sekä tekijä että opas otettiin erittäin hyvin vastaan.

Produktin luotettavuus tarkoittaa sen käyttökelpoisuutta. Periaatteellisista kysymyksistä terveys ja turvallisuus ovat päämääriä, joista voidaan olla kohtuullisen yksimielisiä kohdealan ja kohdeyrityksen vaihtuessa. (Toikko, Rantanen 2009, 121, 149.) Tämän opinnäytetyön perusteella ja sitä mallina käyttäen, tulisi kyetä suunnittelemaan perehdyttämisosopas myös toisenlaiseen saman alan työympäristöön.

Koen produktin käyttökelpoisuutta puoltavan sen, kuinka hyvin perehdyttämisoppaan tekijä tuntee kohdeyrityksensä, alan ja kyseisen alan tärkeimmän lainsäädännön, asiakkaat sekä asiakkaiden vaatimukset. Perehdyttämisen hyödyt kasvavat, jos perehdyttämisoppaantekijä tuntee yrityksessä tapahtuvat suurimmat perehdytystä vaativat tai muutoin työntekoa tai laatua huonontavat tekijät, eli tekijät joissa organisaation yksilöiden merkitysrakenteet eivät ole yhteisiä.

Monet henkilöstöhallinnon käytännöt vaikuttavat hitaasti ja epäsuorasti mitattaviin asioihin (Viitala 2009, 383). Näin ollen lyhyellä aikavälillä on mahdotonta sanoa kuinka perehdyttämisosopas vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Prosessien kuvaukset sekä henkilöstön kuvaus kuitenkin helpottavat uuden työntekijän perehdytysprosessissa sekä näin keventää ilmapiiriä ja vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Työtä tehdessä nousi esille perehdytyksen tärkeyden lisäksi myös perehdytyksen seuranta. Vastuu perehdyttämisestä on yrityksen johdolla, perehdytystä ja työhön opastusta toteutetaan koko henkilöstön voimin. Näiden seurauksena jokaisen työntekijän ja perehtyjän tulisi ottaa vastuuta laadukkaiden työskentelytapojen toteuttamisesta. Ehdottaisin yritykselle jatkotoimenpiteiksi tehokkaampaa perehdyttämisen käyttöönottoa, perehtymisen seurantaan sekä kehityskeskusteluja.

Perehdyttämisoppaassa kuvattiin yrityksen tärkeimmät prosessit sekä niiden kriittiset pisteet. Jatkotoimenpiteenä ehdotan yritykselle prosessien laaduntamista yritykseen kehitettävän laatukäsikirjan avulla.

Lopuksi haluan esittää lämpimän kiitoksen Leipomo X:n johdolle ja henkilökunnalle yhteistyöstä ja sitoutuneisuudesta projektiin.



## LÄHTEET

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Henttonen, E. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projektien hyvät käytännöt. 2002. Työministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa, haasta itsestänselvyydet. Kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Juusela, T. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. 2006. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. Mentoroinnin monet kasvot. 2000. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kamensky, M. Strateginen johtaminen - menestyksen timantit. 2012. Helsinki: Talentum.

Kanerva, R. 2008. Työ turvalliseksi - työpaikan hyvät työturvallisuuskäytännöt. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Vantaa: Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi : perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylä : University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in business and economics 92.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 1999. Yrityksen perustoiminnot. Porvoo: Werner Söderströmosakeyhtiö.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus, kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kämäräinen, M. Lappalainen, J. Oksa, P. Pääkkönen, R. Rantanen, S. Saarela, K L. Sillanpää, J. & Soini, S. 2009. Työsuojelun perusteet. Työterveyslaitos. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampere : Tampere University Press. Acta Electronica Universitatis Tampereensis : 173.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Viro
- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nissinen, V. 2009. Syväjohtaminen. Talentum. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva. WS Bookwell Oy.

- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Kerava: Painojussit Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatus – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Saarinen, M. 2005. Työsuhteen pelisäännöt. Talentum. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Shalberg, S. 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Siiki, P. 2010. Työturvallisuuslaki. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Strang, L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät – tunnista, ennakoi, selviydy. Kauppakaari Oyj. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suominen, J. 2011. Kohti oppivaa organisaatiota :konstruktion muodostaminen oppimisen ja johtamisen välisistä riippuvuussuhteista. Väitöskirja. Turku : Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-7:2011.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Tainio, J. ym. 2009. Henkilöstöomisteinen yritys – yhdessä yrittämällä menestykseen, 2009. Tietosanoma. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä – periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: Unipress

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Toivonen V-M & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen, organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Turtia, K. 2005. Otavan uusi sivistyssanakirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? : suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteen laitoksen julkaisuja 2012:4.

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

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

Viitala, R & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta, Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys, liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna – vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Vilkkä & Airaksinen. 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

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

Verkkolähteet:

Deb, J. Juho Debin kirjaessee Peter M. Sengen kirjasta 5th Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization 11.12.2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/viisi-tuikitarkeaa-opinkappaletta/> PDF-versio [Viitattu 29.9.2014].

