

Perehdytys suunnitelman päivitys toimeksiantajalle

Joonas Järvenpää

25.1.2015



Tekijä(t) Joonas Järvenpää	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytysuunnitelman päivitys toimeksiantajalle	Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 2
Opinnäytetyön nimi englanniksi An update to the orientation plan for the client company	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda päivitetty perehdytysuunnitelma toimeksiantajalle. Tavoitteena on luoda perehdytysuunnitelma pääasiallisesti perehdyttäjän ja perehdytettävän käytettäväksi, kuten sitä on ennenkin käytetty. Tavoitteena työlle oli päivitetyn perehdytysuunnitelman luominen, jonka avulla perehdytyksen sujuisivat paremmin ja suunnitelman mukaisesti. Muita tavoitteita työlle olivat suunnitelman helppo päivitettävyyden ja ekologisuus sekä tavoite- ja seurantaosion sisällyttäminen suunnitelmaan. Suunnitelman haluttiin myös tuovan konkreettista hyötyä itse perehdyttämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on aloitettu kesällä 2014 ja se valmistui tammikuussa 2015. Toimeksiantaja toimii rahoitusalaalla. Opinnäytetyötä varten on kerätty aineistoa kotimaisista ja ulkomaisista lähteistä. Lähteitä on kerätty niin kirjallisuudesta kuin internetilähteistä ja – artikkeleista. Perehdyttämistä koskevan teorian osalta voidaan nostaa kaksi teosta esille, jotka vaikuttivat tässä työssä enemmän kuin muut. Näitä olivat Eija Kjelinin ja Pia-Christina Kuusiston kirjoittama teos Tulokkaasta tuloksetekijäksi, ja Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan kirjoittama teos Perehdyttämisen pelikentällä. Perehdytysuunnitelman osalta voidaan nostaa esiin Työturvallisuuskeskuksen laatimat teokset perehdyttämisen ja sen suunnittelusta. Teorian tueksi suoritettiin neljä haastattelua. Kaksi haastateltavista henkilöistä olivat perehdytettäviä, ja kaksi perehdyttäjiä. He olivat eri-ikäisiä henkilöitä, joilla oli erilainen työkokemus. Saadut haastattelutulokset olivat siis eri näkökulmista. Näitä haastattelutuloksia käytettiin teorian lisäksi perehdytysuunnitelman luomisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena on päivitetty perehdytysuunnitelma toimeksiantajalle. Perehdytysuunnitelma vastaa sille asetettuja tavoitteita. Suurimpana kehityskohtana voidaan mainita tavoite-, arviointi- ja seurantaosion sisällyttäminen suunnitelmaan. Tämä voi luoda pohjan laajemmalle arviointiin ja seurantaan perustuvalla kehitystyöllä toimeksiantajalla. Perehdytysuunnitelmassa nimetään toinen perehdyttäjä, joka toimii vastuunjakajana ja varasuunnitelmana perehdyttämisen osalta. Perehdytysuunnitelma sisältää myös kohdennettuja työohjeita, jotka auttavat sekä perehdyttäjää että perehdytettävää käytännön perehdyttämisen ja itseopiskelun osalta. Kohdennetut työohjeet ovat käytettävissä hyperlinkkien avulla, ja näin vain sähköisessä muodossa, jolloin suunnitelman käyttöä suunnataan sähköisen version suuntaan. Suunnitelmaa on helppo päivittää perehdytettävän mukaan ja toimeksiantajan tulevan käyttöjärjestelmäpäivityksen myötä.</p>	
Asiasanat Perehdytys, perehdytysuunnitelma, päivitys, tavoitteet, seuranta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja ja perehdyttämisen nykytilanne	2
1.2	Työn tavoitteet ja rajaus	2
2	Perehdyttäminen	4
2.1	Perehdyttämistä ohjaavia lakeja	4
2.2	Perehdyttämisen ja perehdytettävän tavoitteet	5
2.3	Erilaisia perehdytysmenetelmiä ja apumateriaaleja	7
2.3.1	Itseopiskelu, verkko-opiskelu ja muu tietomateriaali	8
2.3.2	Koulutukset perinteisesti ja verkossa	8
2.3.3	Työssä oppiminen	10
2.3.4	Mentorointi ja coaching	10
2.3.5	Perehdytys suunnitelman käyttö ja sisältö	11
2.4	Roolit ja vastuut	14
2.4.1	Esimies vastuunkantajana	14
2.4.2	Perehdyttäjä käytännön opastajana	15
2.4.3	Perehdytettävän oma vastuu	16
2.4.4	Henkilöstötoimi tukena koko prosessille	16
2.5	Mahdollisia kompastuskiviä	17
2.6	Seuranta ja arviointi	18
3	Toteuttamisen kuvaus	20
3.1	Perehdyttämisen lähtötilanne toimeksiantajalla	20
3.2	Perehdytys suunnitelman tavoitteet	20
3.3	Opinnäytetyön kirjoitusprosessin kulku	21
3.3.1	Teoria osana opinnäytetyötä ja perehdytys suunnitelmaa	22
3.3.2	Haastattelutulokset osana perehdytys suunnitelman laatimista	22
3.3.3	Perehdytys suunnitelman luomisen kulku	24
3.4	Perehdytys suunnitelmat	25
3.4.1	Nykyinen perehdytys suunnitelma	25
3.4.2	Perehdytys suunnitelman rakenne	25
3.4.3	Tekemäni muutokset ja perustelut	26
4	Pohdinta	29
	Lähteet	31
	Liitteet	33
	Liite 1. Haastattelukysymykset perehdytettävälle	33
	Liite 2. Haastattelukysymykset perehdyttäjäille	34

1 Johdanto

Perehdyttämisellä on monta määritelmää. Määritelmät ovat usein hyvin samanlaisia, mutta eroja löytyy lähinnä siitä, mistä perehdyttäminen alkaa ja mihin se loppuu. Perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän saattamista osaksi työyhteisöä, ja sen voidaan katsoa alkavan jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttämisellä taataan, että tulokkaasta tulee itsenäinen työntekijä, joka on osa suurempaa kokonaisuutta. Organisaation näkökulmasta tämä tarkoittaa laadun varmistamista ja työntekijöiden sitouttamista organisaatioon. Kauhanen (2010, 153) kertoo, että perehdyttämisen kokonaisuhyötyä on vaikea määritellä tarkasti. Perehdyttäminen vaikuttaa niin moneen asiaan, kuten työmotivaatioon, viihtymiseen ja nopeaan oppimiseen, jotka kaikki luovat kustannussäästöjä. Perehdyttämisellä on siis suora yhteys organisaation tulokseen.

Meister ja Willyerd (2010, 20) huomauttavat, että työn saaminen vaatii työnhakijoilta korkeampia taito- ja tietotasoa kuin ennen. Perehdyttämisellä on suora yhteys taito- ja tietotaseihin, ja sen merkitys on kasvanut huomattavasti viime vuosina. Yrityksien kilpailuedut ovat yhä riippuvaisempia osaavasta henkilöstöstä, jolla on suora yhteys perehdyttämiseen. Nykyään yrityksissä on suurempi työntekijöiden vaihtuvuus kuin ennen, ja samalla rekrytointikustannukset ovat nousseet. Tämän lisäksi työntekijöiden vaaditaan nykyään omaksuvan uusia asioita nopeasti. Jotta yritys saisi pidettyä omat työntekijänsä yrityksessä ja ammattitaitoisina, tarvitaan hyvää perehdyttämistä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että perehdyttämisprosessi vaikuttaa suuresti koko yrityksen tulokseen, joten sen tulisi olla jokaisen yrityksen tukipilareita. (Dunn & Jasinski 2009, 115–117.)

Perehdyttämistä ilmoitti käyttävänsä 64 prosenttia amerikkalaisista yrityksistä vuonna 1983. Vuoteen 1996 mennessä tuo luku oli noussut jo 93 prosenttiin. (Wanous & Reichers 2000, 435.) Jos minkä tahansa yrityksen kokouksessa joku kyseenalaistaisi perehdyttämisen merkityksen, hän ei saisi mielipiteelleen ollenkaan kannatusta. Perehdyttämisen hyödyt ja haitat ovat selvitettävissä jo pelkästään maalaisjärjellä. Harmittavan usein kuitenkin mielipide, että perehdyttäminen on tärkeää ja tulee hoitaa kunnolla, jää vain mielipiteeksi. (Nelson 1990.) Perehdyttämistä pidetään tärkeänä miltei kaikkialla, mutta se on silti yksi laiminlyödyimmistä prosesseista organisaatioiden sisällä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdyttäminen tulisi nähdä kilpailuetuna, jolla vähennetään virheitä. Virheet voivat johtaa rahallisten menetyksien lisäksi myös maineen heikentymiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, perehdyttäminen vaikuttaa työmotivaatioon, viihtymiseen ja nopeaan oppimiseen, jotka kaikki luovat kustannussäästöjä. Perehdyttäminen on siis

olennainen osa henkilöstön kehittämistä (Kauhanen 2010, 153.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen saa perehdyttävän tuntemaan itsensä tärkeäksi, kun häneen käytetään aikaa (Nelson 1990.) Huono perehdyttäminen johtaa huonoon työmotivaatioon ja lisää näin yrityksen työntekijöiden vaihtuvuutta, mikä haittaa yrityksen toimintaa. Hyvä perehdytys tukee myös yrityksen kehitystä, kun hyvin perehdytetty työntekijä kykenee osallistumaan yrityksen kehitystyöhön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21–22.) Työturvallisuuskeskus (2007, 4) lisää, että perehdyttäminen myös minimoi työtaturmien riskiä.

1.1 Toimeksiantaja ja perehdyttämisen nykytilanne

Toimeksiantaja on rahoitusallalla toimiva yritys. Toimeksiantajalla työskentelee satoja ihmisiä, ja se on osa suurempaa konsernia. Täten toimeksiantajalla voidaan odottaa olevan henkilöstöasiat kunnossa yrityksen kokoon nähden. Yrityksessä onkin käytössä jo perehdytysuunnitelma, joka täyttää kuitenkin vain perehdytysuunnitelman vähimmäisvaatimukset. Siinä on lueteltu eri toimijoiden vastuut, aikataulu ja käsiteltävät asiat. Perehdytysuunnitelma onkin toiminut enemmänkin muistilistana, eikä sen ole koettu tuovan konkreettista hyötyä perehdytysprosessiin. Perehdytysuunnitelma on enimmäkseen suunnattu perehdyttäjälle ja perehdyttävälle. Suunnitelma on yleisluontoinen, ja sitä käytetään jokaisen työntekijän perehdyttämiseen. Perehdytykset eivät usein suju ongelmitta, joten päivitetylle suunnitelmalle on käyttöä. Viimeisimmän työpaikkaselvityksen mukaan tiimitäni viisi yhdeksästä työntekijästä eivät kokeneet perehdyttämistä toimivaksi. Viimeisin perehdytys tapahtui marraskuussa 2014, ja perehdyttävä kertoi, ettei ollut nähnyt perehdytysuunnitelmaa kertaakaan perehdyttämisen aikana.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Toimeksiantaja antoi minulle vapaat kädet perehdytysuunnitelman päivittämiseen. Tavoitteeksi työlleni tuli yksinkertaisesti luoda parempi ja toimivampi perehdytysuunnitelma, jotta perehdytykset sujuisivat paremmin ja suunnitelman mukaan. Asetin kuitenkin itselleni tavoitteeksi, että suunnitelmaa olisi helppo päivittää ja se auttaisi aidosti sekä perehdyttäjää että perehdyttävää itse perehdytyksessä. Lisäksi suunnitelmaan tulisi sisällyttää arvostelu- ja seurantaosio, jotka ovat erittäin tärkeitä asioita perehdyttämiseksi, mutta ovat puuttuneet nykyisestä suunnitelmasta. Suunnitelmaa tulisi pystyä käyttämään sekä sähköisenä että paperisena versiona. Halusin kuitenkin suunnata käyttöä sähköisen version suuntaan ekologisista syistä, jotta vältettäisiin turhaa tulostamista.

Työ käsittelee perehdyttämistä ja perehdytysuunnitelmia. Lopullinen perehdytysuunnitelma on rajattu siten, että sen luonne ja käytettävyys pysyisi samanlaisena kuin ennen. Tämä tarkoittaa sitä, että pääpaino suunnitelman käytössä pysyy perehdyttäjällä ja pereh-

dyttävällä. Suunnitelmaan on kuitenkin lisätty ominaisuuksia, jotka auttavat myös esimestä ja henkilöstötoimea, jotta perehdyttämisestä ja perehdytysuunnitelmasta saataisiin suurempaa hyötyä toimeksiantajalle. Perehdytysuunnitelma on luotu nykyisen perehdytysuunnitelman pohjaan, ja sitä on päivitetty teoriasta saatujen tietojen ja haastattelutuloksien perusteella.

2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen määritelmä voi tuntua yksinkertaiselta. Määritelmä on kuitenkin muuttunut ajan kuluessa, ja perehdyttäminen tulee edelleenkin tarkoittamaan eri asioita eri yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Perehdyttäminen tarkoitti ennen pääasiassa työhönopastusta. Laajempaa käsitettä, joka sisältää myös yritykseen ja työyhteisöön tutustumisen, ei pidetty tärkeänä. Tämä johtui siitä, että työympäristöt eivät muuttuneet ennen yhtä paljon kuin nykyään, eikä laajempaa ymmärrystä välttämättä tarvittu työn tekemiseen. Nykypäivänä työntekijöiden tulee tuntea, miten yritys toimii ja mitä tarkoitusta se palvelee. Tämän johdosta perehdyttämisestä on tullut siis monimuotoisempaa ja laajempaa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen on perehdytettävän henkilön vierihoitoa siihen saakka, kunnes hän on valmis työskentelemään itsenäisesti uudessa tehtävässään (Viitala 2008, 252). Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) taas määrittelevät perehdyttämisen kaikiksi toimenpiteiksi ja tapahtumiksi, joita käytetään yksilön tukemiseen uuden työn alussa. Perehdyttämisen avulla uusi henkilö saatetaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Perehdyttämistä tarvitaan, tulee uusi työntekijä sitten organisaation sisältä tai ulkoa. Tavoitteena on mahdollisimman nopea perehdyttäminen. Mitä nopeammin perehdytettävä saadaan toimimaan työtehtävässään itsenäisesti, sitä enemmän kaikki hyötyvät, ja perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti ja nopeasti. (Österberg 2014, 115.) Perehdyttäminen onkin useiden osien muodostama tapahtumasarja, joka alkaa jo tulokkaan ja organisaation ensimmäisestä kontaktista. Perehdyttämisen loppumisajankohtaa on haasteellisempaa määritellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

2.1 Perehdyttämistä ohjaavia lakeja

Työntekoa suojellaan lainsäädännössä paljon, kuten myös perehdyttämistä. Perehdyttämiseen viitataan monesti suoraan erilaisissa lakiteksteissä ja määräyksissä. Erityistä huomiota saa työnantajan vastuu opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevistä laeista voidaan nostaa erityisesti esille työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Laista voidaan poiketa työntekijän oikeuksia heikentävällä tavalla ainoastaan, jos niin on erikseen laissa mainittu. Perehdyttämistä käsittelevät lait ovat kuitenkin työnantajaa velvoittavia. Perehdyttämistä suunniteltaessa ja toteuttaessa tulee siis tuntea perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan varmistamaan sen, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin, kun yrityksen toiminta, tehtävä työ tai työmenetelmät muuttuvat.

Tämä koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös muitakin työntekijöitä. Laki myös määrää, että työnantajan on yritettävä auttaa työntekijää kehittymisessä ja työuralla edistymisessä kykyjensä mukaan. Nämä asiat voivat tuntua itsestäänselvyyksiltä, mutta kiire ja poissaolot voivat vaikeuttaa asioita ja johtaa perehdyttämisen laiminlyöntiin. Yhtenä irtisanomisperusteena työsopimuslaissa on puutteellinen ammattitaito. Tätä irtisanomisperustetta käyttäessä arvioidaan kuitenkin työntekijän mahdollisuudet parantaa ammattitaitoaan, missä tärkeässä asemassa on työnantaja. Jo rekrytoitaessa saadut tiedot palkattavan henkilön puutteista eivät kelpaa irtisanomisperusteeksi, sillä näiden puutteiden paikkaus olisi tullut huomioida perehdytys suunnitelmassa. Työntekijän oma tahto kehittää itseään otetaan tietenkin myös huomioon. Kehittymistä arviotaessa tulee osaamista aina verrata annettuun perehdytykseen. (Kupias & Peltola 2009, 21–23.)

Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa hyvin toteutettua perehdytystä. *Työturvallisuuslain* mukaan työnantajan tulee huolehtia, että työnteko on turvallista. Työntekijälle on annettava opastusta ja tarvittavat tiedot mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä. Näitä voi olla koneiden ja laitteiden lisäksi myös asiakkaat. Lisäksi ergonomiasta huolehtiminen on tärkeää. Työturvallisuudessa tulee huomioida fyysisten seikkojen ohella myös henkiset seikat. Esimerkiksi työpaikkakiusaaminen voi olla näitä molempia. Työnantajan tulee puuttua välittömästi työpaikkakiusaamiseen, kun se huomaa sen tai saa sen tietoonsa. *Tasavolaki* ja *yhdenvertaisuuslaki* tukevat työturvallisuuslakia. Kaikkia tulee kohdella tasavertaisesti ja kaikkien tulee saada samat mahdollisuudet riippumatta sukupuolesta, kansallisesta tausta ja muista tämän kaltaisista syistä. Tämän tulisi ohjata myös perehdytystä. (Kupias & Peltola 2009, 23–25.)

Työnantajan tulee neuvotella työntekijöiden kanssa monista asioista. *Laki yhteistoiminnasta yrityksessä* koskee tilannetta, jossa henkilöstön asema muuttuu, tehdään hankintoja tai järjestelyjä. Lain tavoitteena on parantaa tärkeää viestintää työpaikalla eli vuorovaikutusta ja tiedonantoa. Perehdyttäminen on mainittu erityisesti laissa. Perehdyttäminen on osa työsuojeluyhteistoimintaa. Perehdyttämisen tarve ja järjestäminen sekä työntekijöille annettava opetus tulee käydä läpi yhdessä, kun yrityksessä on yli 20 työntekijää. Olennaisessa osassa on tehdä perehdyttäminen näkyväksi. Työntekijöiden tulee tietää, miten he itse tai kollegansa saavat koulutusta tarvittaessa. Avoimuus vähentää epävarmuutta ja vahvistaa työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

2.2 Perehdyttämisen ja perehdyttävän tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteena on, että perehdyttävästä tulee sen pohjalta itsenäinen työntekijä (Kupias & Peltola 2009, 139). Tavoitteena on siis, että uusi työntekijä hallitsee

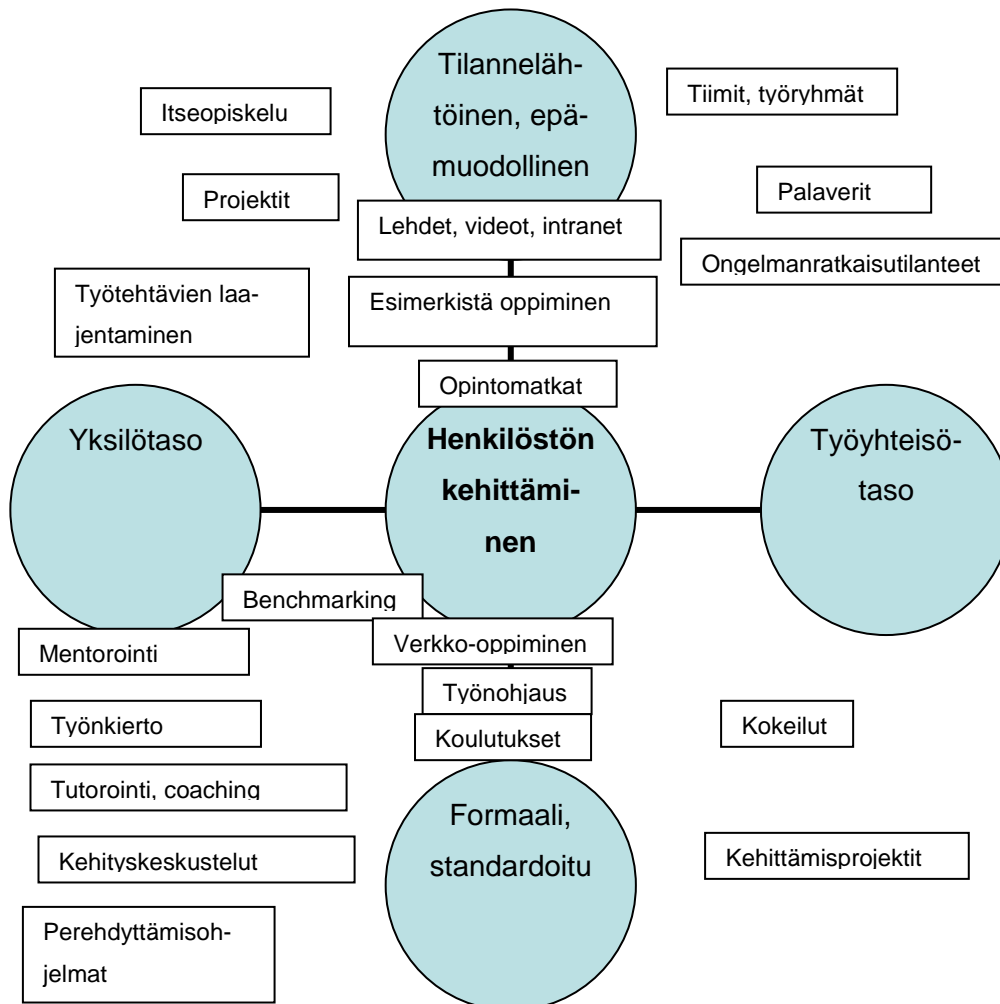
työnsä ja työn lopputulos on laadukasta (Kauhanen 2010, 152). Perehdyttämisen tarkoituksena on myös, että uusi työntekijä sisäistää organisaation kulttuurin ja toimintatavat. Tämän avulla pyritään säilyttämään yhteiset säännöt ja toiminnan selkeys, jotka taas takaavat organisaatiolle jatkuvuutta ja laadun tasaisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.) Perehdyttämisen kautta pystytään myös luomaan positiivinen kuva organisaatiosta ja avustetaan työntekijään luomaan itse omia positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävästään (Kauhanen 2010, 151). Organisaatiot kilpailevat nykyään hyvistä osajista, ja samalla suhtautuminen työsuhteisiin on muuttunut. Lojalisuudesta työnantajaa kohtaan ollaan siirtymästä kohti ajattelua, jossa työsuhdetta ei enää nähdä elinikäisenä suhteena. Tällöin perehdyttämisen tavoitteena on myös yksilön sitouttaminen organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.)

Työturvallisuuskeskuksen (2004, 57–58) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on luoda sisäinen malli työstä. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisen sisäistä vastinetta, joka on rakennettu ulkoisesta ympäristöstä. Se koostuu aiemmista kokemuksista, havainnoista, tiedoista ja taidoista. Työssä se koostuu perehdytettävän tiedoista ja näkemyksestä itse työstä ja sen tavoitteista sekä omasta asemasta koko prosessissa ja työmenetelmistä. Ihmisten kaikki toiminnot perustuvat sisäisiin malleihin. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdytettävä toimii tulevaisuudessa hänelle muodostuneen sisäisen mallin mukaisesti.

Itse työnopastusta ei kannata heti aloittaa. Perehdytettävälle tulee ensin selittää, miksi kyseinen osa perehdytystä toteutetaan eli toisin sanoen mikä on sen tavoite. Tällöin perehdytettävä ymmärtää paremmin, mitä häneltä odotetaan. (Kupias & Peltola 2009, 128.) Perehdyttämisen tavoitteet tulisi siis käydä läpi jo orientointikeskustelussa perehdytettävän ja tämän esimiehen kanssa. Tavoitteita on voitu jo käsitellä rekrytointitilanteessa, mutta usein tavoitteiden käsittely jää pinnalliseksi. Tavoitteiden asettamisen pinnallisuus ja epäselvyys voi johtaa siihen, että tavoitteet ja haasteet koetaan liian suuriksi, joka taas lisää tarpeetonta stressiä. Tämän takia syvällisempi keskustelu tavoitteista on tarpeellista työsuhteen alussa. Tavoitteet ohjaavat työskentelyä ja ne mahdollistavat tuloksien ja saavutusten mittaamisen. Tämän kautta perehdytettävä saa lisää itseluottamusta ja sitä kautta myös työtyytyväisyys suorituksista paranee. Tavoitteiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä, haasteellisia, realistisia, selkeitä ja mitattavia. Tämän lisäksi ne tulisi voida jakaa välitavoitteisiin ja niiden tulisi olla kytköksissä yrityksen strategiaan. Tavoitteiden haasteellisuus vaikuttaa teorian mukaan eniten työssä suoriutumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213–216.)

2.3 Erilaisia perehdytysmenetelmiä ja apumateriaaleja

Pelkkä perehdytettävän informointi ei riitä, vaan erilaisia menetelmiä ja työkaluja tarvitaan perehdyttämisen tueksi (Kupias & Peltola 2009, 152). Perehdytyksessä voidaan käyttää apuna rajattomasti erilaisia menetelmiä. Useiden menetelmien käyttäminen takaa myös erilaisia näkökulmia ja ärsykeitä perehdytettävälle. Monipuolisten menetelmien käyttäminen johtaa siihen, että tarjolla on useita erilaisia oppimistapoja, joista voidaan valita perehdytettävälle sopivin vaihtoehto. Menetelmien valintaan ja käyttämiseen tulisi ottaa kantaa jo suunnitteluvaiheessa. Valittujen menetelmien tulisi sopia organisaation rakenteeseen ja perehdyttämisen tavoitteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205–206.) Menetelmää valittaessa tulee myös arvioida, toteutetaanko kyseinen osa yrityksen sisäisesti vai ulkoistetaanko se (Kauhanen 2010, 155). Alla olevassa kuviossa nähdään erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja, joita voidaan käyttää apuna perehdyttämässä. Alakappaleissa avataan muutamia yleisimpiä kehittämismuotoja.



Kuvio 1. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2008, 261)

2.3.1 Itseopiskelu, verkko-opiskelu ja muu tietomateriaali

Perehdyttämisen tukena tulisi käyttää erilaista materiaalia yrityksestä ja sen toiminnasta. Perehdytettävä voi tutkia materiaalia itsenäisesti, ja tämän avulla luodaan kokonaiskuva yrityksestä. Jo olemassa olevaa tietoa yrityksestä, sen asiakkaista ja sidosryhmistä kannattaa käyttää apuna. Erityisesti perehdytystä varten suunniteltu tietomateriaali kannattaa pitää vähäisenä, sillä perehdytyksessä annettava tieto on tärkeää myös muulle henkilöstölle. Yrityksen kotisivut ovat hyödyllinen tietolähde, mutta siellä oleva tieto on kaikille julkista. (Österberg 2014, 123.) Nykypäivänä erityisen suosittu viestintäkanava on yrityksen sisäinen intranet. Sitä voidaan käyttää tiedottamiseen, työntekijöiden vuorovaikutukseen, itseopiskeluun, henkilöstöprosessien tehostamiseen, johtamisen avustukseen ja henkilöstötoimiin. Sen hyödyntäminen on siis myös perehdytyksessä suositeltavaa, mutta perehdyttämistä ei tulisi jättää sen varaan. Intranetin käytössä tulee myös huomioida, onko intranet suunniteltu käytettäväksi perehdyttämisen apuna. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–211.) Verkko-opiskelu on lisääntymässä yrityksissä. Se mahdollistaa osallistujien välisen viestinnän erilaisten sovellusten kautta, mutta ei kuitenkaan korvaa syvempää oppimista ja kokemusten jakamista, joka saavutetaan kun ihmiset kokoontuvat yhteen. (Viitala 2008, 275–276.)

Kirjallisuus voi toimia itseopiskelun tukena. Yritys voi luoda tietopaketteja tai hankkia kirjallisuutta työntekijöille. (Viitala 2008, 276.) Yksi näistä voi olla alan lehtien tilaaminen työpaikalle, joiden lukeminen voi olla hyödyllistä perehdytettävälle (Kauhanen 2010, 155). Myös perehdytysuunnitelma tulisi antaa perehdytettävälle välittömästi. Näin hän saa kuvan, että häntä on odotettu ja hänelle annetaan aikaa sisäistää uudet asiat. (Österberg 2014, 123.)

Meister ja Willyerd (2010, 33–34) ennustavat, että perehdyttämisessä siirrytään verkosta sosiaalista mediaa kohti. Tämä tarkoittaisi samanlaista siirtymistä, joka tehtiin aikanaan otettaessa käyttöön opiskelu- ja koulutusmahdollisuudet verkossa. Oppimisesta, ja täten perehdyttämisestä, tulisi mukaansatempaavampaa ja hauskeempaa. Sosiaalisen median käytössä perehdyttämisessä mukaan tulisivat entistä enemmän pelaaminen ja reaaliaikainen palautteenanto. Oppiminen tapahtuisi kokemuksien jakamisesta ja aivoriihien pitämisestä sosiaalisessa mediassa. Älypuhelimien käyttö tulisi myös kasvamaan yritystoiminnassa entisestään, ja niitä tullaan käyttämään myös perehdyttämisessä.

2.3.2 Koulutukset perinteisesti ja verkossa

Perehdytys sisältää usein määrämukoisia koulutuksia. Ne voivat olla yrityksen itse järjestämiä tai ulkoistettuja koulutuksia. Koulutukset voivat olla yleisluontoisia, joihin osallistuvat

kaikki tai tehtäväkohtaisia koulutuksia, joihin osallistuvat vain tehtävää suorittavat henkilöt. Perehdytykseen kuuluvat koulutukset voivat olla sekä yleisluontoisia että tehtäväkohtaisia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 217.)

Koulutukset vastaavat sekä yksilön että ryhmän tarpeisiin. Koulutukset ovat suosittuja erityisesti suomalaisissa yrityksissä, mistä johtuen Suomi on yksi ahkerimmista maista kouluttamaan Euroopassa. (Viitala 2008, 271.) Koulutuksien käyttämisellä perehdyttämisessä on monia hyviä puolia. Kun koulutus järjestetään yhteisenä kaikille uusille työntekijöille, koulutuksen sisältö välittyy osallistujille melkein identtisenä. Koulutus on myös kustannustehokas ratkaisu verrattaessa henkilökohtaiseen kouluttamiseen. Perehdytettävä henkilö löytää koulutusryhmästään samalla vertaishenkilöitä, joihin voi tukeutua tarvittaessa. Tämän johdosta koulutukset ovat erittäin käytetty menetelmä perehdyttämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 217.)

Koulutuksien käyttämisellä on myös heikkoutensa. Koulutuksissa vuorovaikutus saattaa jäädä vähäiseksi, ellei koulutusta ole varta vasten suunniteltu aktivoimaan vastaanottajia. Koulutuksessa opittujen asioiden soveltaminen käytäntöön voi olla vaikeampaa kuin todellisista tilanteista opittujen seikkojen hyödyntäminen. Koulutustilaisuudessa voi tulla liian paljon tietoa liian lyhyessä ajassa, jolloin perehdytettävä ei ehdi käsitellä kaikkea uutta tietoa. Tämä voi johtaa joskus ahdistuksen lisääntymiseen päinvastoin koulutuksen tavoitteista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 218.)

Henkilöstöasiantuntijat ovat samaa mieltä, että verkosta on apua perehdyttämisessä. Nykypäivän trendinä on, että työntekijät opettelevat jatkuvasti jotain uutta. Verkko on apuna, koska tieto on silloin saatavilla juuri silloin, kun työntekijät sitä tarvitsevat. Verkko on joustava kanava, jossa tieto on yhtenevää ja tavoittaa isommankin joukon samaan aikaan. Verkko täydentää perehdyttämistä, ja soveltuu etenkin lisätiedon antamiseen. Verkko-opiskelu ei kuitenkaan sovellu joka asiaan eikä sitä voida käyttää esimerkiksi käytännön työsuorituksiin. (Prewise 2008.)

Koulutuksien ulkoistamisella on etunsa. Ulkopuolinen taho tuo luonnollisesti ulkopuolisia näkemyksiä, joista on hyötyä. Yrityksen omat työntekijät yleensä sisäistävät asiat niin syvällisesti, etteivät tahdo karsia sisältöä. Juuri tämä koulutusaiheiden rajausta on koettu haasteelliseksi, johon ulkopuolinen taho tuo helpotusta. Joitakin asioita ei kuitenkaan voida ulkoistaa, joten valinta tulee tehdä huolellisesti. (Prewise 2008.)

2.3.3 Työssä oppiminen

Hyvä perehdytys sisältää aina työssä oppimista. Työssä oppimisella on monia etuja perehdytysmenetelmänä. Työssä oppimisessa saadut tiedot ovat aina ajankohtaisia. Työssä oppimisessa perehdytettävä on aktiivisesti mukana oppimisessa ja luo omia kokemuksiinsa. Myös työssä oppimisessa tarvitaan tavoitteita ja palautteenantoa, jotta se olisi laadukas osa perehdytystä. Tilanteiden läpikäynti kollegan kanssa auttaa perehdytettävää kehittämään toimintatapojaan, kun taas positiivinen palaute nostaa itsevarmuutta. Työssä oppiminen onnistuu parhaiten, kun siinä edetään perehdytettävän ehdoin ja tahtiin. Työtilanteita ennen ja jälkeen järjestetyt valmennus- ja opastustilanteet ovat hyödyllisiä, sillä silloin perehdytettävällä on hyvä motivaatio, ja hän pystyy soveltamaan uutta tietoa. Valmennus on parhaimmillaan, kun perehdytettävä seuraa kokeneemman kollegan työskentelyä. Työssä oppimisen tukena tulisi käyttää tukiverkosta, joka on sitoutunut auttamaan perehdytettävää henkilöä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 220–222.)

Joskus työssä oppiminen voi osoittautua vaikeaksi tai mahdottomaksi silloin, kun sitä tarkoituksenmukaisesti tarvittaisiin eniten. Todellisuudessa työtilanteet ilmenevät satunaiseen tahtiin, jolloin voi olla mahdotonta edetä perehdytettävän tahtiin. Jos perehdytettävän henkilön tukiverkosto on vajaa tai sitä ei ole olemassa, voi perehdytettävä jäädä yksin ja aiemman osaamisen varaansa. Tällöin hänen työskentelynsä ei ole yhteisten toimintatapojen mukaista, mikä on vastoin perehdytyksen tavoitteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 220–222.)

2.3.4 Mentorointi ja coaching

Mentorointi on perinteinen keino perehdyttää. Mentoroinnissa kokenut perehdyttäjä ohjaa kokemattomaa perehdytettävää. Mentorointia on alettu käyttää jälleen perehdyttämisen apuna. Mentorointi perustuu osapuolten väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Mentori auttaa perehdytettävää tämän henkilökohtaisessa kehityksessä. Mentori ei tarvitse erillistä koulutusta toimiakseen mentorina. Hänen tehtävänsä on antaa kokemuksensa ja osaamisensa perehdytettävän saataville ja näin tukea perehdytettävän kehittymistä. (Kupias & Peltola 2009, 149.)

Mentoroinnin rinnalle on noussut viime aikoina myös coaching. Coachingissa tuetaan perehdytettävän kehittymistä mentoroinnin tapaan, ja niissä käytetään myös samoja keinoja. Coachingissa 'coach' ei kuitenkaan jaa omaa kokemustaan ja osaamista perehdytettävän kanssa. Coach pyrkii esittämään perehdytettävälle oikeita kysymyksiä ja haastamaan perehdytettävän, jotta tämä pääsisi omiin tavoitteisiinsa. Coachingin perusajatuksena on,

että perehdytettävä jo tietää ratkaisun ongelmaansa, ja häntä täytyy vain ohjata löytämään ratkaisu. (Tevere 2013.)

Näiden kahden perehdytysmenetelmän keinojen yhdistäminen kannattaa. Mentoroinnin hyvänä puolena on se, että perehdytettävä saa mentorin kokemuksen ja osaamisen käytettäväkseen. Tällöin vältetään tilanteilta, jolloin coach ei jaa kokemuksiaan perehdytettävän kanssa vaikka niistä olisi hyötyä. Mentori taas voi käyttää hyviä menetelmiä coachingista, joita ovat mm. kuuntelu, kysely ja haastaminen. (Tevere 2013.)

2.3.5 Perehdytys suunnitelman käyttö ja sisältö

Useissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä on kirjallinen perehdytys suunnitelma. Suunnitelma voi toimia joko erityisenä ohjekirjana tai muistilistana. (Kauhanen 2010, 152.) Kun perehdytys suunnitelma laaditaan kerran kunnolla, on sen käyttö helpompaa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen käytäntö. Suunnitelmaa tulee kuitenkin päivittää aina tarvittaessa. (Österberg 2014, 118.)

Perehdyttäminen on kuin yksi tärkeä ja iso koulutus, ja se tulee suunnitella normaalin koulutuksen tavoin (Työturvallisuuskeskus 2004, 61). Perehdyttämisen johdonmukaisuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi tulisi luoda perehdytys suunnitelma. Suunnittelu tulisi pohjautua tavoitteiden ja niiden saavuttamisen pohtimiseen. Tunnollisesti tehty perehdytys suunnitelma, jota voidaan soveltaa eri tilanteisiin, on koettu useissa yrityksissä parhaaksi vaihtoehdoksi. (Työturvallisuuskeskus 2003, 7.)

Perehdytys suunnitelman käyttö tulisi aloittaa välittömästi työsuhteen alkaessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 219). Perehdytys itsessään tapahtuu usein rutiinilla, mutta haasteeksi muodostuu kaikkien asioiden muistaminen perehdytys hetkellä. Tätä varten esimiehen tulee laatia perehdytys suunnitelma kullekin perehdytettävälle. (Työturvallisuuskeskus 2004, 61.) Hyvin laadittu suunnitelma toimii siis samalla myös perehdyttäjän muistilistana (Työturvallisuuskeskus 2003, 7).

Perehdytys suunnitelmia voi olla monenlaisia. Seuraavassa taulukossa nähdään Työturvallisuuskeskuksen yksinkertainen esimerkki perehdytys suunnitelmasta.

Taulukko 1. Esimerkki perehdytys suunnitelmasta (Työturvallisuuskeskus 2007, 12)

Ennakkotoimenpiteet ennen työn aloittamista	Kuka hoitaa Menetelmät	Oheisaineisto	Huom.
Tulokas saa yleistietoa työpaikasta, työsuhteeseen liittyvistä asioista ja työtehtävästä			
Tulokkaasta tiedottaminen muille			
Valmistautuminen (ajan, paikan ja tarvikkeiden varaaminen valmiiksi, perehdytysohjelma, muuta?)			
Ensimmäinen työpäivä, tavoite:			
Tutustuminen (ellei ole aikaisemmin tavattu)			
Toinen työpäivä, tavoite:			
Kertaus			
Kolmas työpäivä, tavoite:			
Kertaus			
Perehdyttämisen seurantakeskustelu kahden viikon sisällä Tavoite: Perehdyttämisen varmistaminen, jatkotoimenpiteistä sopiminen			

Perehdytys suunnitelma voi olla tehty yksittäistä tilannetta varten tai se voi olla yleisluontoinen, joka on sovellettavissa eri tilanteisiin. Suunnitelmien laajuus ja kesto voivat vai-

della, mutta suunnitelman tulisi aina sisältää *vastuuhenkilöt, käsiteltävät asiat sekä aika-
taulu*. (Työturvallisuuskeskus 2003, 7.) Suunnitelmassa tulee käsitellä, mitä valmisteluja
tarvitaan ennen perehdytettävän henkilön saapumista. Tulokkaalle esiteltävät asiat tulisi
jakaa ensimmäiselle päivälle ja tämän jälkeiseen aikaan. (Työturvallisuuskeskus 2004,
61.)

Henkilöstöpolitiikka toimii perehdyttämisen lähtökohtana. Henkilöstöpolitiikassa määritel-
lään, millaista henkilöstöä palkataan sekä miten henkilöstöä perehdytetään ja koulutetaan.
Rekrytointi vaikuttaa perehdyttämiseen, sillä perehdyttämisen sisältö on hyvin erilaista
palkattaessa ammattitaitoista henkilöstöä verrattuna ammattitaidottomiin. Ammattitaitois-
ten kohdalla perehdyttäminen painottuu yritykseen ja toimintatapoihin, kun ammattitaidot-
tomien kohdalla tarvitaan varsinaista työhönopastusta. (Työturvallisuuskeskus 2003, 7.)

Suunnitteluun kuuluu aina *tavoitteiden määrittäminen*. Perehdytyksessä tavoitteet koske-
vat oppimista. Mitä tulokkaan tulee oppia ja kuinka hyvin? Tavoitteet voidaan määritellä
yleisluontoisesti perehdytyksessä, mutta usein on tarpeen tarkentaa niitä eri kohderyhmil-
le. Suunnitelmassa tulee aina määritellä *perehdyttäjää*. Perehdyttäjän valmiuksia ja taitoja
tulee myös seurata, ja koulutusta on järjestettävä tarvittaessa. (Työturvallisuuskeskus
2003, 7.) Perehdytys suunnitelmasta tulee selvittää kunkin toimijan vastualueet (Österberg
2014, 118). Perehdyttäjän valintaa on käsitelty laajemmin luvussa 2.4.2.

Ajankäytön tehokkuuden perusteena on sen suunnittelu perehdyttämässä. Ajankäyttöä
suunniteltaessa tarvitsee sekä arvioida perehdyttämisen eri kohtien läpikäymiseen tarvit-
tavan ajan määrä että huomioida perehdytys työvuoroissa. Asiat täytyy myös priorisoida.
Mitä asioita käydään läpi ensimmäisenä päivänä ja mitä voidaan käsitellä myöhemmin?
Ajan varaaminen riippuu myös siitä, miten varattu aika käytetään. Lyhempi perehdytys
ilman häiriötekijöitä voi olla huomattavasti tehokkaampi kuin pidempi perehdytys, jota var-
jostaa erilaiset häiriötekijät. *Apumateriaalin* valmistelu vie aikaa, mutta perehdyttämässä
se taas säästää aikaa. Apumateriaalista on paljon hyötyä, ja se kannattaa sisällyttää
suunnitelmaan. Jo apumateriaalin suunnitteluvaiheessa kannattaisi päättää, kuka ylläpitää
materiaalia. (Työturvallisuuskeskus 2003, 8.)

Hyvällä suunnitelmalla on aina *varasuunnitelma*. Varasuunnitelmaa voidaan tarvita yllättä-
vien tilanteiden, esimerkiksi poissaolojen, varalta. Esimiehen tai perehdyttäjän poissaolon
paikkaamisen huomioiminen jo suunnitelmassa parantaa työyhteisön mahdollisuuksia
selvittää myös tällaisista tilanteista. Suunnitteluvaiheessa tulisi myös päättää, miten pereh-
dyttämistä *seurataan*. Seurannan toteutus tulisi sisällyttää perehdytys suunnitelmaan.

Konkreettinen seurantaväline voi olla esimerkiksi seurantakeskustelu. (Työturvallisuuskeskus 2003, 8.)

2.4 Roolit ja vastuut

Tulokkaan lähin esimies on aina vastuussa perehdyttämisen toteutuksesta. Tulokkaalle tulisi aina nimetä perehdyttäjä, joka toimii tulokkaan tukihenkilönä. Henkilöstöosaston vastuulla on perehdytys organisaatiotasolla ja prosessin tukeminen. Parhaimmillaan perehdytykseen osallistuu koko työyhteisö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

2.4.1 Esimies vastuunkantajana

Cilla Bhowe on todennut, työntekijöiden tyytyväisyydestä 69 prosenttia riippuu esimiehen ja hänen alaisensa välisestä suhteesta sekä esimiehen taidoista jakaa vastuuta. Täten perehdyttäminen, joka tapahtuu työsuhteen ensimmäisinä viikkoina, on tärkeä lähtökohta esimiehen ja tulokkaan tulevalle yhteistyölle. (Kupias & Peltola 2009, 67.) Esimies tekee aina valinnan, kuinka hyvin perehdyttäminen toteutetaan. Kiire voi joskus pakottaa vähemmän laadukkaaseen perehdyttämiseen, mutta kyseessä on silti esimiehen valinta. (Kupias & Peltola 2009, 54.)

Esimiehen roolia ei voida siis sivuuttaa onnistuneessa perehdytyksessä. Esimiehen ydintehtävänä on johtaminen, ja perehdyttäminen on malliesimerkki johtamisesta. Tällöin esimiehellä on erinomainen mahdollisuus kohdistaa tulokkaan toimintaa kohti organisaation tavoitteita. Tilanne on erinomainen siksi, että tulokas on huomattavasti vastaanottavampi kuin kokeneempi työntekijä. Esimiehen tulisi luoda jo heti työsuhteen alussa oma toimintatapansa tulokkaan kanssa. Tulokas ei usein halua osoittaa olevansa tietämätön, joten esimiehen tulisi luoda tilanteita, joissa tulokas voi lähestyä häntä kysymyksillä. Tavoitteena on luoda tilanne, jossa kannustetaan oman osaamisen pohtimiseen ja arviointiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187–189.)

Vastuu perehdytyksestä on lähiesimiehellä (Viitala 2008, 252). Kupias & Peltola (2009, 57) ovat sitä mieltä, että esimies pystyy kantamaan vastuun perehdyttämisestä vain, jos hän on siinä itse aktiivisesti mukana. Apuna perehdyttämisen käytännöntoteutuksessa voivat kuitenkin toimia nimetyt perehdyttäjät (Viitala 2008, 252). Hyvä esimies huomioi perehdyttämisen myös perehdyttäjän aikataulussa, sillä perehdytys edellyttää aikaa ja motivaatiota (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Nimetty perehdyttäjä on esimiehen lähin kumppani perehdytysprosessissa. Riippuen perehdyttäjän taidoista ja kokemuksesta perehdyttäjänä, tulee esimiehen tarjota hänelle täysi tukensa. Perehdyttäjä tarvitsee myös palautetta työstään, mitä ei saa unohtaa. (Kupias & Peltola 2009, 57.)

Esimiehen ei kannata delegoida perehdyttämistä kokonaan. Esimiehen tavoite perehdyttäjänä on kytkeä tulokas organisaation strategiaan ja luoda pohja hyvälle yhteistyölle sekä tulokkaan osaamiskartoitus. Esimies myös sopii tulokkaan kanssa tavoitteet ja sisällön perehdytykselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188–191.) Esimiehen tehtävä on huomioida perehdytettävän kehitys ja tuoda se näkyväksi. Tämä voi olla haasteellista, mutta kehitystä tulisi juhlia jossakin muodossa esimerkiksi kakkukahveilla. (Kupias & Peltola 2009, 56.) Messmer (2004, 12) onkin sitä mieltä, että mitä enemmän palautetta esimies antaa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä perehdytettävä tulee menestymään työtehtävissään.

2.4.2 Perehdyttäjä käytännön opastajana

Vaikka esimies kantaa vastuun perehdyttämisestä, hän yleensä delegoi osan tästä vastuusta nimetyille perehdyttäjälle (Kupias & Peltola 2009, 82). Perehdyttäjän tavoitteena on tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämisen kuluessa (Kupias & Peltola 2009, 139). Nimetyn perehdyttäjän tehtävänä on minimoida päivittäiset tilanteet, joissa tulokas voi kokea itsensä syyttä avuttomaksi. Tulokas kokee epävarmuutta varmasti monessa tilanteessa. Epävarmuutta voi luoda työn ja tavoitteiden lisäksi tietämättömyys työyhteisön sisäisistä toimintatavoista. Myös käytännön asiat, kuten erilaisten koneiden käyttö, voivat olla vieraita. Perehdyttäjän tehtävä on opastaa tulokasta näissä arkisissa asioissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.) Perehdytystä ei tulisi jättää yhden ihmisen varaan, vaan koko työyhteisön kannattaa osallistua perehdyttämiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Sekä perehdyttäjän että muun työyhteisön tehtävänä on antaa tietoa mahdollisista asioista ja tuntemuksista, joita perehdytettävä voi kohdata. Wanous ja Reichers antavat esimerkkinä tästä esimiehen, joka ei siedä virheitä. Tämä on tärkeä tieto perehdytettävälle, jota tulisi myös valmistaa tuntemuksiin, joita hän voi kokea joutuessaan tähän tilanteeseen. (Wanous & Reichers 2000, 442.)

Perehdyttäjäksi tulisi valita oikeanlainen henkilö. Hyvä perehdyttäjä on tarpeeksi kokenut työntekijä, mutta ei liian kokenut. Tällöin hän on jo mahdollisesti unohtanut, miltä tuntuu aloittaa työskentely uudessa työpaikassa, ja hän on saattanut kangistua vanhoihin työskentelykaavoihinsa. Hyvä perehdyttäjä myös pitää työstään, ja tämä heijastuu tulokkaanseen. Perehdyttäjän tulisi olla aidosti kiinnostunut auttamaan ja opettamaan toisia. Perehdyttäjän tulisi kyetä luomaan kokonaiskuva työstä ja jaksottaa perehdytys pienempiin osiin. Hyvä perehdyttäjä on luonnollisesti hyvä kertomaan asioista yksinkertaisesti, mutta osaa myös kuunnella tulokasta. Hyvä perehdyttäminen muistuttaakin enemmän keskustelua kuin yksipuolista opastusta. Hyvä perehdyttäjä myös huomaa, milloin tulokas on valmis itsenäiseen työskentelyyn. Tämä ei tarkoita tulokkaan hylkäämistä, vaan tulokkaalle

tulisi kertoa perehdyttämisen päättymisestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.) Perehdyttäjän ja perehdytettävän suhde muuttuu näin hiljalleen normaaliksi kollegasuhteeksi. Hyvä perehdyttäjä tunnistaa roolinsa muuttumisen prosessin edetessä. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

2.4.3 Perehdytettävän oma vastuu

Perehdytettävän tulee tuntea itsensä ja vanha osaamisensa. Jo ennestään opitut asiat toimivat pohjana uusien asioiden oppimiselle ja auttavat yhdistämään tietoa. Aikaisempi osaaminen voi toimia myös perehdyttämistä vastaan, jos vanhat ja uudet asiat ovat ristiriidassa keskenään. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Perehdytettävän ensisijaisena vastuuna onkin uusien asioiden oppiminen, johon tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja oma-aloitteisuutta (Kauhanen 2010, 157). Perehdytettävän tulee aluksi tyytyä siihen, että hän tietää työstä vähiten. Perehdytettävä ei saa olla liian kaikkietävä, tai muuten hänellä on riski eristyä muusta työyhteisöstä. (Kupias & Peltola 2009, 68–69.) Perehdytettävän tulisi rohkeasti kyseenalaistaa vanhoja käytäntöjä (Kauhanen 2010, 157). Perehdytettävän tulee myös kysyä rohkeasti asioista, jotta hän saa asioista selvyuden. Näistä kysymyksistä voi olla hyötyä yrityksen kehitykselle. (Kupias & Peltola 2009, 68–69.) Perehdytettävän tulee etsiä tietoa itsenäisesti, mutta hänen olisi hyvä tunnistaa tilanteet, jolloin hänen tulee pyytää apua. Avun pyytäminen voi olla konkreettisen avun pyytämisen lisäksi myös palautteen pyytämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 118–120.)

Kuten kappaleessa 2.1. todettiin, puutteellinen ammattitaito on yksi irtisanomisperuste työsuhteelle. Kun tätä perustetta arvioidaan, otetaan huomioon myös työntekijän aito pyrkimys kehittyä työssään. Täten perehdytettävä on myös omalta osaltaan vastuussa omasta perehtymisestään. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

2.4.4 Henkilöstötoimi tukena koko prosessille

Henkilöstötoimen tuki perehdyttämiselle alkaa jo rekrytointivaiheessa. Ensin tehtävään pitää valita oikeat henkilöt. Jo ensimmäisessä haastattelussa annetut tiedot yrityksestä ja työtehtävästä luovat pohjaa perehdyttämiselle. Myös rekrytoinnista saadut tiedot uudesta tulokkaasta on hyvä viestiä muille perehdyttämiseen osallistuville. (Kupias & Peltola 2009, 71–73.)

Henkilöstötoimen tehtävänä on toimia esimiesten ja perehdyttäjien tukena perehdytysprosessissa. Tukeminen tarkoittaa hyvien edellytysten ja mallien luomista perehdyttämiselle. Käytännössä tämä voi tarkoittaa muistilistojen luomista, tietojen keräämistä yrityksen si-

säisiin tiedotuskanaviin ja koulutustilaisuuksien vetämistä. Tervetuloa taloon -tilaisuudet ovat yleisiä varsinkin isommissa yrityksissä, joista henkilöstötoimi usein kantaa vastuun. Henkilöstötoimen tulee muistuttaa esimiehiä mahdollisista kehityskeskusteluista ja lain-säädännöllisistä seikoista. Tämän johdosta perehdyttämisen tulee kuulua osaksi esimies-ten kouluttamista. (Kupias & Peltola 2009, 73–74.)

Henkilöstötoimi vastaa usein yrityksen perehdytysprosessin toimivuudesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 194). Myös perehdytysprosessin kehittäminen on henkilöstötoimen vastuulla. Strategian muuttuessa perehdyttämisessä viestittävän tiedon tulee muuttua samansuun-taiseksi. Keskustelua perehdyttämisestä tulee pitää yllä, ja siihen tulee ottaa mukaan kaikki osapuolet. Yrityksen johto ja esimiehet ovat tärkeässä osassa, koska he pystyvät vaikuttamaan perehdyttämisen kehittämiseen. Uusia tulokkaita ei tule unohtaa, ja heiltä tulee pyytää säännöllisesti palautetta. Palaute antaa mahdollisuuden korjata ongelmakoh-tia ja ennaltaehkäistä tulevia ongelmia. Hyvistä asioista täytyy taas pitää kiinni ja niistä tulee viestiä muille. Henkilöstötoimi siis toimii tiedon kerääjänä, välittäjänä ja yhdistäjänä sekä kehittäjänä. (Kupias & Peltola 2009, 74–75.)

2.5 Mahdollisia kompastuskiviä

Perehdyttäminen voi jäädä joskus tekemättä kokonaan tai sen toteutus voi olla huono. Yleisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin on kiire. Työntekijät voivat olla liian kiireisiä omien päivittäisten työtehtäviensä kanssa, etteivät he yksinkertaisesti ehdi perehdyttää toista henkilöä. Joissain tilanteissa tulokas voidaan kokea uhkana tai kilpailijana. Odotuk-set uutta työntekijää kohtaan ovat usein sellaiset, että hän on tullut auttamaan eikä aiheut-tamaan lisätyötä. Tätä varten perehdyttämisen hyötyjä tulisi korostaa koko työyhteisölle, jotta perehdyttäminen koettaisiin tärkeäksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdyttämisen ajankohta voidaan myös ajoittaa väärin. Tällöin perehdyttämisen laa-dukkaalle toteutukselle ei välttämättä löydy resursseja. Toki kiireinen aika antaa paljon hyviä oppimistilanteita, mutta perehdyttämiseen panostaminen on hankalaa. Tämän takia perehdyttämisen ajankohtaa tulisi tarkastella perehdyttämisresurssien näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) Intranetin käyttäminen perehdytyksessä voi tuottaa ongel-mia, varsinkin jos intranetiä ei ole suunniteltu käytettäväksi perehdyttämisessä. Näin ta-pahtuu tilanteissa, joissa perehdyttäminen yritetään korvata intranetin itsenäisellä tutkimi-sella. Intranetin käyttö perehdyttämisessä on suotavaa, mutta sillä ei tulisi yrittää korvata koko perehdyttämisprosessia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207.)

Esimiehellä on suuri rooli perehdyttämisessä, kuten aikaisemmin todettiin. Kaikki esimiehet eivät pidä perehdyttämistä tärkeänä tai heiltä puuttuu osaamista tai he eivät osaa asettua tulokkaan saappaisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) Nelson (2009) taas kertoo, että välillä on vaikeaa määritellä oikeaa syytä, miksi esimies ei halua panostaa perehdyttämiseen. He voivat pitää perehdytystä tulokkaan ”hoivaamisena” tai pitävät perehdytettävää asiaa liian itsestäänselvyytenä. Tällöin perehdyttämisvalmiudet ovat heikot, ja tulisi pyytää apua perehdytyksen toteuttamiseen. Valmiuksiin kuuluvat myös odotukset uudesta työntekijästä. Odotukset perustuvat usein yleisluontoiseen kuvaan siitä, mitä tulokkaan ajatellaan jo osaavan. Jos odotukset osoittautuvat kuitenkin vääriksi, voi osa tai koko perehdyttäminen kohdistua väärin asioihin ja näin vaikuttaa koko perehdyttämisen laadukkuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Organisaation monet ongelmat pohjautuvat viestinnän ja vastuunjaon epäselvyyksiin. Myös perehdyttämisen vastuunjako saattaa olla epäselvä, jolloin osa tehtävistä saattaa jäädä tekemättä, kun ihmiset olettavat toisen hoitavan kyseisen tehtävän. Näissä tilanteissa tulokas saa usein liian hajanaista tietoa, jonka perusteella on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.) Väärän tai pätemättömän henkilön valinta perehdyttäjäksi voi kuitenkin pilata hyvin suunnitellun ja valmistellun perehdyttämisen (Kupias & Peltola 2009, 140). Perehdyttäminen on kallis prosessi, ja kustannuksia voidaan yrittää karsia. Tällöin työntekijä pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti töihin, jolloin perehdyttäminen voi kärsiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

2.6 Seuranta ja arviointi

Perehdyttämistä tulisi seurata kahdesta syystä: tulokkaan tason mittaamisen takia sekä organisaation perehdyttämisprosessin arvioinnin takia. Seuranta tulisi toteuttaa samanaikaisesti perehdyttämisen toteuttamisen kanssa. Oppimistuloksia tulisi arvioida yhdessä kaikkien osapuolien kanssa, jotta voidaan luoda pohja uusille kehittymistavoitteille. Tuloksien arvioinnissa on olennaista päästä keskusteluun, jossa tulevat esille tulokkaan omat kokemukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Messmer (2004, 11) kertoo, että jos perehdytettävälle tarvitsee antaa kritiikkiä, tulisi palaute antaa välittömästi ja yksityisesti. Ennen kun lähdetään kritisomaan perehdytettävää, tulee pohtia, onko vika varmasti hänessä. Palaute tulisi myös pyrkiä antamaan positiiviseen sävyyn.

Seuranta ja arviointia varten on hyvä pitää erillinen esimiehen ja perehdytettävän välinen seurantakeskustelu, joihin molemmat osapuolet valmistautuvat etukäteen. Keskustelun pohjalta tulisi muodostua molempien osapuolten mielipide perehdytyksen toteutumisesta. Perehdytettävän vahvuudet ja mahdolliset heikkoudet tulisi myös käsitellä keskustelussa

sekä hänen toivomuksensa ja kehitysideansa tulisi kirjata ylös. Keskustelun lopputulokseksi tulisi olla jatkosuunnitelma perehdytyksen jatkumiselle. (Työturvallisuuskeskus 2007, 17.) Monet esimiehet odottavat liian pitkään antaakseen palautetta perehdytettävälle. Tämä palaute on toki arvokasta, mutta perehdytettävä saa suuremman hyödyn jo aikaisemmin annetusta palautteesta. Esimieheltä saatu palaute ja tuki on yksi tärkein, ellei tärkein, osa perehdytettävän sopeutumista osaksi työyhteisöä. Paras tulos saadaan, kun palautteen anto on sekoitus jatkuvaa palautetta perehdyttämisen aikana ja virallisempaa palautteenantoa esimiehen ja perehdytettävän välisissä keskusteluissa. (Messmer 2004, 11.)

Perehdyttämisen prosessin arvioinnissa arvioidaan vastuuhenkilöiden ja tulokkaan toimintaa. Perehdytyksen toteutusta voidaan arvioida kyselylomakkeella, jossa esitetään väittämiä perehdytyksen laadusta ja tulokkaan tyytyväisyydestä. Organisaation omia tavoitteita ei tulisi kuitenkaan unohtaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Messmer (2004, 12) kehottaa esimiestä myös kysymään muiden osapuolten, kuten perehdyttäjän ja muiden kollegoiden, mielipidettä arviointia varten. *Itse perehdytettävän oppimisen arviointi* toteutetaan vertaamalla tulokkaan tasoa ennalta määriteltyihin tavoitteisiin. Osapuolet saavat arvioinnista tietoa, mitä tulokas osaa jo hyvin, ja missä taas on vielä kehitettävää. Arvioinnin helpottamiseksi voidaan käyttää osaamistasoja, esimerkiksi jakamalla osaaminen aloittelija-, osaaaja- ja asiantuntijaluokkiin. Näiden tasojen täytyy olla ennalta määritellyjä ja huomioitu jo tavoitteissa, jotta niitä voidaan käyttää arvioinnin kriteereinä. (Työturvallisuuskeskus 2007, 18–19.) Messmer (2004, 11) muistuttaa, ettei arvioinnin tulisi koskea vain perehdytettävän työsuoritusta. Myös sosiaalinen kanssakäyminen ja osaksi yhteisöä tuleminen tulee ottaa huomioon. Lisäksi arvioinnin tulisi sisältää perehdytettävän itsearvio omasta suoriutumisestaan. Kaikesta seurannasta ja arvioinnista saadusta tiedosta tulisi tehdä yhteenvetoja, jotka ovat yksinkertaisia ja luottamuksellisia. Näiden tietojen tulisi antaa organisaatiolle tietoa perehdytyksestä saatavasta hyödystä ja perehdyttämisen toteutumisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen sujumisen mittaamisessa on kaksi haastetta. Ensimmäinen on perehdyttämisen vaiheet, jotka eivät tuota mielihyvää tulokkaalle, mutta ovat kuitenkin organisaation näkökulmasta tarpeellisia. Tulokas tarkastelee asioita kuitenkin omasta näkökulmastaan, jolloin mielihyvän puuttuminen voi vaikuttaa vastauksiin. Toinen haaste koskee sanan perehdyttäminen eri käsityksiä. Perehdyttäminen tulisi nähdä uuden työn aloittamisena kokonaisuudessaan, eikä ainoastaan selkeinä yksittäisinä perehdyttämistilanteina. Tulokas voi vastata, että on ollut erittäin tyytyväinen perehdyttämiseen, vaikka työtehtävän sisältö ja tavoitteet voivat olla vielä hänelle epäselvät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

3 Toteuttamisen kuvaus

Opinnäytetyö lähti liikkeelle minun ja esimieheni välisestä kehityskeskustelusta. Olin juuri suorittanut työharjoitteluni loppuun, ja esimieheni oli tietoinen, että edessäni olisi nyt opinnäytetyön tekeminen. Ehdotin hänelle, että voisin valita aiheeni henkilöstö- tai johtamisalueelta, joka helpottaisi häntä työssään, kuten perehdyttämisen kehittäminen. Ajatus herätti esimieheni mielenkiinnon, ja sovimme erillisen tapaamisen koskien opinnäytetyötäni.

Olin miettinyt valmiiksi, että haluaisin opinnäytetyöni lopputuloksena olevan jokin konkreettinen asia. Olin ollut jo pitkään sitä mieltä, että jo olemassa oleva perehdytysuunnitelma ei vastannut tarvittua tasoa. Esimieheni piti ajatuksesta, koska juuri saapuneiden uusien kesätyöntekijöiden perehdytykset eivät olleet sujuneet suunnitelman mukaisesti. Tästä sain toimeksiannon luoda parannettu perehdyttämissuunnitelma yritykselle.

3.1 Perehdyttämisen lähtötilanne toimeksiantajalla

Perehdyttämiset ovat sujuneet vaihtelevasti toimeksiantajalla. Yrityksessä juuri teetetty työpaikkaselvitys paljasti, että tiimistäni viisi yhdeksästä työntekijästä eivät koe perehdytysprosessia toimivaksi. Perehdyttämisen onnistuminen on riippunut paljon siitä, kuinka kiireinen työtilanne on. Lisäksi perehdyttämisen valmistelut eivät ole onnistuneet, jonka seurauksena perehdyttämisen aloittamista on varjostanut joidenkin valtuuksien puuttuminen. Usein myös nimetyt perehdyttäjät ovat olleet poissa, kun heidän olisi pitänyt aloittaa perehdyttäminen. Perehdyttämisessä on kuitenkin pääsääntöisesti onnistuttu, ja tulokkaat ovat oppineet työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttämisessä kohdatut ongelmat eivät kuitenkaan anna hyvää kuvaa yrityksestä, ja täten varjostavat esimerkiksi työntekijän sitouttamista yritykseen.

Itse perehdytysuunnitelma sisältää vain perehdytysuunnitelmalle asetetut vähimmäisvaatimukset. Siinä on lueteltu vastuunjako, käsiteltävät asiat ja aikataulu. Kuten haastattelutulokset myöhemmin vahvistavat, perehdytysuunnitelmasta ei ole ollut konkreettista hyötyä perehdyttämiseen tai yritykselle, vaan sitä on käytetty muistilistana. Viimeisin perehdytys toimeksiantajalla tapahtui marraskuussa 2014. Tällöin perehdytettävä oli kuullut, että yrityksessä on käytössä perehdytysuunnitelma, mutta ei ollut kuitenkaan nähnyt sitä edes kertaakaan.

3.2 Perehdytysuunnitelman tavoitteet

Esimieheni ei antanut työlle tarkkoja tavoitteita ja vaatimuksia. Tavoitteeksi tuli yksinkertaisesti luoda parannettu perehdytysuunnitelma, jonka avulla perehdyttämisprosessi su-

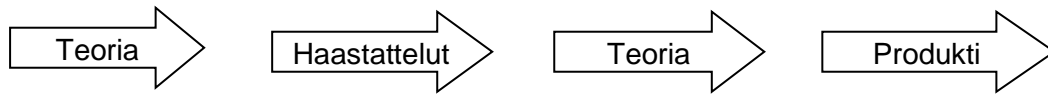
juiasi jatkossa paremmin ja suunnitelman mukaisesti. Esimieheni kuitenkin halusi tuoreita ja monipuolisia näkökulmia suunnitelman pohjaksi, joten päädyin toteuttamaan haastatteluita. Niistä lisää tulevassa luvussa 3.3.2.

Asetin itselleni tavoitteeksi luoda perehdytysuunnitelman, joka olisi hyödyksi kaikille osapuolille. Koko yrityksen tasolla se tarkoitti sitä, että perehdytysuunnitelmaan sisällytetään arviointi- ja seurantaosio. Näin perehdytysuunnitelmasta olisi apua koko perehdyttämisen prosessin kehittämisessä. Arviointi antaa myös arvokasta palautetta perehdyttävälle. Esimiehelleni se tarkoittaisi pienempää huolta perehdyttämisen sujumisesta ja seurannasta. Halusin, että perehdytysuunnitelmasta olisi aidosti hyötyä sekä perehdyttäjille että perehdytettävälle, eikä suunnitelma toimisi enää vain muistilistana. Tämä tarkoittaisi sitä, että perehdytysuunnitelma veisi käsiteltävän asian mainitsemisen jälkeen vielä askeleen pidemmälle, eli asiasta kertovalle verkkosivulle tai työhjeeseen. Tämä helpottaisi perehdytettävän itseopiskelua, eikä perehdyttäjän tarvitsi etsiä oikeaa tietoa etukäteen tai perehdytyksen aikana. Lisäksi perehdytysuunnitelman helppo päivitettävyyden olisi erityisen tärkeää, jotta suunnitelmaa voitaisiin soveltaa eri työtehtäviin tuleville henkilöille. Helppo päivitettävyyden myös varmistaisi suunnitelman käytön myös tulevaisuudessa. Suunnitelmaa tulisi käyttää sähköisessä muodossa täyden hyödyn saamiseksi sekä turhan tulostamisen välttämiseksi.

Halusin myös itse haastatella uusia kesätyöntekijöitä opinnäytetyötä varten, koska he olivat juuri käyneet läpi perehdytysuunnitelmaan perustuvan perehdytysprosessin. Pidän tätä tuoretta näkökulmaa prosessista ja suunnitelmasta erittäin tärkeänä työni onnistumiselle. Kesätyöntekijöiden työsuhteen loppuminen kesän lopussa toi kuitenkin työlle aikataulukiireitä. Kirjoittamista aloittaessa päätin myös haastatella tiimimme perehdyttäjiä. Perehdytysuunnitelma koskettaa läheisesti myös heitä, ja heillä on paljon kokemusta ja mielipiteitä sen toimivuudesta. Heitä haastatteleamalla sain taas uuden näkökulman työtäni varten.

3.3 Opinnäytetyön kirjoitusprosessin kulku

Tässä kappaleessa avataan opinnäytetyön kirjoittamisprosessin kulkua. Kuvio 2 havainnollistaa prosessin eri vaiheita. Eri vaiheet olivat usein käynnissä samaan aikaan, mutta kuvio havainnollistaa eri osien muodostamaa kokonaisuutta. Kappaleessa avataan tarkemmin tekemisen kulkua, ja perustellaan tekemiäni valintoja.



Kuvio 2. Kirjoitustyöprosessin kulku

3.3.1 Teoria osana opinnäytetyötä ja perehdytysuunnitelmaa

Aloitin kirjallisuuden etsimisen katsomalla vanhoja kurssimateriaaleja läpi. HR-kurssien opettajat käyttävät opettamisen tukena luotettavimpia ja asiallisimpia lähteitä. Tämän lisäksi tutkin myös samasta aiheesta kirjoittaneiden opiskelijoiden opinnäytetyön lähdeluetteloa. Opiskeluajalta tiesin myös itse, mistä kirjoista löytäisin asiaankuuluvaa teoriaa.

Teorian kirjoittamisella oli aluksi kiire, koska aikataulu haastatteluiden pitämiseen oli rajallinen. Haastatteluiden pohjaksi tuli kuitenkin luoda kattava teoriapohja, jotta kysymykset eivät perustuisi omaan tietooni. Tämän johdosta loin ensimmäisen teoriapohjani käyttäen vain muutamaa kirjalähdettä. Valitsin kirjat sillä perusteella, että ne käsittelivät mahdollisimman laajasti perehdyttämistä ja perehdyttämissuunnitelmaa.

Haastatteluiden suorittamisen jälkeen siirryin kirjoittamaan teoriaa syvällisemmin. Etsin ja lainasin useita kirjoja koskien perehdyttämistä ja sen eri osa-alueita. Tämän lisäksi etsin internetistä mahdollisimman uusia julkaisuja, jotta teoriani sisältäisi myös tuoreimpia asioita. Etsin erityisesti englanninkielisiä artikkeleita, jotta saisin työlleni kansainvälisen näkökulman.

Teorian lähteinä käytettiin siis kirja-, artikkeli- ja internetlähteitä. Osa lähteistä oli kotimaisia, toiset taas englanninkielisiä. Osa lähteistä oli uusia, toiset vanhempia. Näillä valinnoilla loin kattavan teoriaosuuden sekä perehdyttämisestä että perehdytysuunnitelmasta.

3.3.2 Haastattelutulokset osana perehdytysuunnitelman laatimista

Teoriapohjan luotuaani siirryin tekemään haastattelurunkoa. Teorian kirjoittamisen jälkeen tärkeimmät asiat perehdyttämisestä ja perehdyttämissuunnitelmasta nousivat selvästi esiin. Sisällytin nämä olennaisimmat asiat haastattelurunkoihin. Loin kaksi haastattelurunkoa, yhden perehdytettävälle ja yhden perehdyttäjille. Haastattelukysymykset kattavat samat asiat, vain kysymysten muotoilua on muutettu kohderyhmälle sopivaksi. Haastattelukysymykset perehdytettävälle löytyvät kohdasta Liite 1 ja perehdyttäjille kohdasta Liite 2.

Haastattelin yhteensä neljää henkilöä, joista kaksi olivat ensimmäistä kesää töissä ja kaksi olivat jo kokeneita työntekijöitä. Perehdytettävät henkilöt olivat juuri käyneet perehdytysprosessin läpi ja ovat molemmat hieman yli 20-vuotiata, jotka opiskelevat kaupallisella

alalla. Kummallakaan ei ollut aiempaa vastaavanlaista työkokemusta. Perehdyttäjäistä toinen on yli 30-vuotias, jolla on useiden vuosien työkokemus yrityksessä. Toinen perehdyttäjäistä on huomattavasti vanhempi ja kokeneempi. Hänellä on vuosikymmeniä jatkunut ura yrityksessä. Molemmilla perehdyttäjäistä on pitkä kokemus perehdyttämisestä.

Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, ja vastasivat omia havaintojani. Sekä perehdytettävien että perehdyttäjäien vastauksissa nousi esille neljä puutetta. Kaikki haastateltavat pitivät näiden asioiden sisällyttämistä perehdytysprosessiin jo suunnitelmavaiheessa erittäin tärkeinä ja hyödyllisinä.

- Kirjalliset ja mitattavat tavoitteet
- Seuranta
- Kohdennetut työhjeet
- Varasuunnitelma

Kirjalliset ja mitattavat tavoitteet puuttuivat kokonaan, ja auttaisivat molempia osapuolia kehittämään toimintaansa. *Seuranta* koski vain perehdyttämisen kulkua, kun sen tulisi lisäksi koskea myös näitä tavoitteita. Seurannan toteutus tulisi kirjata suunnitelmaan. *Työohjeiden* laajuus koettiin haastavaksi, varsinkin perehdytettävien osalta. Tätä varten toivottiin kohdennettuja työhjeita. *Varasuunnitelman* puuttuminen oli ongelmallista, koska perehdytettäville osoitetut perehdyttäjät eivät olleet vapaita toteuttamaan perehdytystä. Tästä johtuen käytetyt perehdyttäjät eivät olleet hyvin valmistautuneita. Kaikki kokivat toisen perehdyttäjän lisäämisen suunnitelmaan tärkeäksi juuri tämän takia. Lisäksi toinen perehdyttäjä tarjoaisi toisenlaista osaamista ja näkökulmaa asioihin sekä vähentäisi perehdyttäjän työtaakkaa.

Perehdytettävät antoivat arvosanaksi perehdytysprosessille kokonaisuudessaan 3,5 asteikolla 0-5. Yllämainittujen epäkohtien lisäksi erilaisten oikeuksien ja valtuuksien puuttuminen vaikeutti perehdyttämisen alkua. Perehdytysuunnitelma sai arvosanaksi 2,5 samalla asteikolla. Suunnitelman olemassaolo koettiin hyväksi seikaksi, mutta suunnitelman sisältöä ei nähty kovin hyödyllisenä. Molemmat haastateltavat kuitenkin kokivat, että roolit ja vastuut olivat jaettu selkeästi. He saivat myös molemmat tarpeeksi aikaa uuden oppimiseen.

Perehdyttäjäien osalta arvosana perehdytysprosessille oli keskiarvoltaan 3,0 samalla asteikolla. Haastateltavat olivat molemmat sitä mieltä, että perehdytykset ovat loppujen lopuksi onnistuneet, koska perehdytettävät oppivat työtehtävänsä. Yllämainittujen seikkojen lisäksi ajan ja resurssien puute kuitenkin hankaloittaa perehdyttämistä. Suunnitelmalle

annettiin sama arvosana 3,0. Erilliset koulutukset, jotka eivät ole perehdyttäjien vastuulla, tulisi olla kirjattuna suunnitelmassa. Suunnitelma toimii lähinnä muistilistana. Perehdyttäjät kokivat perehdytettävien lailla, että roolit ja vastuunjako oli esitetty selkeästi. Aikataulu koettiin joustavaksi.

3.3.3 Perehdytys suunnitelman luomisen kulku

Tein ensimmäisen hahmotelman perehdytys suunnitelmastani jo ennen teorian etsimisen ja kirjoitustyön aloittamista. Tässä ensimmäisessä hahmotelmassa oli mukana vain muutamaiset asiat, jotka halusin suunnitelmaani. Nämä olivat roolit, käsiteltävät asiat, aikataulu sekä tavoitteet ja seuranta. Olin jo ennen toimeksiantoa pitänyt tavoitteiden ja seurannan puuttumista huonona asiana, joten sisällytin ne jo ensimmäiseen hahmotelmaan.

Loin toisen version perehdytys suunnitelmastani, kun olin kirjoittanut teoriapohjani haastatteluita varten. Lisäsin tähän versioon edellä mainittujen asioiden lisäksi varasuunnitelman, eli toisen perehdyttäjän. Asia nousi esille teoriasta perehdytys suunnitelmista, ja myöhemmin haastatteluissa. Haastatteluiden pitämisen jälkeen loin kolmannen version, joka toimi lopullisen suunnitelmani pohjana. Tein tässä vaiheessa päätöksen käyttää nykyistä perehdytys suunnitelmaa oman suunnitelmani pohjana. Haastatteluissa nousi esille, että nykyinen suunnitelma pitää kattavasti sisällään käsiteltävät asiat, joten en halunnut lähteä muuttamaan kyseistä seikkaa. Haastatteluista nousi myös toinen asia esille, kohdennetut työohjeet. Ne sisällytin seuraavaan versiooni.

Loin neljänteen versioon käsiteltäviin asioihin uuden kappaleen yleisimmistä työtehtävistä, johon tein suoria hyperlinkkejä työohjeen oikeaan kohtaan. Tässä vaiheessa nostin päivittäisen työn nykyisen perehdytys suunnitelman lopusta omani alkuun. Lisäsin päivittäisen työn lisäksi seurantaosion ensimmäiselle sivulle. Tavoitteet ja arviointi tulivat mukaan viidennenteen versioon. Tässä vaiheessa olin saanut ajatuksen käyttää arviointitasopohjana yrityksessä jo käytössä olevaa taitotaulukkoa, joka kuvastaa kunkin henkilön taitotasoa kussakin työtehtävässä. Ehdotin ajatusta esimiehelleni, joka piti siitä. Kerroin myös ajatukseni mahdollisista tason nousuista uudelle tulokkaalle perehdytyksen ensimmäisen kuukauden aikana, jota hän piti realistisena. Nämä tavoitteet toimivat mallisuunnitelmaani asetettuina tavoitteina.

Kuudes, ja lopullinen versio, valmistui kun olin saanut teoriaosuuteni kirjoitettua kokonaisuudessa. Tässä vaiheessa teoriasta nousi vielä kaksi asiaa esille. Lisäsin arviointiin myös sosiaalisen puolen työsuoritusten arvioimisen lisäksi. Sisällytin myös ”Päivittäinen työ” -kohtaan paikan, johon kirjataan, kuinka kauan aikaa perehdyttäjällä on omiin töihin-

sä. Tein tätä versiota varten myös paljon siivoustyötä. Tämä tarkoitti vanhentuneiden asioiden poistamista tai päivittämistä. Lisäsin myös sopiviin kohtiin lisää hyperlinkkejä perehdytyksen sujuvuuden vuoksi.

Tekemistäni muutoksista kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. En kuitenkaan sisällyttänyt kaikkia kehitysajatuksiani perehdytyssuunnitelmaan, jotta se ei muodostuisi liian laajaksi kokonaisuudeksi. Käsittelen näitä asioita, ja perustelen valintani tarkemmin kappaleessa 3.4.3.

3.4 Perehdytyssuunnitelmat

Tässä kappaleessa kerrotaan sekä nykyisen perehdytyssuunnitelman että oman suunnitelmani rakenne. Viimeisenä kerron yksityiskohtaisesti tekemistäni muutoksistani nykyiseen suunnitelmaan ja perustelen ratkaisuni.

3.4.1 Nykyinen perehdytyssuunnitelma

Perehdytyssuunnitelman kansilehdestä selviää kaikkien toimijoiden roolit. Siinä on lueteltu perehdytettävä, perehdyttävä ja esimies. Lisäksi kansilehdestä selviää, milloin perehdytys alkaa sekä mihin tehtävään ja tiimiin perehdytettävä on saapunut. Kansilehteä seuraa sisällysluettelo. Perehdytyssuunnitelma sisältää pitkän listan käsiteltäviä asioita. Käsiteltävät asiat on jaettu eri luokkiin, joita ovat mm. yleiset asiat ja käytettävät järjestelmät. Itse työtehtävät on vain lyhyesti sisällytetty yleisiin asioihin, jotka esimies käy läpi perehdytettävän kanssa ensimmäisenä päivänä.

Käsiteltävien asioiden kohdalla lukee, hoitaako kyseisen asian perehdytyksen esimies vai perehdyttävä. Lisäksi suunnitelmassa on merkitty, onko kyseinen kohta juuri tässä perehdytyksessä tarpeellinen. Aikataulu löytyy käsiteltävän asian oikealta puolelta, ja se on jaoteltu ensimmäiseen ja toiseen päivään, jonka jälkeen siirrytään viikko ja kuukausitasolle. Käsiteltävien asioiden kohdalla saattaa olla linkkejä verkkosivuille, mutta useat linkit ovat vanhentuneet eivätkä täten toimineet. Tiimissä käytettyyn ja erittäin laajaan työhjeeseen löytyy linkki kohdassa ”Työhjeet apuna”. Perehdytyssuunnitelman lopussa löytyy tilaa perehdytettävän omille muistiinpanoille. Viimeisellä sivulla kerrotaan, mitä perehdytettävän päivittäiseen työhön kuuluu ja miten perehdyttäjän omat työt jaetaan.

3.4.2 Perehdytyssuunnitelmani rakenne

Perehdytyssuunnitelmani rakenne noudattaa samaa kaavaa kuin nykyinen suunnitelma. Kansilehti sisältää samat asiat kuin nykyinen suunnitelma, mutta lisäsin perehdytykseen

myös toisen perehdyttäjän, joka esitetään kansilehdessä. Kansilehteä seuraa sisällysluettelo. Ensimmäisellä sivulla kerrotaan, mitä perehdytettävän päivittäiseen työhön kuuluu ja miten perehdyttäjän työt jaetaan. Perehdyttäjän kohdalla kerrotaan myös, kuinka paljon aikaa hänelle on varattu omien työtehtävien tekemiseen päivässä. Päivittäistä työtä seuraa tavoitteet. Tavoitteita varten on luotu arviointiasteikko nolasta kolmeen, ja jokainen taso on selitetty myös lyhyesti sanallisesti. Tavoitteista on luotu taulukko, josta selviää mitä mitataan, mikä on perehdytettävän lähtötaso sekä välitavoitteet ja lopulliset tavoitteet. Arvioinnissa on mukana päivittäisten työtehtävien lisäksi yhteistyö muiden tiimin jäsenten ja osastojen kanssa. Arviointi ja seuranta suoritetaan väli- ja loppukeskusteluissa, jotka pidetään esimiehen ja perehdytettävän välillä. Keskusteluiden ajankohta on ilmoitettu ensimmäisellä sivulla tavoitteiden jälkeen.

Ensimmäisen sivun jälkeen suunnitelmani lähtee kulkemaan samalla kaavalla kuin nykyinen suunnitelma. Käsiteltäviä asioita on jaoteltu samoin perustein, ja niiden kohdalla on kaksi ruutua. Vasemmalla puolella on ruutu, johon voi laittaa rastin, jos asian käsittely on tarpeellista kyseisessä perehdytyksessä. Oikealla puolella on samanlainen ruutu, johon voi laittaa muistiksi rastin, kun asia on käsitelty. Lisäksi käsiteltävän asian kohdalla lukee aina, milloin se on tarkoitus ottaa käsittelyyn perehdytyksessä. Joissain kohdissa on mahdollista kirjoittaa asioita muistiin kyseisen asian kohdalle. Näitä on esimerkiksi perehdytettävän oma puhelinnumero. Käsiteltäviin asioihin on lisätty yksi uusi kappale, ”Työtehtävät”. Tässä osiossa kerrotaan tiimin yleisimmät työtehtävät. Jokaisen tehtävän kohdalle on luotu hyperlinkki työohjeeseen. Hyperlinkki ei vie vain työohjeen tiedostoon, vaan työohjeen sisälle juuri oikeaan kohtaan. Lisäksi nykyisen suunnitelman vanhentuneita asioita ja linkkejä on uusittu ja päivitetty. Lisäsin myös tarvittaviin kohtiin linkkejä joka verkkosivulle tai tiedostoihin. Suunnitelman lopussa on tilaa perehdytettävän omille muistiinpanoille.

3.4.3 Tekemäni muutokset ja perustelut

En lähtenyt muuttamaan perehdytysuunnitelman ulkoasua monesta syystä. Nykyisen suunnitelman ulkoasun ovat luoneet kyseisen tehtävän ammattilaiset, ja ulkoasu on yrityksen imagon mukainen. Kansilehti on selkeä, ja siitä näkee helposti eri toimijoiden roolit. Tein kuitenkin ensimmäisen muutoksen suunnitelmaan jo kansilehteen, kun lisäsin perehdytykseen *toisen perehdyttäjän*. Toinen perehdyttäjä toimii ikään kuin varasuunnitelmana, jos ensimmäinen perehdyttäjä on poissa. Näin on käynyt usein, ja kaikki haastateltavat toivoivat toisen perehdyttäjän lisäämistä suunnitelmaan. Toiselle perehdyttäjistä voidaan myös osoittaa joitakin osia perehdyttämisestä, joka auttaa myös jakamaan vastuuta, ja tuo perehdytettävälle toisenlaisen näkökulman ja osaamisen asioihin.

Seuraavat muutokset tulivat heti perehdytys suunnitelman alkuun, kun nostin *päivittäistä* työtä koskevat asiat nykyisen suunnitelman lopusta oman suunnitelmani alkuun. Tein näin siksi, että tiimissäni on erittäin paljon työtehtäviä, ja mielestäni on tärkeää, että perehdyttävä ymmärtää jo alussa, mitä juuri hän tulee tekemään. Kohta sisältää myös perehdyttäjän töiden jakamisen. Perehdyttäjän on hyvä tietää, kuka hoitaa hänen tehtäviään. Lisäsin tähän vielä kohdan, jossa mainitaan kuinka kauan aikaa perehdyttäjällä on omiin tehtäviinsä päivässä, joka helpottaa omien töiden ja perehdyttämisen suunnittelua.

Tavoitteiden, arvioinnin ja seurannan sisällyttäminen suunnitelmaani on mielestäni tärkein muutos koko suunnitelmassa. Näiden arvoa perehdyttämiselle ei voi väheksyä, kuten teoriaisuus ja haastattelutulokset ovat osoittaneet. Näiden sisällyttämisellä suunnitelmaan luodaan pohja koko perehdyttämisprosessin kehittämiseksi. Lisäksi perehdyttävän saaman palautteen hyötyä ei voi aliarvioida. Arviointiasteikon pohjana käytin yrityksessä jo olemassa olevaa taitotaulukkoa. Taitotaulukko kuvastaa jokaisen työntekijän taitoja eri työtehtävissä. Siinä on sama arvosteluasteikko, joten perehdyttävän tulokset on helppo tarvittaessa konvertoida kyseiseen taitotaulukkoon. Asteikko lähtee liikkeelle nollostasta, joka kertoo, ettei kyseistä tehtävää osata. Taso yksi kuvastaa, että tehtävästä suoriudutaan ohjeiden tai opastuksen kanssa. Taso kaksi tarkoittaa, että kyseessä on jo itsenäinen osaaja, kun taas taso kolme tarkoittaa syväosaamista, jolloin pystyy jo perehdyttämään muita kyseiseen asiaan. Arviointi koskee päivittäisten työtehtävien lisäksi myös tiimityöskentelyä. Tämä on tärkeä asia, kuten teoriassa on jo perusteltu. Tavoitteet on jaoteltu kahden osaan, välitavoitteisiin ja lopullisiin tavoitteisiin. Välitavoitteena on nousta nollatasolta ensimmäiselle tasolle kun taas lopputavoitteena on olla itsenäinen osaaja. Esimieheni piti tätä tason nousua hyvänä ja realistisena. Tavoitteita on myös helppo muokata tulokkaan lähtötason mukaan. Seuranta ja arviointi suoritetaan välikeskustelussa, joka pidetään kahden viikon päästä aloittamisesta, kun varsinainen arviointikeskustelu neljän viikon päästä aloittamisesta. Keskusteluiden ajankohdat on kirjattu viimeisenä ensimmäisellä sivulla.

Työtehtävät-kappaleen lisääminen suunnitelmaan auttaa monellakin tavalla. Siinä on jaoteltu yleisimmät työtehtävät, ja jokaiseen on tehty hyperlinkit työohjeen oikeaan kohtaan. Tämä auttaa perehdyttäjää, kun hänen ei tarvitse etsiä työohjetta ennen tai perehdytyksen aikana, vaan se on osoitettu hänelle valmiiksi. Tämä lisää myös perehdyttävän mahdollisuuksia itseopiskeluun ja itsenäiseen työskentelyyn, kun hänen ei tarvitse etsiä massiivisesta työohjeesta oikeaa kohtaa. Haastateltavat, ja erityisesti haastatellut perehdyttävät, toivoivatkin kohdennettuja työohjeita, koska nykyinen työohje koettiin erittäin laajaksi. Hyperlinkit on helppo päivittää myös uusiin työohjeisiin eli ”handbookkeihin”, jotka otetaan käyttöön uuden käyttöjärjestelmän myötä. Hyperlinkeistä saatava hyöty on mahdollista

vain käyttäessä suunnitelmaa sähköisessä muodossa, jolloin yritetään välttää turhaa tulostamista. Lisäsin suunnitelmaan myös eri kohtiin hyperlinkkejä, päivitin ja poistin vanhentuneita asioita ja linkkejä. Nämä muutokset auttavat samalla tavalla kuten ”Työtehtävät”-kappaleessa. Se myös antaa paremman kuvan yrityksestä, kun perehdytys suunnitelma ei sisällä vanhentuneita asioita ja linkkejä.

Arviointi koskee vain perehdytettävän suoriutumista työtehtävissään ja tiimityöskentelyssä. Tätä valintaa perustelen tarkemmin seuraavassa kappaleessa. En lisännyt toivottuja mainintoja erillisistä koulutuksista suunnitelmaani. Tämä johtui siitä, että erillisiä koulutuksia ei usein ole tarjolla, kun uusi työntekijä tulee taloon. Täten asian lisääminen suunnitelmaan ei tuntunut tarkoituksenmukaiselta, ja olisi voinut sekoittaa suunnitelmaa käyttäviä henkilöitä.

4 Pohdinta

Toimeksiantajan tavoitteena työlleni oli luoda parempi ja toimivampi perehdytys suunnitelma, jotta perehdytykset sujuisivat paremmin ja suunnitelman mukaan. Omat tavoitteeni olivat suunnitelman helppo päivitettävyyden, perehdyttäjän ja perehdytettävän toimimisen helpottaminen sekä arviointi- ja seurantaosion lisääminen suunnitelmaan. Myös ekologisuus oli minulle tärkeää. Haastatteluiden perusteella nousivat esille neljä pääkohtaa: kirjallisten ja mitattavien tavoitteiden, seurannan, kohdennettujen työhjeiden ja varasuunnitelman puuttuminen.

Luomani perehdytys suunnitelma vastaa toimeksiantajan tavoitteita. Suunnitelma parantaa mahdollisuuksia perehdyttämisen onnistumiseen ja suunnitelman mukaisuuteen, koska olen parantanut ja paikannut löytyneitä ongelmakohtia. Olen sisällyttänyt suunnitelmaan kirjalliset ja mitattavat tavoitteet sekä niiden arvioinnin ja seurannan. Perehdyttäjille ja perehdytettävälle on luotu avuksi kohdennettuja työhjeita, joka helpottaa molempien osapuolten toimintaa. Toisen perehdyttäjän lisääminen taas toimii varasuunnitelmana toisen perehdyttäjän poissa ollessa, ja helpottaa perehdyttäjän taakkaa. Suunnitelmaa on helppo päivittää, kun siirrytään käyttämään uutta käyttöjärjestelmää. Helpon päivitettävyyden lisäksi edellä mainitut tavoitteet, arviointi ja seuranta vastaavat myös omiin tavoitteisiini. Ekologisuus myös toteutuu työssäni, koska hyperlinkit ovat iso osa suunnitelman hyötyä, joten täyden hyödyn suunnitelmasta saa käytettäessä sähköistä versiota.

Työstä olisi toki voinut tehdä laajemmankin, mutta se ei ollut opinnäytetyön luonteen ja toimeksiantajan toiveiden mukaista. Tarkoituksena oli päivittää perehdytys suunnitelma samanlaiseen käyttöön kuin ennenkin, eli perehdyttäjän ja perehdytettävän avuksi. Teorian ja haastatteluiden pohjalta huomasin monia kohtia koko perehdytysprosessista, joita voisi vielä parantaa. Suunnitelmaan olisi voinut luoda laajemmankin arvostelu- ja seurantaosion, mutta se olisi vaatinut suuremman seurantajärjestelmän luomista, jotta siitä saataisiin hyötyä. Tällaista seurantajärjestelmää ei ole käytössä toimeksiantajalle, eikä sen luominen olisi ollut tarkoituksenmukaista opinnäytetyön laajuutta ajatellen. Arvostelu koskee siis vain perehdytettävää, mutta tulevaisuudessa sitä voitaisiin laajentaa koskemaan myös perehdyttäjää ja koko perehdytysprosessia sekä jopa itse perehdytys suunnitelmaa. Kuten sanottu, toimeksiantajalle ei ollut minkäänlaista arviointia käytössä, joten luomani asteikko voi toimia ponnahduslautana arvioinnin laajentamiselle tulevaisuudessa. Myös esimiehelle olisi voinut luoda oman oppaan perehdyttämistä varten. Esimerkiksi huonot valmistelut, kuten erilaisten valtuuksien puuttuminen, saivat kritiikkiä haastatteluissa. Esimiehen opas voisi parantaa entisestään perehdyttämisten onnistumista. Nämä kaikki kehi-

tysideat hankaloittivat perehdytys suunnitelman laatimista, sillä välillä oli vaikea pysyä so-
vittujen raamien sisällä.

”Pyörää ei voi keksiä uudelleen”, kuten vanha sanonta kertoo. Tämä pätee työssäni siten,
että perehdytys suunnitelman parantamisen keinot ovat rajalliset. Mielestäni onnistuin täs-
sä tehtävässä hyvin, koska sain sisällytettyä suunnitelmaan kaikki tärkeimmät ja toivo-
tuimmat asiat. Opin paljon uusia asioita perehdyttämisestä ja perehdytys suunnitelmista
sekä toimeksiantajasta. Osasin poimia teoriasta ja haastattelutuloksista helposti olennai-
simmat kehityskohdat prosessille, jotka sisällytin mielestäni hyvin käytännössä päivitettyyn
perehdytys suunnitelmaani. Monta kehitysideaa jäi perehdytys suunnitelman ulkopuolelle,
mutta olen mielestäni perustellut ratkaisuni hyvin. Opinnäytetyön kirjoittaminen vahvisti,
että haluan työskennellä tulevaisuudessa perehdyttämisen parissa.

Työtäni voidaan pitää luotettavana, koska se perustuu moniin eri lähteisiin. Olen käyttänyt
työssäni useita kirjallaisia lähteitä sekä erilaisia internetlähteitä ja -artikkeleita. Teoriapohjani on
koostunut siis monipuolisista lähteistä, jotka ovat olleet sekä suomalaisia että englannin-
kielisiä. Teorian tueksi olen suorittanut haastatteluita sekä perehdyttäjäille että perehdyttä-
ville. Heiltä sain tuoretta tietoa koskien juuri toimeksiantajan perehdyttämisprosessia ja
mielipiteitä suunnitelmaa käyttäviltä molemmilta osapuolilta. Sain työlleni myös monenlai-
sia näkökulmia haastatteleamalla eri vaiheessa työuraansa olevia henkilöitä, jotka toimivat
eri rooleissa perehdyttämisessä.

Lähteet

Dunn, S. & Jasinski, D. 2009. The role of new hire orientation programs. *Journal of Employment counseling*, 46, sivut 115–126. Luettavissa:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ee2d4439-bdd3-4b63-b9b5-d94dd456f2fe%40sessionmgr115&vid=1&hid=101>. Luettu: 10.12.2014.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus. Jyväskylä.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juves Print. Tampere.

Meister, J. & Willyerd, K. 2010. The 2020 workplace. HarperCollins. New York.

Messmer, M. 2006. Maximizing the performance of new hires. *Strategic Finance*, 86, 6, sivut 11–12. Luettavissa:

<http://search.proquest.com/docview/229772389/fulltextPDF?accountid=11365>. Luettu: 10.12.2014.

Nelson A. 1990. New employee orientations – are they really worthwhile? *Supervision*, 51, 11, sivu 6. Luettavissa: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/delivery?sid=96fd97b8-6c88-4d34-97f0-b2bdf497b146%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4201&ReturnUrl=http%3a%2f%2fweb.a.ebscohost.com%2fehost%2fdetail%2fdetail%3fsid%3d96fd97b8-6c88-4d34-97f0-b2bdf497b146%40sessionmgr4001%26vid%3d0%26hid%3d4201%26bdata%3dJnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>. Luettu: 10.12.2014.

b2bdf497b146%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4201&ReturnUrl=http%3a%2f%2fweb.a.ebscohost.com%2fehost%2fdetail%2fdetail%3fsid%3d96fd97b8-6c88-4d34-97f0-b2bdf497b146%40sessionmgr4001%26vid%3d0%26hid%3d4201%26bdata%3dJnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d. Luettu: 10.12.2014.

Prewise. Jaana Raaska. 2008. Puhetta perehdyttämisestä. Luettavissa:

http://newsletter.prewise.com/fi/Prewise_Newsletter_22008/Puhetta_perehdytt%C3%A4misest%C3%A4.aspx. Luettu: 12.11.2014.

Tevere Oy. 2013. Pelastakaa mentorointi!. Luettavissa: <http://www.tevere.fi/julkaisut-ja-artikkelit/91-tevere/artikkelit/200-pelastakaa-mentorointi>. Luettu: 28.10.2014.

Työturvallisuuskeskus. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita Prima.

Työturvallisuuskeskus 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

Työturvallisuuskeskus. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Alfabox Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Wanous, J. & Reichers, A. 2000. New employee orientation programs. Human Resource Management Review, 10, 4, 435–451. Luettavissa:
<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/New-Employee-Orientation-Programs.pdf>. Luettu: 11.12.2014.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset perehdytettävälle

1. Minkä arvosanan (0-5) antaisit perehdyttämisen onnistumiselle? Perustele lyhyesti.
2. Onko perehdyttämisen tavoitteet ilmaistu selkeästi?
3. Onko oppimisen avuksi esitetty apumateriaalia? Haluaisitko enemmän valmista ja osoitettua materiaalia oppimisen tueksi?
4. Käytettiinkö perehdyttämisessä erilaisia opetusmenetelmiä? Koetko eri menetelmien käytön tarpeelliseksi?
5. Koitko mitään esteitä oppimisellesi?
6. Olivatko roolit ja vastuut jaettu selkeästi? Olisitko halunnut, että sinulle olisi nimetty useampi kuin yksi perehdyttäjä?
7. Koitko, että sait tarpeeksi aikaa oppimiseen?
8. Seurattiinko perehdyttämisen onnistumista jotenkin?
9. Minkä arvosanan (1-5) antaisit nykyiselle perehdytys suunnitelmalle? Perustele lyhyesti.
10. Onko suunnitelmassa huomioitu seuraavat asiat? Jos jotakin asiaa ei sisällynyt perehdytys suunnitelmaan, kokisitko sen lisäämisen hyödylliseksi?
 - vastuuhenkilöt
 - käsittävät asiat
 - aikataulu
 - mitä toimia tarvitaan ennen tulokkaan saapumista
 - selkeästi mitattavat tavoitteet
 - käytettävät apumateriaalit
 - suositellut opetusmenetelmät
 - varasuunnitelma
 - miten perehdytystä seurataan
11. Mitä kehitettävää perehdytysprosessissa ja perehdytys suunnitelmassa on?
12. Vapaa sana

Liite 2. Haastattelukysymykset perehdyttäjäille

1. Minkä arvosanan (0-5) antaisit perehdyttämisen onnistumiselle yrityksessä? Perustele lyhyesti.
2. Onko perehdyttämisen tavoitteet ilmaistu selkeästi?
3. Onko perehdyttämisen avuksi esitetty apumateriaalia? Haluaisitko enemmän valmista ja osoitettua materiaalia perehdyttämisen tueksi?
4. Käytätkö perehdyttämisessä erilaisia opetusmenetelmiä? Koetko eri menetelmien käytön tarpeelliseksi?
5. Mitkä asiat ovat osoittautuneet haasteelliseksi perehdyttämisessä?
6. Ovatko roolit ja vastuu jaettu selkeästi? Haluaisitko, että perehdytykseen nimettäisiin useampi perehdyttäjä?
7. Onko sinulle varattu tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen?
8. Seurataanko perehdytyksen onnistumista jotenkin?
9. Minkä arvosanan (1-5) antaisit nykyiselle perehdytyssuunnitelmalle? Perustele lyhyesti.
10. Onko suunnitelmassa huomioitu seuraavat asiat? Jos jotakin asiaa ei sisällynyt perehdytyssuunnitelmaan, kokisitko sen lisäämisen hyödylliseksi?
 - vastuuhenkilöt
 - käsittävät asiat
 - aikataulu
 - mitä toimia tarvitaan ennen tulokkaan saapumista
 - selkeästi mitattavat tavoitteet
 - käytettävät apumateriaalit
 - suositellut opetusmenetelmät
 - varasuunnitelma
 - miten perehdytystä seurataan
- 11 Mitä kehitettävää perehdytysprosessissa ja perehdytyssuunnitelmassa on?
- 12 Vapaa sana