

Ville Ikonen

# Perehdyttäjän opas huolinta-alan yritykselle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2015

Tekijä(t) Otsikko	Ville Ikonen Perehdyttäjän opas huolinta-alan yritykselle
Sivumäärä Aika	25 sivua + 1 liite toukokuu 2015
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia perehdyttäjän opas toimeksiantajana toimineelle kuljetusalan yrityksen tuontihuolintaosastolle. Tuontihuolintaosaston päätehtävänä on Euroopan unionin ulkopuolelta saapuvien tuontilähetysten tuontiselvittäminen tullisäädöksiä ja -lakeja noudattaen. Toimeksiantajalla ei entuudestaan ollut perehdyttäjille suunnattua opasta, joten opinnäytetyön tavoitteena oli laatia konkreettinen ja selkeä opas perehdyttämiseen osallistuville esimiehille ja työntekijöille.</p> <p>Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö, joka sisälsi teoriaa käsittelevän raporttiosuuden ja tuontihuolintaosastolla käyttöön otettavan perehdyttäjän oppaan. Opinnäytetyön lähteinä olivat perehdyttämistä käsittelevä kirjallisuus sekä omakohtaiset ja kollegoideni kokemukset perehdyttämisestä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli perehdyttämisen teoriaa ja haastatteluiden avulla selvitettyä perehdyttämisen nykytilaa tuontihuolintaosastolla. Raportissa käsiteltiin perehdyttämistä kolmessa osassa. Ensimmäinen osa oli perehdyttäminen, jossa tarkasteltiin perehdyttämistä yleisellä tasolla ja nostetaan esille perehdyttämisen hyötyjä. Toinen osa oli perehdyttämisen toimeksiantajan nykytilan analysointi ja perehdyttämisen kehityskohteiden selvittäminen. Kolmas osa oli perehdyttäminen käytännössä, ja siinä käsiteltiin valittua perehdyttämiskonseptia, jonka avulla kehityskohteet ja huomioitavat asiat pystytään jalkauttamaan käytäntöön.</p> <p>Lopputuloksena syntyi selkeä perehdyttäjän opas, joka tarjoaa perehdyttäjälle teoriaa perehdyttämisen tarpeellisuudesta ja hyödyistä sekä näkökulmia perehdyttämisessä huomioitaviin asioihin ja apukeinoja niiden toteuttamiseen. Perehdyttäjän oppaan liitteeksi laadittiin perehdytysohjelman runko ja sitä tukevat tarkistuslistat.</p>	
Avainsanat	Perehdyttäminen, työnopastus, motivointi, perehdyttämiskonseptit

Author(s) Title	Ville Ikonen Mentor's Guide for the Freight Forwarding Company
Number of Pages Date	25 pages + 1 appendices May 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Bachelor of Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to create a mentor's guide for a client company's imports clearance department. The main task of the imports clearance department is to carry out customs clearances for the shipments from non-EC countries, in compliance with customs regulations and laws. The client did not have an existing induction guide, so the goal for the thesis was to create a concrete and clear guide for the supervisors and clearance agents taking part in an initiation.</p> <p>The thesis is a functional thesis, which includes a theoretical part and a mentor's guide for the import customs clearance department. The main sources of information included literature and the author's and co-workers' own experiences in mentoring.</p> <p>The theoretical part of this work deals with mentoring in three parts. The first part handles mentoring in general and proven benefits of mentoring. The second part handles the analysis of the client's current status of mentoring and identification of development targets. The third part handles mentoring in practice and the concept of mentoring, which assist in the deployment of the development targets.</p> <p>The final outcome was a mentor's guide, which provides mentors with the theory of the necessity and benefits of mentoring. The guide also provides different points of view and tools for implementing the theory in practice. A schedule of mentoring and checklist were created and can be found as an appendix.</p>	
Keywords	Mentoring, work guidance, motivating, concept of mentoring

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Perehdyttämisen hyödyt	1
1.2	Oppaan kohderyhmä ja tavoitteet	2
1.3	Työn rajaus	3
1.4	Prosessikuvaus	3
1.5	Toiminnallinen opinnäytetyö	4
2	Perehdyttäminen	4
3	Perehdyttäminen toimeksiantajalla	6
3.1	Nykytila	6
3.2	Tiedonhankintamenetelmät	6
3.3	Onnistumiset	7
3.4	Kehityskohteet	7
3.5	Yhteenveto ja johtopäätökset	9
4	Perehdyttämisessä huomioitavat asiat	10
4.1	Suunnitelmallisuus ja nimetty perehdyttäjä	10
4.2	Ensivaikutelma	12
4.3	Motivointi	13
4.4	Lähtötason kartoittaminen	14
4.5	Oppimistavat	15
4.6	Kokonaisuuden hahmottaminen	16
4.7	Yrityksen kansainvälisyys	17
5	Perehdyttämiskonsepti	19
5.1	Vierihoidoperehdyttäminen	19
5.2	Malliperehdyttäminen	19
5.3	Laatuperehdyttäminen	20
5.4	Räätälöity perehdyttäminen	21
5.5	Dialoginen perehdyttäminen	21
6	Valittu perehdyttämiskonsepti	22
7	Perehdyttäjän opas	22
8	Päätäntö	24

Liitteet

Liite 1. Perehdyttäjän oppaan sisällysluettelo

# 1 Johdanto

## 1.1 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvin toteutetusta perehdyttämisestä on paljon hyötyä työyhteisölle ja perehdytettävälle. Ensinnäkin se luo vahvan perustan työstä suoriutumiselle ja yhteistyölle. Hyvin toteutettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta sen avulla käytetty aika saadaan tulevaisuudessa monin kerroin takaisin. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saa paljon tietoa ja taitoa, joita hän tarvitsee aloittaessaan itsenäisen työn. Mitä laadukkaammin ja nopeammin perehdytettävä oppii uudet taidot ja sisäistää tiedon, sitä nopeammin hän kykenee työskentelemään itsenäisesti ilman muiden apua ja osaa tehdä työnsä kerralla oikein. Tällöin mahdolliset virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen tarvittava aika vähenee. Mahdollisuudet tähän paranevat hyvän perehdytyksen avulla. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4.)

Hyvin ja huonosti hoidetun perehdyttämisen eron voi laskea myös rahassa ja kustannuksissa. Huonosti toteutettuna perehdyttäminen voi aiheuttaa sekaannuksia, virheitä tai pahimmassa tapauksessa tapaturmia. Edellä mainittujen asioiden korjaaminen, selvittely tai korvaaminen voivat mahdollisesti aiheuttaa huomattavia kuluja yritykselle. Esimerkiksi uuden työntekijän tietämättömyydestä tai osaamattomuudesta johtuva asiakassuhteen katkeaminen voi tuoda suuren loven yrityksen rahavirtoihin. Lisäksi virheiden korjaamiseen käytetty aika on aina pois itse varsinaisen työn tekemisestä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.)

Perehdyttämisellä on myös suora vaikutus yrityksen itsestään antamaan yrityskuvaan. Perehdytettävän työntekijän kertomukset vaikuttavat siihen mielikuvaan, jonka hänen lähipiirinsä muodostaa yrityksestä omassa mielessään. Esimerkiksi nykypäivänä yrityksen mainetta voi tahrata ja vahingoittaa myös sosiaalisessa mediassa julkaistu ja siellä kulovalkean tavoin leviävä kertomus negatiivisesta kokemuksesta. Perehdytettävän kertomusten perusteella muotoutunut mielikuva voi siis vaikuttaa suureenkin määrään ihmisiä sekä heidän innokkuuteensa ja haluunsa työskennellä kyseisessä yrityksessä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.)

Perehdytysvaiheessa saadulla ensivaikutelmalla on myös vaikutusta uuden tulokkaan työmotivaatioon. Sillä, että hänet perehdytysvaiheessa toivotetaan lämpimästi tervetulleeksi, otetaan mukaan työyhteisöön ja opastetaan riittävästi, on todennäköisesti positiivinen vaikutus hänen motivaatioonsa. Huonon perehdyttämisen tai vastaanoton myötä hän saa heti ensimmäisinä päivinä negatiivisen vaikutelman työyhteisöstä. Esimerkiksi jos uusi työntekijä jätetään liian aikaisin suoriutumaan omista työtehtävistään tai häntä ei oteta mukaan työyhteisöön, hän saattaa tuntea itsensä ulkopuoliseksi, mikä todennäköisesti vaikuttaa heikentävästi hänen työmotivaatioonsa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.)

## 1.2 Oppaan kohderyhmä ja tavoitteet

Jotta uudelle työntekijälle olisi mahdollista tarjota mahdollisimman laadukasta perehdyttämistä, olisi myös perehdyttämiseen osallistuville esimiehille ja työntekijöille tarjottava työkaluja sen toteuttamiseen. Näin ollen huolinta-alalla toimivan toimeksiantajan kanssa päädyttiin lopputulokseen, jossa toimeksiantoni tuotos on perehdyttäjän opas.

Perehdyttäjän oppaan kohderyhmänä ovat esimiehet ja työntekijät, jotka osallistuvat uuden työntekijän perehdyttämiseen. Opinnäytetyöni ensisijaisena tavoitteena on, että perehdyttäjän oppaan avulla perehdyttämiseen osallistuvat työntekijät saavat selkeän kuvan siitä, mitä perehdyttämällä tarkoitetaan, mitkä ovat perehdyttämisen hyödyt, miten perehdyttäminen toteutetaan käytännössä ja mitkä asiat edesauttavat perehdyttämisen onnistumista. Tavoitteena on myös motivoida perehdyttäjän roolissa olevaa kokeneempaa työntekijää ymmärtämään, miksi uuden työntekijän mahdollisimman laadukas perehdyttäminen on nykypäivänä tarpeellista.

Tärkeimpänä tavoitteena on, että perehdyttäjän oppaan ja perehdytysohjelman avulla uudelle työntekijälle voidaan tarjota mahdollisimman kattava perehdytys, jonka jälkeen hänellä on riittävät valmiudet itsenäiseen työskentelyyn, hän osaa toimia osana työyhteisöä, tietää mistä tarvittavia lisätietoja löytyy ja kykenee mahdollisimman omatoimisesti ratkomaan työtehtävissä eteen tulevia haasteita.

Perehdyttäjän oppaan liitteeksi laaditun perehdytysohjelma tavoitteena on tehostaa perehdytykseen käytettävää aikaa ja tehdä siitä nykyistä suunnitelmallisempaa.

### 1.3 Työn rajaus

Opinnäytetyössäni en ota kantaa lakeihin, rekrytointivaiheeseen tai työsopimuksen solmimiseen. Perehdyttäjän opas on laadittu perehdyttäjien tueksi perehdyttämis- ja työnopastusvaiheisiin sen jälkeen, kun esimiehet ja henkilöstöosasto ovat tehneet edellä mainitut toimenpiteet ja uusi työntekijä on valmis aloittamaan työssään.

Koska toimeksiantajallani ei entuudestaan ole perehdyttäjille selkeää ohjeistusta, on opinnäytetyöni rajattu eräänlaiseksi perehdyttäjän aloituspaketiksi. Opas pitää sisällään hieman teoriaa perehdyttämisestä ja perehdyttämisen hyödyistä. Sen lisäksi oppaassa esitteellään perehdyttämisessä huomioitavia asioita ja annetaan vinkkejä niiden toteuttamiseen. Opas sisältää myös ohjeistusta työnopastusvaiheen toteuttamiseen ja ohjelman perehdyttämisen läpiviemiseen.

### 1.4 Prosessikuvaus

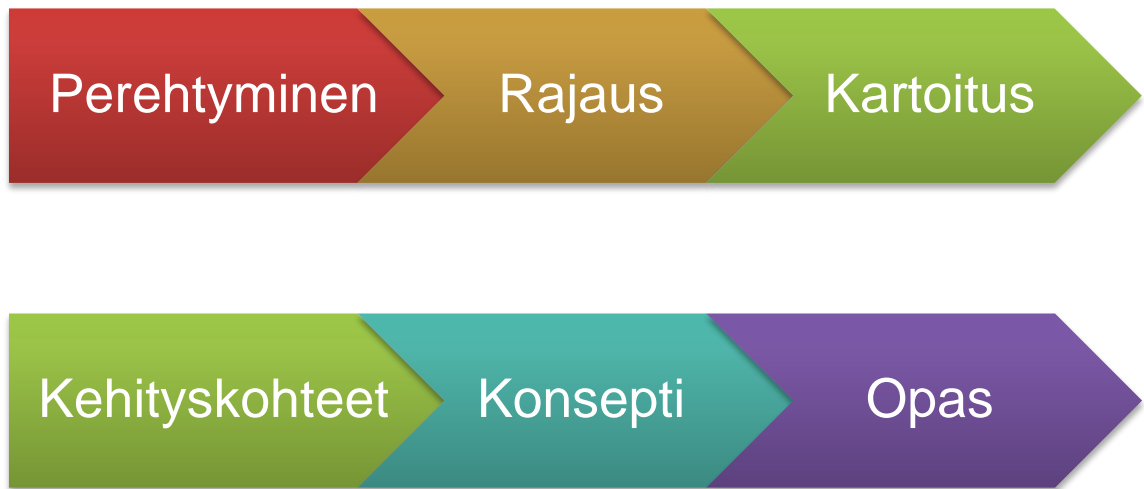
Aloitin opinnäytetyöni laatimisen perehtymällä perehdyttämistä käsittelevään tai sitä tukevaan kirjallisuuteen. Aiheen kirjallisuuteen tutustumalla sain avattua itselleni syvällisemmin perehdyttämisen tarkoitusta, merkitystä ja hyötyjä. Koko tämän ajan tein itselleni muistiinpanoja ja päivitin oppimista tehostavaa miellekarttaa.

Tämän jälkeen toimenpiteenä oli toimeksiantajan perehdyttämisen nykytilanteen kartoittaminen ja perehdyttämisessä kehittämistä vaativat asiat. Kartoittamisessa käytin hyväkseni omakohtaisia kokemuksiani ja kollegoideni haastatteluja. Kartoittamisen ja lähdekirjallisuuden avulla valikoitiin ilmenneistä kehityskohteista tärkeimmät asiat, joihin perehdyttämisessä tulisi kiinnittää nykytilannetta enemmän huomiota.

Seuraavaksi pohdin tapaa ja konseptia, jonka avulla perehdyttämisessä painotettavat asiat olisivat tehokkainta huomioida uutta työntekijää perehdytettäessä. Konseptin valittuani ryhdyin suunnittelemaan uuden työntekijän perehdytysohjelmaa.

Viimeisimpänä työvaiheena laadin itse tuotoksen eli perehdyttäjän oppaan yhdessä toimeksiantajan kanssa. Oppaasta laadin ensin luonnostelman omien havaintojeni ja näkemyksieni mukaan. Tämän jälkeen otin huomioon toimeksiantajan näkökulmat ja palautteen ja niiden perusteella muokkasin oppaan lopullisen version. Kuviossa 1 on esitetty grafiikan avulla opinnäytetyöprosessin eteneminen.





Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessikuvaus

### 1.5 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Työ koostuu kahdesta itsenäisestä osiosta: teorian raportista sekä lopullisesta tuotoksesta, joka on perehdyttäjän opas. Teorian raportissa kuvailen työn etenemisen eri vaiheita, perehdyn aihepiiriin kirjallisuuslähteisiin ja teoriaan ja pyrin loogisesti perustelemaan asioita, joihin lopullisessa tuotoksessa otan kantaa.

## 2 Perehdyttäminen

Työ on aina ollut, ja on nykyhetkessäkin, merkittävässä roolissa ihmisen elämässä. Tämän vuoksi siihen on myös ollut aina tarvetta opastaa tavalla tai toisella. Mahdollisuuksien mukaan uusi työntekijä on saanut opastusta ja ohjausta kokeneemmilta työntekijöiltä. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Aikaisemmin perehdyttäminen oli lähinnä työhön opastamista. Työympäristöt eivät olleet niin monimutkaisia, eivätkä työtehtävät sen kaltaisia, että tarvetta laajemmalle perehdyttämiselle olisi ilmennyt. Myöhemmässä vaiheessa organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuesssa on perehdyttämiseen panostettu, ja se on nähty yhä tärkeämmäksi

osaksi työntekoa. Nykypäivänä työntekijän on yhä tarkemmin ymmärrettävä, kuinka organisaatio toimii, miksi se on olemassa ja miten hänen omat työnsä vaikuttavat kokonaisuuteen. Samalla kun perehdyttäminen on nähty yhä tärkeämmäksi asiaksi yrityksissä, se on käsitteenä laajentunut. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Kuviossa 2 on esiteltyä perehdyttämisen jakaminen ”talo tutuksi”-vaiheeseen ja työnopastukseen.



Kuvio 2. Perehdyttämisen kuvaus (Työturvallisuuskeskus.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä asioita ja toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan yrityksen toiminta-ajatuksen ja -tavat, liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet. Tämän lisäksi perehdytettävä oppii tuntemaan työn kannalta tärkeät ihmiset: kollegat, esimiehet ja muun henkilöstön. Yrityksen henkilöiden lisäksi hän oppii myös tuntemaan asiakkaat sekä muut työhön vaikuttavat sidosryhmät. Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii tiedostamaan omaan työhönsä kohdistuvat odotukset, oppii tekemään työtehtävänsä ja oppii ymmärtämään oman työnsä ja vastuunsa vaikutuksen koko työyhteisön toimintaan. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2.)

### 3 Perehdyttäminen toimeksiantajalla

#### 3.1 Nykytila

Aikaisemmin uuden työntekijän perehdyttäminen on käytännössä rajoittunut kahden–kolmen päivän työnopastukseen kokeneemman työntekijän ohjeistuksella. Tämän jälkeen osaamisen syventäminen ja työtehtävien kokonaiskuvan hahmottaminen on tapahtunut itsenäisen työskentelyn ohessa itse oppien tai kokeneemmilta työntekijöiltä kysellen. Työtehtävien monipuolistuessa ja ammatillisten vaatimusten noustessa on käynyt ilmi, että pelkkä työnopastus ei enää riitä takaamaan tarvittavia valmiuksia itsenäisen työn aloittamiseen.

Nykyisin huolitsijan ammattiin kuuluu kuitenkin paljon muutakin kuin vain lähetysten tullaaminen. On esimerkiksi osattava toimia asiallisesti ja ammattitaitoisesti asiakaspalvelijan tehtävissä, ymmärrettävä organisaation ja sidosryhmien toimintatavat, tiedostettava lähetysten kulkuun vaikuttavat asiat sekä hahmotettava omien toimenpiteiden vaikutus kokonaisuuteen. Ottamalla muun muassa edellä mainitut esimerkit esille jo perehdyttämisvaiheessa uudelle työntekijälle annetaan paremmat lähtökohdat onnistua itsenäisessä työskentelyssä, jolloin hän ei tiedottomuuden vuoksi joudu epäselviin tai -mukaviin tilanteisiin.

#### 3.2 Tiedonhankintamenetelmät

Olen itse aloittanut huolitsijan tehtävissä hieman yli kaksi vuotta sitten, joten muistan vielä oikein hyvin omat ensimmäiset päivät, viikot ja kuukaudet nykyisessä työssäni. Näin jälkikäteen voin sanoa, että monia asioita olisi voinut tehdä eri tavoin sinä aikana, jolloin minut perehdytettiin työtehtäviini. Omien kokemusteni lisäksi olen opinnäytetyötäni haastatellut kollegoitani heidän omista kokemuksistaan perehdyttämisjaksoltaan.

Haastatteluissa ilmenneet asiat olivat pääpiirteittäin samassa linjassa omien kokemusieni kanssa. Esille nousi useita asioita, joissa on kehitettävää, mutta perehdyttämisjaksossa nähtiin myös asioita, joissa on onnistuttu.

### 3.3 Onnistumiset

Positiiviseksi asiaksi pääasiallisesti nostettiin panostaminen varsinaiseen tullaustyön opastukseen. Uudet työntekijät olivat melko nopeasti oppineet riittävästi selviytyäkseen itsenäisesti helpoimmista työtehtävistä jotka eivät vaadi kovin syvällistä ammattitaitoa. Lähtökohtaisesti työnopastus on onnistunut varsin hyvin.

Hyväksi asiaksi koettiin myös se, että uudet työntekijät on pääsääntöisesti otettu ensimmäisinä päivinä melko hyvin vastaan ja mukaan työyhteisöön. Varsinkin kahvi- ja ruokatauoilla uudesta työntekijästä oltiin kiinnostuneita myös ihmisenä ja kollegat ovat käyttäneet aikaa tutustuakseen uuteen työntekijään. Kun uusi työntekijä on otettu heti alusta asti mukaan työyhteisön jäseneksi, on kynnyks avun pyytämiseen pulmallisissa tilanteissa ollut matala.

### 3.4 Kehityskohteet

Kehitettävää nähtiin eniten siinä, että perehdyttämiskauden toimenpiteet painottuivat hyvin voimakkaasti työnopastukseen ja tullausten tekemiseen. Näin ollen työtehtävät kyllä opittiin perustasolla, mutta välttämättä oman työn vaikutusta isommassa kuvassa ei opittu hahmottamaan. Lisäksi koettiin, että hieman laajempi perehdytys yrityksen toimintaan ja eri osastojen yhteistyöhön olisi ollut tarpeen. Joissain tapauksissa ”talo tutuksi”-tyylinen tutustumiskierros oli rajoittunut ainoastaan oman osaston esittelyyn ja pikaiseen läpikävelyyn toisilla osastoilla.

Vaikka työnopastuksen pääasiassa koettiin onnistuneen, koettiin sen toteutustapa kovin liukuhihnamaiseksi. Tärkeintä oli nopeasti oppia työn eri vaiheet, mutta työn eri vaiheiden merkityksestä kokonaistulokseen ja perusteluita niiden tärkeydelle olisi kaivattu huomattavasti enemmän. Useimmiten eri työvaiheiden merkityksen tärkeyden pystyikin havaitsemaan vasta siinä vaiheessa, kun niiden unohtamisen tai laiminlyönnin seurauksena oli virhe työsuorituksessa. Asioita on opittu paljon kantapään kautta ja se on laskenut työskentelymotivaatiota.

Työnopastukseen oli osallistunut yleensä useampi kokeneempi työntekijä ja he olivat pääasiallisesti hoitaneet oman osuutensa opastuksesta oman työnsä ohessa. Joissakin tapauksissa oli käynyt niin, että kukin kokeneemmista työntekijöistä opasti työntekoa hie- man eri tavalla, ja riippuen opastajasta työvaiheita käytiin läpi eri järjestyksissä. Tällä

koettiin olevan häiritsevää ja hämmennystä aiheuttava vaikutus, joka oppimisvaiheessa aiheutti epätietoisuutta ja -varmuutta. Koettiin, että perehdyttäminen ei ole ollut kovin suunnitelmallista.

Kun kokeneemmat työntekijät osallistuivat työnopastukseen oman työnsä ohessa, saattoi työpäivän aikana tulla vastaan tilanteita, jolloin opastajan suunnatessa omien töidensä pariin, uusi työntekijä jätettiin odottelemaan toimettona. Varsinkin työnopastuksen alkuvaiheissa tämä koettiin turhauttavana ajan tuhlauksena ja saattoi aiheuttaa uudessa työntekijässä tunteen, ettei häntä koeta kovin tärkeäksi. Todellisuudessa tämä on johtunut siitä, että perehdyttäjälle ei välttämättä ole varattu riittävästi aikaa ja resursseja keskittyä täysin uuteen työntekijään, jolloin oman työn ohessa hoidettu perehdyttäminen saatetaan kiireessä tuntea hieman vähäpätöisemmäksi asiaksi.

Vaikka positiiviseksi koettiin, että itsenäisen työn aloittamisen jälkeen kynnys avun pyytämiseksi oli yleensä tehty melko matalaksi, kokivat uudet työntekijät ajoittain, että he joutuivat kokeneempien työntekijöiden kiireen vuoksi odottamaan mahdollisuuttaan päästä kysymään kysymyksiään ja saamaan vastauksia. Tämän vuoksi olisi myös toivottu ”tietopankkia”, josta olisi voinut itse etsiä tietoa.

Lisäksi kehitettävää nähtiin myös yhteistyön, niin sisäisten kuin ulkoisten, sidosryhmien kanssa esille tuomisessa. Nämä asiat tulivat ilmi etenkin omatoimista työskentelyä aloiteltaessa. Useimmissa tapauksissa ei perehdyttämisyksikössä ollut käytetty riittävästi aikaa sidosryhmien esittelyyn, tai kertomiseen niiden vaikutuksesta omaan työhön.

Perehdyttämiselle tai työnopastukselle ei ollut yhdenkään uuden työntekijän kohdalla asetettu kovinkaan tarkkoja tavoitteita, minkä puute johti usein epätietoisuuteen. He eivät yksinkertaisesti olleet tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten he ovat perehdyttämisyksikössä suoriutuneet. Jatkovaa seuranta ja perusteltua palautetta, niin positiivista kuin kehitettävää, olisi toivottu enemmän.

Keskusteluiden ja omakohtaisten kokemusten perusteella kävi ilmi, että jokainen olisi toivonut hieman yksilöllisempää perehdyttämistä. Osa koki, että he olisivat työnopastusvaiheessa toivoneet enemmän asioiden kertaamista ennen harjoitteluvaihetta. Toisessa ääripäässä tuli keskusteluissa ilmi, että eräskin työntekijä olisi mielellään aloittanut työn itsenäisen vaiheen aikaisemmin. Lisäksi työohjeiden hyödyntäminen tuli keskusteluissa

esille. Hahmottaakseen paremmin työn kokonaiskuvaa, olisi työhajeisiin haluttu tutustua rauhassa ennen työnopastuksen aloittamista.

Myös yrityksen ja alan kansainvälisyyden koettiin tuovan omat haasteensa uudelle työntekijälle. On ymmärrettävä, että esimerkiksi toiselta puolelta maapalloa yhteyttä ottavan asiakkaan käytös puhelimesta tai sähköpostin välityksellä voi olla hieman erilaista, kuin mitä se on esimerkiksi pohjoismaalaisen kollegan tapauksessa. Lisäksi yrityksen arvot ja sloganit ovat näyttävästi esillä yrityksen sisäisessä viestinnässä mutta, mikäli uudelle työntekijälle ei selvennetä niiden sisältöä tai vaikutusta omaan työhön, koetaan ne vain sananhelinäksi ilman konkreettista merkitystä.

Useassa tapauksessa kokeneempi työntekijä oli myös sortunut perehdyttämisen alkuvaiheessa liiallisen ammattisanaston ja -lyhenteiden käyttöön, eikä esimerkiksi lyhenteiden tai termien merkitystä aina avattu niiden käytön yhteydessä. Tällöin asian merkitys oli jäänyt hieman hämärän peittoon.

### 3.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vaikka uudet työntekijät tulivatkin jokainen hieman eri lähtökohdista, sain yleisvaikutelman, että tätä ei ole perehdyttämisessä otettu riittävän hyvin huomioon. Osa oli siirtynyt huolitsijan tehtäviin talon sisältä toiselta osastolta. Osa omasi aiempaa kokemusta huolinta-alasta ja vastaavasti osa oli siirtynyt tehtäviin aivan eri alalta. Tästäkin huolimatta perehdytys vietiin jokaisen kohdalla läpi käytännössä samankaltaista mallia seuraten.

Keskusteluiden ja omien kokemusten perusteella tein johtopäätöksen, että perehdyttämiseen on käytetty liian vähän aikaa ja se painottuu liikaa työnopastukseen. Nykyisellään perehdyttäminen käsittääkin käytännössä vain työnopastuksen ja välttämättömiensä asioiden läpi käymisen sen yhteydessä. Muihin asioihin työntekijä ennen pitkää törmää varoittamatta itsenäisesti työskennellessään ja nämä asiat saatetaan kokea ikävinä yllätyksinä. Lisäksi on pääteltävissä, että kokeneemmat työntekijät eivät välttämättä ole onnistuneet asettamaan itseään uuden työntekijän asemaan, vaan on oletettu, että heille itsestään selvät asiat voivat olla aivan tuntemattomia käsitteitä uusille työntekijöille.

Laadukkaamman perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppisi syvällisemmin työyhteisöstään, olisi tietoinen oman työnsä vaikutuksesta koko yrityksen toimintaan, hahmot-

taisi työtehtäviensä vaatimukset jo ennen työnopastuksen alkua, ja täten välttyisi törmäämästä ikäviin yllätyksiin myöhemmässä vaiheessa työuraansa. Uskoisin myös työnopastuksen olevan tehokkaampaa, kun uusi työntekijä tiedostaisi eri työvaiheiden merkityksen ja tärkeyden, ja hänelle pystyttäisiin tarjoamaan mahdollisemman paljon omia oppimisvahvuuksiaan tukeva oppimisympäristö, tarvittavine oppimismateriaaleineen.

## **4 Perehdyttämisessä huomioitavat asiat**

### **4.1 Suunnitelmallisuus ja nimetty perehdyttäjä**

Toimeksiantajan perehdyttämistilannetta kartoitettaessa esiin nousi näkemyksiä siitä, että perehdyttäminen ei aina ole vaikuttanut kovin suunnitelmalliselta. Itse kuitenkin näen suunnitelmallisuuden avaintekijänä uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta ja sen vaikutus on merkittävä perehdyttämisen jokaisessa vaiheessa. Täten koimme esimieheni kanssa tarpeelliseksi laatia perehdytysohjelma perehdyttäjän oppaan tueksi.

Suunnittelulla pyrimme vaikuttamaan tulevaisuuteen ja se tuo perehdyttämiseenkin suunnitelmallisuutta ja tehokkuutta. Suunnittelu onkin ennakoivaa asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6.) Toisin sanoen suunnitelmallisuuden avulla voidaan perehdyttämisympäristöä vähentää sattuman ja ikävien vastoinkäymisten osuutta. Aivan kuten vanha sananlaskukin sen kertoo, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.

Perehdyttämisessä on parhaillaan kyse uuden työntekijän osaamisen kehittämisestä, sekä myös aikaisempien taitojen hyödyntämisestä (Kupias & Peltola 2009, 88). Perehdyttämisympäristössä on kuitenkin paljon asioita, jotka eivät suoranaisesti liity uuden työntekijän osaamisen kehittämiseen. Nämä asiat ovat esimerkiksi käytännön alkujärjestelyjä, kuten työsopimuksen laatiminen tai istumajärjestyksen organisointi, jotka on laitettava kuntoon ennen ensimmäistäkään työpäivää. (Kupias & Peltola 2009, 93.)

Oli kyse minkälaisesta perehdyttämisestä tahansa, ja riippumatta siitä, kuinka monta henkilöä perehdyttämiseen osallistuu tai mitä eri vaiheita se sisältää, on perehdyttämiselle tärkeää nimetä yksi vastuhenkilö koordinoimaan toimintaa ja ottamaan lopullinen vastuu. Muutoin on vaarana, että vastuu perehdyttämisestä ei kuulu kenellekään. Varsinkin jos perehdyttämiseen osallistuu useampikin henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

Toimeksiantajan kohdalla aiemmin onkin perehdyttämistilanteessa ollut vaarana, että alkuperehdytyksen jälkeen selkeää perehdyttäjän vastuuta ei ole ollut kenelläkään. Jotta jatkossa siitä johtuvia ongelmia ei syntyisi, valittaisiin uudelle työntekijälle nimetty perehdyttäjä, ja hänelle nimetty varahenkilö, joka tarpeelliseksi katsotun ajan verran toimisi uuden työntekijän kummina työyhteisössä ja toimisi yhteistyössä esimiehen kanssa, ennalta sovitun vastuunjaon mukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Kun alkujärjestelyt ja perehdyttämisen vastuunjako on suoritettu hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän saapumista, on syytä kiinnittää tarkemmin huomiota perehdyttämisen suunniteltuun läpiviemiseen. Ensimmäisiä kertoja perehdytysohjelmaa laatiessani kiinnitin huomiota ensisijaisesti tavoitteiden määrittämiseen ja niiden toteutumiseen vaadittavia tietoja ja taitoja. Koska yksilöiden lähtö- ja osaamistasossa voi olla paljonkin eroja, ja ne on osattava ottaa parhaan mukaan huomioon, (Kangas & Hämäläinen 2008, 6.), sovimme toimeksiantajan kanssa perehdytysohjelman laadittavan helposti räätälöitäväksi, jotta jokaisen uuden työntekijän jo olemassa oleva tieto ja taito voitaisiin huomioida mahdollisimman hyvin.

Uuden tekijän lähtötaso ja oppimisvauhti vaikuttaa luonnollisesti myös perehdyttämiseen tarvittavaan aikaan. Myös tämä näkökulma tuki helposti räätälöitävän perehdytysohjelman vahvuuksia. Valmiiksi lukkoon lyödyn perehdytysohjelman vaarana on yli- tai aliperehdyttää uusi työntekijä. Kun uuden työntekijän lähtötaso on saatu selvitettyä, on tehokkaan ajankäytön suunnittelu täsmällisempää ja perehdyttämiseen varattu aika voidaan käyttää hyväksi mahdollisimman tehokkaasti. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6.)

Varsinaiseksi perehdyttämishjelmaksi laadin listan perehdyttämässä ja työnopastuksessa käsiteltävistä asioista ja toimenpiteistä. Lista jaetaan uudelle työntekijälle ja nimetylle perehdyttäjälle. Näin ollen uusi työntekijä on jatkuvasti tietoinen perehdyttämisen etenemisestä ja perehdyttäjä voi tarvittaessa käyttää listaa muistin virkistämiseen, jotta jokainen suunniteltu asia ja toimenpide tulee huomioiduksi perehdyttämisen ja työnopastuksen eri vaiheissa. Perehdyttäjä ylläpitää ja päivittää listaan jo käsitellyt asiat ja huolehtii myös muun työyhteisön olevan tietoinen perehdyttämisen etenemisestä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6.)

Suunnitelmallisuutta on myös varasuunnitelman laatiminen ja perehdyttämisen seuranta. Kuka huolehtii uudesta työntekijästä, jos esimies ja nimetty perehdyttäjä sairastu-



vat samanaikaisesti? (Kangas & Hämäläinen 2008, 7.) Tämän vuoksi nimetyille perehdyttäjälle tulee nimetä varahenkilö ja päivitetyn listan ansiosta varahenkilö voi nopeallakin aikataululla hypätä ohjaajan paikalle, ollessaan tietoinen perehdyttämisen tilanteesta. Seurannalla tarkoitan tässä merkityksessä seurantakeskustelua siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä on jo aloittanut itsenäisen työskentelyn osana työyhteisöä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7.)

#### 4.2 Ensivaikutelma

Myönteisen ensivaikutelman avulla on mahdollista luoda hyvä perusta yhteistyölle. Sen merkityksestä puhutaan paljon asiakaspalvelussa, mutta yhtä lailla se on tärkeää myös uuden työntekijän aloittaessa työpaikalla. Myönteinen ensivaikutelma auttaa ja rohkaisee uutta työntekijää helpommin kommunikoimaan ja tarttumaan asioihin. Myönteisen ensivaikutelman avulla tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi työpaikkaan ja työyhteisöön. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9.)

Ensivaikutelma jostain tietystä henkilöstä syntyy nopeasti ja tiedostamatta. Voidaankin sanoa, että olemme luoneet vaikutelman ennen kuin hän on sanonut ensimmäistä sanaakaan. Tämän vuoksi on syytä kiinnittää huomiota omaan ulkoiseen olemukseensa. Asiallinen pukeutuminen ja ryhdikkyys ovat asioita, jotka edesauttavat vaikutelman luomisessa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 69.)

Yleisesti voidaan sanoa, että ensitapaamisella henkilöä arvioidaan hänen persoonan, luotettavuuden ja sosiaalisen aseman kautta. Useimmiten arviointi perustuu älylliseen kyvykkyyteen, eli tehokkuuteen, asiantuntijuuteen ja statukseen, ja miellyttävyyteen, eli ystävällisyyteen ja yhteistyöhalukkuuteensa. Molempia tarvitaan, eikä esimerkiksi pelkällä älykkyydellä synny parempaa tulosta, kuin pelkällä miellyttävyydellä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 69.)

Ensivaikutelma vahvistaa niitä käsityksiä, joita henkilöstä tehdään esimerkiksi hänen esiintymisen aikana. Jos hyvän ensivaikutelman luomisessa on onnistuttu, antaa kohdeyhmä jatkossa todennäköisemmin anteeksi pieniä kömmähdyksiä. Ja päinvastoin. Mikäli ensivaikutelma on epäonnistunut, joutuu henkilö jatkossa tekemään kaksin verroin töitä voittaakseen toisen henkilön puolelleen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 69–70.)

### 4.3 Motivointi

Lähtökohtaisesti uudella työntekijällä on hyvä motivaatio uusien asioiden ja käytäntöjen oppimiseen. Tällöin kyseessä on lähinnä motivaation ylläpito. (Kupias & Peltola 2009, 129.) Näin on toimeksiantajan kohdalla usein ollutkin, mutta motivaatioon on perehdyttämisen aikana negatiivisesti vaikuttanut asioiden vähäinen perustelu, puutteellinen tavoitteen asettelu ja tavoitteiden saavutettavuus suhteutettuna käytettyyn aikaan.

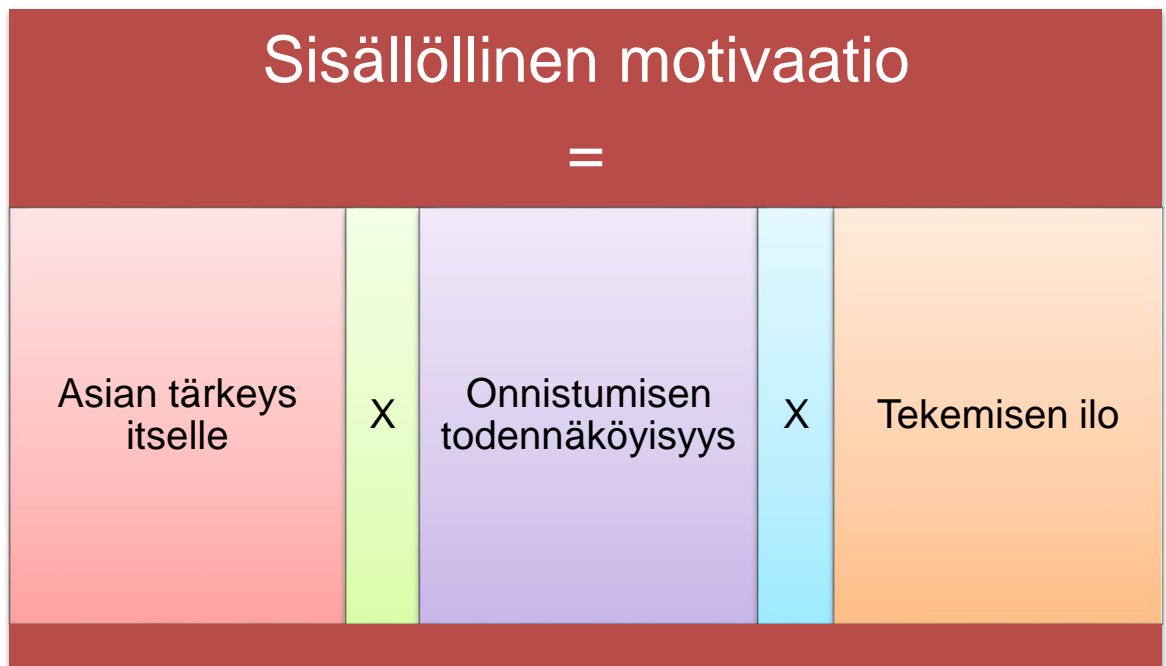
Perehdyttämisvaiheessa pitäisikin selvemmin tuoda esille, mitä uuden työntekijän työtehtäviin kuuluu, ja minkä takia kyseiset asiat ovat tärkeä oppia. Perusteluja voidaan tuoda esille myös keskustelun ja johdattelevien kysymysten avulla. Tärkeintä on saada uusi työntekijä kokemaan työtehtäviin kuuluvat asiat ja niiden osaaminen itselleen tärkeäksi, jolloin hän aidosti kiinnostuu niistä ja kiinnostus olisi pysyvää. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Onnistumisen todennäköisyys vaikuttaa myös merkittävästi uuden asian oppimisen mielekkyyteen ja intoon. Mielenkiintoinenkaan asia ei pitemmän päälle saa uutta työntekijää innostumaan oppimisesta, mikäli oppimisen tavoitteet eivät ole saavutettavissa, tai niitä ei ole asetettu ollenkaan. (Kupias & Peltola 2009, 130.)

Uuden asian oppimisen motivaatioon luonnollisesti vaikuttaa myös tekemisen ilo. Vaikka motivoinnissa muutoin onnistuttaisiin hyvin, vihamielinen tai kyräilevä oppimisilmapiiri saattaa romuttaa koko oppimistapahtuman. Näin ollen perehdyttäjän tulisikin oman käytöksensä avulla luoda avoin ja rauhallinen oppimisilmapiiri luomaan turvallisuutta ja arvostavuutta. (Kupias & Peltola 2009, 131.)

Motivaatiota on kuvattu kaavalla (kuvio 3.), joka pitää sisällään kuvailemani asiat. Kaavan ideana on se, että mikäli kaavan yksikin osa on nolla, tällöin myös koko motivaatio on nolla. Esimerkiksi: vaikka uuden asian oppiminen koettaisiin tärkeäksi ja oppimisilmapiirikin olisi mitä innostavin, mutta onnistumisen todennäköisyys olisi nollassa, laskisi uuden asian oppimisen motivaatio ennen pitkää nolnaan. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Toisin sanoen pelkästään jo motivaation kannalta uutta asiaa opetettaessa on erittäin tärkeää ottaa huomioon asioiden perustelu, tavoitteiden asettaminen ja rauhallisen, mutta samalla innostavan oppimisilmapiirin luominen.



Kuvio 3. Motivaation kaava (Kupias & Peltola 2009, 129).

#### 4.4 Lähtötason kartoittaminen

Vaikka uusien työntekijöiden taustat ja aikaisempi osaaminen poikkeavat hyvin paljon toisistaan, on perehdytys ja työhönopastus useimmiten suoritettu samaa kaavaa toistaen. Oppimisen tehostamista varten olisi kuitenkin hyvä ottaa huomioon uuden työntekijän taustat. Mitä hän mahdollisesti jo tietää ja osaa opetettavasta aiheesta, vai onko aihe tai opeteltavat asiat hänelle täysin uusia. Tiedoissa ja taidoissa voi olla suuriakin eroja. Lisäksi, yksi oppii ja oivaltaa asiat toista nopeammin ja myös uusien työntekijöiden luonteet voivat olla täysin erilaisia. Edellä mainitut asiat ovat kaikki tekijöitä, jotka vaikuttavat kunkin yksilön oppimiseen ja asioiden omaksumiseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13–14.)

Perehtymisessä on siis tärkeää, että perehtyjän on mahdollista tuoda esille omaa osaamistaan ja aikaisempaa kokemustaan. Perehdyttäjän on perehdyttämisen alkuvaiheissa hyvä ottaa asia esille keskustelun lomassa ja täten saada itselleen tietoon perehtyjän lähtötaso uuteen asiaan perehtyessä. Ihanteellisessa tilanteessa lähtötason ja aikaisemman osaamisen kartoittaminen voikin toimia ponnahduslautana uusien asioiden oppimi-

selle. Aikaisempi osaaminen toimii ikään kuin linkkinä uuden asian oppimiselle ja perehdyttäjän rohkaisemana perehtyjän on mahdollista linkittää uusia asioita aikaisempaan osaamiseen. Tämä onnistuessaan helpottaa uusien asioiden oppimista, kun niille on jo olemassa tuttu pohja. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

On mahdollista, että aikaisempi osaaminen ja kokemus voivat aiheuttaa myös negatiivista vastarintaa uuden asian oppimisessa. Tämä on mahdollista varsinkin silloin, kun uusi työntekijä on jo hieman kokeneempi työntekijä, ja on esimerkiksi aiemmin työskennellyt samalla alalla kilpailijan palveluksessa ja on tottunut siellä työskentelemään eri tavoin. (Kupias & Peltola 2009, 127.) Näissä tilanteissa on reiluinta perehdyttäjän tai esimiehen perustellusti kertoa, että vaikka jossain muualla toimittaisiin erilailla, toimitaan täällä tietyistä syistä näin. (Kupias & Peltola 2009, 67.)

#### 4.5 Oppimistavat

Aivan kuten uusilla työntekijöillä on jokaisella oma lähtötaso ja aikaisempi osaaminen, on heillä kaikilla myös oma yksilöllinen tapa oppia uutta. Täten emme voi olettaa nykyisen työhönopastustavan tukevan täsmällisesti kaikkien uusien työntekijöiden oppimishahvuuksia.

Helsingin Jalkapalloklubin päävalmentaja Mika Lehtosuo on kertonut, mitä keinoja hän käyttää pelaajilleen puhuessaan, kun tarkoituksena on asioiden sisäistäminen ja oppiminen.

Käytän monia eri tapoja, sillä asioiden sisäistäminen varioi paljon eri pelaajien välillä. Yksi oppii kuuntelemalla, toinen katselemalla. Kolmas voi sisäistää viestin vain liikkeen kautta kentällä. Käytän elävää kuvaa, fläppitaulua ja puhtaasti verbaalista viestintää. Kaikissa on vahvasti toisto mukana. Olen vähentänyt vuosien mittaan pelaaajille näytettävien videoklippien määrää, mutta pyrin näyttämään valitsemani kahteen kertaan. Olen huomannut, että ensimmäinen kierros voi mennä monelta ohi. Näitä kaikkia metodeja käytän pelaajien kanssa yhdessä ja erikseen, mutta tärkein viestintä tapahtuu tietenkin liikkeen kautta kentällä. (Lehtosuo 2014.)

Omien kokemuksieni perusteella uusien asioiden opettaminen ja sisäistäminen on joukkueurheilussa työelämää täsmällisempää, mutta lainalaisuudet ovat molemmissa samat. Tavoitteena on uuden asian mahdollisimman nopea oppiminen ja sisäistäminen, sekä asian vaikutuksen kokonaisuuteen hahmottaminen. Juuri tämän vuoksi myös perehdyt-

tämisessä on tärkeää mahdollisuuksien mukaan valita kunkin yksilön oppimistyyliille parhaiten soveltuva opetustapa ja sitä tukeva oppimismateriaali. On myös huomioitava, että jotkut tarvitsevat enemmän aikaa oppimiseen ja asiakokonaisuuksien hahmottamiseen, kun taas joku toinen oppii nopeammin ja haluaisi mitä pikimmiten päästä itse kokeilemaan. (Kupias & Peltola 2009, 123–125.)

Yksi oppimistapa tai oppimista tehostava keino on ylläpitää oppimispäiväkirjaa. Perinteisten muistiinpanojen sijaan oppimispäiväkirjassa on olennaista oppimiskokemusten kirjaaminen, minkä tarkoituksena on kannustaa pohdiskeluun ja opitun tiedon soveltamiseen. Oppimispäiväkirja onkin oppijan omakohtainen kuvaus oppimisestaan. Oppimispäiväkirja voi sisältää esimerkiksi ajatuksia omasta oppimisesta ja taitojen kehittymisestä. Pohdinnan lisäksi oppija voi oppimispäiväkirjan avulla kerrata opiskelemissään asioita ja yhdessä perehdyttäjän kanssa, tai itsenäisesti, arvioida saavuttamiansa tuloksiaan. (Kupias 2004, 70–71.)

#### 4.6 Kokonaisuuden hahmottaminen

Kuten kehityskohteita esitellessäni totesin, perehdyttäminen on aikaisemmin painottunut vahvasti työnopastukseen ja työnopastuskin on koettu hieman liukuhihnamaiseksi. Tärkeintä on ollut mahdollisimman nopeasti oppia työn vaatimat perustaidot ja sen jälkeen siirtyä itsenäiseen työskentelyyn. Näin toimiessa oman osaamisen tunnistaminen on jäänyt vain tehtävätasolle ja työn kokonaiskuvan hahmottaminen on ollut vaikeaa. Tämä on omiaan lisäämään epävarmuutta omassa työssään. (Leskinen & Hult 2010, 66–67.)

Suunnitelmallisuuden avulla perehdyttämisen aikana opittavista asioista voidaan laatia selkeä kokonaiskuva ja jäsenellä se helpommin ymmärrettäväksi ja muistettavaksi. Yksinkertaisimmillaan kokonaiskuva ja työympäristö (kuvio 4.) voidaan hahmottaa uudelle työntekijälle listaamalla opetettavat sekä käsiteltävät asiat. Lisätehoa kokonaiskuvan hahmotukselle saadaan siten, että listalla esiintyvät asiat voidaan linkittämällä liittää toisiinsa. Kokonaiskuva olisi hyvä hahmottaa heti perehdytyksen alkutaipaleilla. Tällöin uusia asioita oppiessa uudella työntekijällä olisi jo entuudestaan käsitys asian merkityksestä kokonaisuuden kannalta. (Kupias 2004, 31.) Kokonaiskuva hahmottaminen antaa myös hyvän pohjan perehdyttämisen loogiselle etenemiselle. Vaikka perehdyttämisen aikana poikettaisiin suunnitellusta järjestyksestä tai aiheesta, pysyy punainen lanka koko ajan kokonaiskuvan hahmottamisen avulla paremmin hyppysissä. (Kupias 2004, 47–48.)



Kuvio 4. Tuontihuolitsijan työympäristö.

#### 4.7 Yrityksen kansainvälisyys

Huolinta-ala on erittäin kansainvälistä liiketoimintaa. Toimeksiantajayritys toimii yli 220 maassa, eli voidaan puhua globaalisti toimivasta yrityksestä. Näin ollen lähetyksiä saapuu Suomeen päivittäin ympäri maailmaa. Asiakaskunta koostuu pääosin suomalaisista yrityksistä ja henkilöasiakkaista, mutta yhteistyötä on kyettävä tekemään päivittäin myös ulkomaalaisten kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Työhönottovaiheessa on usein pai-

notettu kielitaidon merkitystä huolitsijan tehtävissä, mutta yrityksen ja alan kansainvälisyyden mukanaan tuomaa kulttuurieroavaisuuksia sidosryhmien välillä ei ole perehdyttämisvaiheessakaan tuotu välttämättä riittävän voimakkaasti esille.

Asiakkaiden ja ulkomaalaisten kollegoiden lisäksi kulttuurilliset erot toimintatavoissa olisi myös syytä ottaa huomioon, mikäli yritykseen palkataan uudeksi työntekijäksi ulkomalaisen taustan omaava henkilö.

Eri kulttuuria edustavan tahon kanssa toimiessa ei siis ole niinkään merkityksellistä perehtyä jokaisen taustaan erikseen, mikä voisi olla myös täysin mahdotonta, mutta on erityisen tärkeää tiedostaa mahdolliset erot kulttuureissa ja siten kunnioittaa jokaisen erilaisuutta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 37.) Tätä asiaa on perehdyttämisvaiheessa syytä tuoda esille, koska jo pelkästään asian tiedostaminen luo paremmat mahdollisuudet onnistuneeseen yhteistyöhön ja hyvälle asiakaspalvelulle.

## 5 Perehdyttämiskonsepti

Perehdyttäjän opasta laatiessani mietin tapaa, jonka avulla perehdyttäminen olisi tehokkainta toteuttaa, jotta sen avulla olisi mahdollista ottaa huomioon aikaisemmin esiteltyjä kehittämiskohteita ja perehdyttämisessä huomioon otettavia asioita. Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan kirjasta Perehdyttämisen pelikentällä löysin oivia toimintakonsepteja perehdyttämiseen. Kupias ja Peltola ovat kuvailleet ja esitelleet viisi erilaista perehdyttämiskonseptia jotka ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen.

### 5.1 Vierihoitoperehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttämisessä tulokas oppii asioita kokeneempaa työntekijää ja hänen toimintaansa seuraamalla. Tässä konseptissa esimies tai joku muu nimetty perehdyttäjä ottaa tulokkaan siipiensä suojaan ja oman työnsä ohessa kertoo työtehtävistä, yrityksen toiminnasta ja työyhteisöstä. Uusi työntekijä perehdytetään pikku hiljaa työn tekemisen ohessa. Tässä mallissa uusi työntekijä on mahdollista huomioida yksilönä ja perehdyttämistä on mahdollista räätälöidä ja muokata perehdytysprosessin aikanakin. Malli antaa mahdollisuuden yksilölliseen perehdyttämiseen ja laadukkaasti toteutettuna lopputulos on todella hyvä. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Perehdyttämisen lopputulos voi olla myös erittäin huonokin. Tässä mallissa perehdyttäjän rooli on todella suuri. Mikäli perehdyttäjän oma osaaminen tai into perehdyttämiseen on heikkoa, on vaarana, että uusi työntekijä joutuu oppimaan asioita omatoimisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

### 5.2 Malliperehdyttäminen

Perehdyttäminen standardoidaan massatuotannon suuntaan usein silloin, kun yritys haluaa yhtenäistää tai tehostaa perehdyttämistä. Usein näissä tapauksissa luodaan erilaisia perehdytys suunnitelmia tai -malleja perehdyttäjien avuksi. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Yksi esimerkki malliperehdyttämisestä voisi olla henkilösaston järjestämä ”tervetuloa taloon”-tilaisuus, jossa samanaikaisesti useammalle uudelle työntekijälle annetaan niin



sanottu yleisperehdytys organisaatioon. Tämän jälkeen varsinainen työnopastus ja työyhteisöön perehtyminen tapahtuu kunkin tulokkaan omalla osastolla. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Etuna tässä mallissa on perehdyttämisen tasalaatuisuus ja yhdenmukaisuus. Vaara piilee siinä, että perehdyttämisen huomio kiinnittyy liikaa organisaatiotason asioihin, eikä perehdyttämisen standardointi tue sen räätälöintiä yksilöllisesti. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

### 5.3 Laatuperehdyttäminen

Jos perehdyttäminen kehittyy liikaa malliperehdyttämisen mukaiseksi ja on pelkästään valmiiden mallien mukaan suorittamista, voi käydä niin, että perehdyttäminen jäykistyy eikä pysty vastaamaan organisaation eri puolilla olevia kehitystarpeita. Tällöin on aika siirtää perehdyttämisen vastuuta takaisin osastoille ja tiimeille, jotka pystyvät luomaan juuri heille parhaiten sopivaa perehdyttämistä. Lähtökohtana ja tavoitteena on perehdyttämisen jatkuva kehittäminen vastaamaan yksikön omia kehitystarpeita. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Perehdyttämisen vastuu siirretään yksikön esimiehelle, tietyille nimetyille henkilöille tai parhaassa tapauksessa koko tiimille. Vaikka perehdyttämiseen osallistuisi koko tiimi, niin on sille joka tapauksessa valittava vastuuhenkilö, jonka vastuulla viime kädessä perehdyttäminen on. Muutoin vaarana on se, että vastuun jakautuessa monelle eri henkilölle, niin vastuuta ei todellisuudessa ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Hyvä laatuperehdyttäminen pitää sisällään vierihoito- ja malliperehdyttämisen parhaat puolet. Eli perehdyttäminen on mahdollista räätälöidä yksilön tarpeiden mukaan ja kaikilla perehdyttäjillä on käytössä tarvittavat materiaalit ja toimintamallit. Laatuperehdyttämisen etuna on myös joustavuus ja koko tiimin osallistuessa perehdyttämiseen uusi työntekijä pääsee nopeammin sisään tiimin jäseneksi. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

#### 5.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyssä perehdyttämisessä yrityksen palveluista tai tuotteista rakennetaan kunkin perehdytettävän tarpeita vastaava kokonaisuus tai moduuli. Näitä kokonaisuuksia tai moduuleita tuottavat tai tekevät organisaation eri osat. Vaikka kokonaisuus on jaettu useampaan eri osaan, niin jonkun tahon tai henkilön on toimittava perehdyttämisen vastuuhenkilönä.

Esimerkiksi perehdytettävää varten on koottu viidestä eri osasta koostuva kokonaisuus. Kokonaisuudelle valitaan kokonaisperehdyttämisen koordinaattori, jonka tehtävänä on linkittää osakokonaisuudet yhteen ja yhteistyössä eri osien yhteishenkilöiden kanssa laatia jokaiselle perehdytettävälle mahdollisimman yksilöllinen ja räätälöity perehdyttämisspaketti.

Tässä mallissa ei ole olemassa valmiita perehdytysmalleja, vaan malli vaatii uuden työntekijän tarpeiden ja osaamisen huomioimista. Tämän vuoksi perehdytettävän kanssa käyty vuoropuhelu on äärimmäisen tärkeää lähtötason ja osaamisen todentamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

#### 5.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialogista perehdyttämistä käytetään tilanteissa, joissa uusi työntekijä ei tule töihin valmiiseen asemaan tai työtehtävään, vaan hän on mukana muokkaamassa, tai luomassa täysin uutta, työtehtävää organisaatiossa. Näissä tapauksissa tulokas usein tuo myös jotain uutta tietoa tai taitoa organisaatioon. Joten perehdyttäjän rooli sijaan organisaation onkin oppijan roolissa. Tavoitteena on, että perehdytysjakson aikana käytävän dialogin myötä molemmat osapuolet, sekä organisaatio ja uusi työntekijä oppivat toinen toisiltaan. Uusi työntekijä on mukana laatimassa perehdytysuunnitelmaa ja vastuu perehdyttämisestä siirtyy hänelle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 41–43.)

## 6 Valittu perehdyttämiskonsepti

Pohdinnoissa tultiin siihen lopputulokseen, että soveltuvin malli uuden tuontihuolitsijan perehdyttämiseen on vierihoitoperehdyttäminen. Suurimpana vahvuutena on nimetty perehdyttäjä. On tärkeää, että uudella työntekijällä on alusta alkaen tukena ja apuna kokeneempi työtoveri. Pelkästään se, että uudella työntekijällä on ensimmäisten työpäivien aikana turvana sama ja tuttu henkilö, on omiaan luomaan vuorovaikutusta, rauhallisuutta ja levollisuutta oppiessa.

Kehityskohteissa oli mainittuna, että useamman kokeneemman työntekijän osallistuessa perehdyttämiseen ja työnopastukseen oli vaarana, että jokainen opasti asioita hieman omalla tavalla ja tästä oli seurauksena ensimmäisinä päivinä epätietoisuutta ja -varmuutta. Vierihoitoperehdyttämismallissa tätä vaaraa ei olisi.

Lisäksi vierihoitoperehdyttäminen on lähimpänä työpaikkani työnopastuksessa käytössä ollutta mallia. Näin ollen konsepti on aikaisemmin perehdyttäjän roolissa toimineille työntekijöille entuudestaan jo melko tuttu.

Vierihoitoperehdyttämisen avulla on myös mahdollista laatia yksilöllinen ja mahdollisimman räätälöity perehdyttämissuunnitelma vastaamaan perehdytettävän tarpeita. Perehdyttäjän ja perehdytettävän työskentely työparina luo hyvät puitteen vuorovaikutukselle ja avoimelle kommunikoinnille, sekä perehdyttäjän on mahdollista koko ajan seurata perehdytettävän lähtötasoa, oppimisen kehittymistä ja uuden tiedon sisäistämistä. Näin ollen perehdyttäjä voi jatkuvasti painottaa tai säädellä perehdyttämiskokouksen ja työnopastuksen eri osien vaatimia resursseja. Kun perehdyttäjä on jatkuvasti tietoinen perehdytettävän osaamisen ja tiedon kehittymisestä, on hänen myös helpompi antaa positiivista ja kehittävää palautetta tarpeen niin vaatiessa.

Kokeneemman työntekijä tukemana tulokkaan on myös helpompi sulautua mukaan työyhteisöön ja tutustua organisaation toimintaan, arvoihin sekä muihin osastoihin ja sidosryhmiin. Lisäksi vierihoitoperehdyttämisessä työyhteisön muut jäsenet voivat keskittyä täysin omien töidensä hoitamiseen, nimetyn perehdyttäjän pitäessä huolta tulokkaasta.

## 7 Perehdyttäjän opas

Perehdyttäjän opas on laadittu toimeksiantajan ohjeistuksen mukaisesti kohdeyrityksen Word-pohjalle. Oppaan liitteeksi laadittu perehdyttämisohjelma on Excel-muodossa. Perehdyttäjän oppaita liitteineen on tulostettuna ja kansiin nidottuna kaksi kappaletta. Yksi tulee käyttöön huolintaosastolle ja toinen on lisätty henkilöstöosaston koulutusmateriaaleihin. Tulostettujen kappaleiden lisäksi opas liitteineen on tallennettu yrityksen verkkosivustolle.

Opas otetaan varsinaiseen käyttöön toukokuussa 2015 uusien kesätyöntekijöiden aloitettaessa työtehtävissään. Koska oppaan toimivuutta ja hyödyllisyyttä tositilanteessa testataan ensimmäisen kerran vasta tulevan kesän aikana, on sovittu, että tuona aikana kerätään mahdollisimman paljon palautetta ja kehittämisideoita, niin uusilta työntekijöiltä, kuin myös perehdyttäjän roolissa toimivilta esimiehiltä ja työntekijöiltä. Palautteen ja kehittämisideoiden avulla opasta pyritään jatkuvasti kehittämään vastaamaan mahdollisimman hyvin perehdyttämisen tarpeita tuontihuolintaosastolla. Vastuu oppaan kehittämisestä ja päivittämisestä on osaston esimiehellä, tai epäsuorasti hänen valtuuttamallaan työntekijällä.

Tulevaisuudessa voidaan myös miettiä valitun perehdyttämiskonseptin päivittämistä vierihoitoperehdyttämisestä laatuperehdyttämiseen. Tämä olisi mahdollista toteuttaa varsinkin siinä vaiheessa, kun useampi työntekijä on ennättänyt osallistua uuden työntekijän perehdyttämiseen nimetyn perehdyttäjän roolissa ja perehdyttäminen on saatu hiottua riittävän suunnitelmalliseksi. Tällöin perehdyttämisvastuun voisi jakaa koko osaston kesken ja uuden työntekijän olisi mahdollista vieläkin tehokkaammin sekä nopeammin päästä osalliseksi työyhteisöön.

Potentiaalisia jatkotoimenpiteitä ja pohtimisen arvoisia asioita voisi olla myös, miten työntekijöiden perehdyttäminen uusiin työtehtäviin huolintaosaston sisällä olisi tehokkainta suorittaa.

## 8 Päätäntö

Opinnäytetyöni toimeksianto oli laatia perehdyttäjän opas huolinta-alalla toimivan yrityksen huolintaosastolle. Tavoitteena oli, että oppaan avulla perehdyttämiseen osallistuvat esimiehet ja työntekijät saavat selkeän kuvan siitä, mitä perehdyttämällä tarkoitetaan, mitkä ovat perehdyttämisen hyödyt, miten perehdyttäminen toteutetaan käytännössä ja mitkä asiat edesauttavat perehdyttämisen onnistumisessa. Tavoitteena oli myös oppaan avulla motivoida perehdyttäjän roolissa työskentelevää työntekijää ymmärtämään miksi uuden työntekijän perehdyttäminen on tarpeellista ja tärkeää. Tärkeimpänä tavoitteena oli, edellä mainittujen asioiden avulla, että uudelle työntekijälle voidaan tarjota mahdollisimman kattava ja syvälinen perehdytys. Perehdyttäjän oppaan liitteeksi laadittiin perehdytysohjelma, jonka tavoitteena on tehostaa perehdyttämistä ja tehdä siitä suunnitelmallisempaa.

Lähdekirjallisuuden avulla tutustuin perehdyttämisen teoriaan, perehdyttämisen hyötyihin ja perehdyttämisen käytäntöön jalkauttamiseen. Valitsemistani lähteistä referoidut asiat ja näkökulmat esiintyivät ja toistuivat myös muissa perehdyttämisen teoriaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Näin ollen pidän opinnäytetyöni lähteitä luotettavina.

Toimeksiantajan aikaisempien perehdyttämisjaksojen onnistumisia ja kehityskohteita kartoitin haastatteluiden avulla. Haastatteluiden vastauksista havaitsin, että samat kehityskohteet olivat esiintyneet useissa eri perehdyttämistilanteissa. Johtopäätöksenä tultiin tulokseen, että opas sisältää perehdyttämisen teorian lisäksi vinkkejä ja toimintamalleja kyseisten kehityskohteiden kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöni tärkein pohdinta oli valita käytäntö jolla teorianäkökulmat ja haastatteluissa havaitut kehityskohteet jalkautetaan käytäntöön. Jalkauttamisen työkaluksi valitsin vierihoitoperehdyttämiskonseptin ja perehdyttämistä tukevan perehdyttämisohjelman. Täten uudelle työntekijälle voidaan tarjota räätälöity ja yksilöä, sekä hänen osaamista ja oppimistarpeita, huomioiva perehdyttämisjakso.

Oppaan laadintavaiheessa käydyn dialogin seurauksena huomioitiin toimeksiantajan toiveet ja toteutettiin toimeksiantajan ohjeistukset. Työ oli rajattu perehdyttäjän aloituspaketiksi, joka sisältää hieman teoriaa perehdyttämisestä ja perehdyttämisen hyödyistä, sekä tarjoaa hyödyllisiä vinkkejä perehdyttäjälle perehdyttämisen ja työnopastuksen eri

vaiheissa. Oppaan rajauksessa onnistuttiin erittäin hyvin ja lopputuloksena syntyi selkeä ja helppolukuinen perehdyttäjän opas, joka vastasi täysin toimeksiantajan vaatimuksia.

## Lähteet

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä, Helsinki.

Kupias, Päivi 2004. Oppia opetusmenetelmistä. 3. painos. Educa-Instituutti, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Yliopistokustannus, Helsinki.

Leskinen, Tomi & Hult, Hanna-Maria 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristalloi toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Tammi, Helsinki.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uud. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Pohja, Antti 2014. Viestintäjohtaja Mika Lehtosuo. Pohjateksti Oy.  
[Http://pohjateksti.com/viestintajohtaja-mika-lehtosuo/](http://pohjateksti.com/viestintajohtaja-mika-lehtosuo/). Luettu 10.4.2015.

Perehdyttäminen ja työnopastus. Työturvallisuuskeskus.  
[Http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus). Luettu 10.5.2015.

## Perehdyttäjän oppaan sisällysluettelo

Perehdyttäjän oppaasta julkistetaan ainoastaan sisällysluettelo

1	Aloitussanat	1
2	Mitä on perehdyttäminen	2
2.1	Perehdyttämisen hyödyt	2
3	Painotettavat osa-alueet	3
5.1	Anna hyvä ensivaikutelma	3
5.2	Aseta itsesi uuden työntekijän asemaan	3
5.3	Motivoi	4
5.4	Aikaisempi kokemus ja lähtötason kartoittaminen	6
5.5	Kansainvälisyys ja kulttuurierot	6
6	Työnopastus	7
7	Työnopastuksen viisi askelta	8
8	Seuranta ja palaute	10
9	Osaamisen hyödyntäminen	11

### Liitteet

Liite 1. Perehdyttämisen tarkistuslista

Liite 2. Työnopastuksen tarkistuslista

Liite 3. Perehdyttämishjelma