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Vuokratyö apuna tilapäisissä työvoimatarpeissa. Saatavissa: <http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2013/02/21/vuokratyo-apuna-tilapaisissa-tyovoimatarpeissa/> PDF-versio [Viitattu 2.5.2014]

Hyrylä, L. 2011. Leipomoteollisuus. Toimialaraportit. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: [www.temtoimialapalvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1371/Leipomoteollisuus2011_web.pdf) PDF-versio [Viitattu 28.4.2014]

Koikkalainen, A. Iltola & V. Halonen, T. 2005. ITKT50 Projektiraportti, projektin vaiheet ja yhteydenpito. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: Jyväskylän projekti.it.jyu.fi/liitetiedostot/tjst11/arvioitavat\_artikkelit/VTA.rtf [viitattu 23.4.2014]

Liski, M. Horn, J & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys –opas, Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja Oppimateriaalia osa 4. Lahti: Esa Print Oy. Saatavissa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf> PDF-versio [Viitattu 20.9.2014]

Lumme, R. Leinonen R. Leino, M. Valenius, M & Sundqvist, L. 2006. Julkaisussa: Monimuotoiset opinnäytetyöt, 2006. VirtuaaliAMK. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html> [Viitattu 25.9.2014]

Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: [www.tyoturva.fi/files/1196/Tyoturvalaki\\_suomi.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1196/Tyoturvalaki_suomi.pdf) [Viitattu 17.9.2014].

Vuokratyö lähikuvassa. 2003. Staff ok Varamiespalvelu yhtiöiden asiakaslehti [online] Saatavissa: <http://www.vmp-group.ee/dm/file.phtml?id=76> [Viitattu 2.5.2014].

Yhteistoimintalaki.2014. Yhteistoimintalaki. Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki\\_fi\\_21012014.pdf](http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki_fi_21012014.pdf) [Viitattu 25.9.2014].

1 TERVETULOA TYÖSKENETELMÄÄN LEIPOMOON X!	1
1.1 Yritysesittely	1
1.2 Yrityksen ideologia	1
1.3 Strategia ja arvot	2
1.4 Yrityksen toimintaan liittyvä aineisto	2
1.4.1 Yrityksen liikevaihto	2
1.4.2 Yrityksen tuotteet ja tärkeimmät asiakkaat	3
1.5 Yrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit	3
2 ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ	4
2.1 Omistussuhteet	4
2.2 Työntekijät	4
3 TOIMINTATAVAT YRITYKSESSÄ	6
3.1 Liikesalaisuudet / vaitiolovelvollisuus	6
3.2 Yhteistyö	6
4 TILAT JA KULKUTIET	7
4.1 Sijainti ja kulkeminen	7
5 TYÖAIKA JA TYÖVUOROT	7
5.1 Työsuhde-asiat	7
5.2 Työaika	7
5.2.1 Työajan kirjaaminen	7
5.2.2 Tauot	8
5.3 Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot (vapaatoiveet)	8
5.4 Työsuhde-edut	8
5.5 Työehtosopimus	9
5.6 Työsuhteen päättymisen	9
5.7 Irtisanomisaika	9
6 PALKKA-ASIAT	10
7 TYÖTURVALLISUUS JA TYÖTERVEYSHUOLTO	10
7.1 Työasut ja hygienia	10
7.2 Laatu	10
7.2.1 Laatupoikkeamat	11
7.3 Työturvallisuus	11
7.4 Tapaturmavakuutus	11
7.4.1 Ensiapukaappi	12

7.4.2 Paloturvallisuusohjeet	12
7.5 Työterveys	12
7.6 Salmonella-testit	13
8 TÄRKEIMPIEN TYÖPROSESSIEN KUVAUKSET JA VASTUU-ALUEET	13
8.1 Prosessikuvaukset ja toimintaohjeet sekä työhön liittyvät odotukset (kriittiset pisteet)	13
8.1.1 Tuoreleivän prosessikuvaus	13
8.1.2 Tehtävät pakkaamossa	14
8.1.3 X-leivän prosessikuvaus	14
8.1.4 X-leivän pakkaamisen prosessikuvaus	15
8.1.4.1 Laatu X-leivässä	16
8.1.5 Prosessikuvaus X leivontaan	17
8.1.6 Wienerlinjan prosessinkuvaus	18
8.1.7 Sämpyläkoneella ajattavat tuotteet	18
8.1.8 Kahvila /Myymälä	19
9 OMA TYÖSKENTELEY-YMPÄRISTÖ	21
9.1 Varasto- ja muut säilytystilat	21
9.2 Siisteys, järjestys ja hygienia	21
9.3 Jätehuolto	21
10 OMAT TYÖTEHTÄVÄT	21
11 PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA JA PÄIVITYS	22
12 PEREHDYTTÄMISEN PALAUTELOMAKE	22
13 TÄRKEIMMÄT NIMET, OSOITTEET JA PUHELINNUMEROT	22

## LIITTEET

Liite 1. Ohjeistus tulipalon varalle

Liite 2. Perehdytyksen tarkistuslista

Liite 3. Perehdyttämisen palautelomake



23.9 TILAAJAHAASTATTELUSSA KÄYTETYT HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Onko opas ollut tarpeellinen toimeksiantajalle?
2. Onko oppaasta ollut hyötyä työn toimeksiantajalle?
3. Miten koitte projektin tekemisen?
4. Toiko opas esille asioita, joita haluatte jatkossa painottaa?
5. Tukiko opas yrityksen toiminnallista laatua?
6. Tukiko opas yrityksen teknistä laatua?
7. Onko opas ollut käytössä uuden työntekijä perehdyttämisessä?
8. Onko opas helpottanut perehdyttämisprosessia?
9. Koitteko saavanne oppaasta lisä-arvoa?
10. Onko opas ollut selkeästi luettava?
11. Onko opas ollut johdonmukainen?
12. Saitko oppaasta uutta tietoa?
13. Koitko saavasi siitä hyötyä?
14. Sana on vapaa:

HAASTATTELUKYSYMYKSET YRITYKSEN TYÖNTEKIJÄLLE:

1. Onko opas ollut selkeästi luettava?
2. Onko opas ollut johdonmukainen?
3. Saitko oppaasta uutta tietoa?
4. Koitko saavasi siitä hyötyä?
5. Sana on vapaa: