

Perehdyttämisen kehittäminen Dingle Oy:ssä

Sanna Mikkonen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

6.11.2016



Tekijä(t) Sanna Mikkonen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Perehdyttämisen kehittäminen Dingle Oy:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 65 + 20
<p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Dingle Oy:lle. Työn aiheena on Dingle Oy:n perehdyttämisen kehittäminen. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin keväällä 2016 ja se valmistui loppusyksystä 2016.</p> <p>Toimeksiantajayrityksellä ei ollut opinnäytetyötä aloitettaessa määriteltyä perehdytysprosessia, minkä vuoksi laatu erityisesti esimiesten toteuttamissa perehdyttämisisä vaihteli organisaatioissa suuresti. Koska esimiesten vetämää perehdyttämistä ei oltu mitenkään määritelty, oli esimiehillä vapaus ja toisaalta suuri vastuu perehdyttää tulokas kuten he parhaaksi näkivät. Tämä saattoi johtaa myös esimiehen vetämän perehdyttämisen laiminlyöntiin. Opinnäytetyö keskittyy näiden ongelmien ratkaisemiseen.</p> <p>Lähtötilanteen kartoittamiseksi opinnäytetyössä toteutettiin pienimuotoinen laadullinen kyselytutkimus. Kyselyt laadittiin sekä yrityksen esimiesasemassa työskenteleville henkilöille että 11 viimeksi palkatulle työntekijälle. Tutkimuksessa kysyttiin esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä esimiesten toteuttamasta perehdyttämisestä sekä ideoita ja ajatuksia sen kehittämiseksi. Kyselyn vastauksia hyödynnettiin produktien laadinnassa.</p> <p>Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jossa toimeksiantajayritykselle tuotettiin perehdytysprosessikaavio ja perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön. Prosessikaavio havainnollistaa perehdyttämisen kokonaisuutta ja sen eri osa-alueita. Yksi näistä osa-alueista on esimiehen toteuttama perehdyttäminen. Esimiesten perehdyttämisen työkalupakin avulla esimies osallistuu tulokkaan perehdyttämiseen aina tulokkaan vastaanotosta koeajan päättymistä edeltävään viimeiseen seurantakeskusteluun asti.</p> <p>Perehdyttämisen työkalupakki sisältää myös opinnäytetyössä tuotetut perehdyttämisen seurantakeskustelun rungon ja arviointikyselyn. Seurantakeskustelurunko toimii esimiehen apuna ensimmäisessä seurantakeskustelussa, joka pidetään noin kuukauden kuluttua tulokkaan ensimmäisestä päivästä ja jossa käydään läpi muun muassa tulokkaan sopeutumista työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Tulokas vastaa koko perehdytysprosessin lopuksi perehdyttämisen arviointikyselyyn, jossa tulokas pääsee arvioimaan perehdyttämisisä onnistumista ja antamaan palautetta ja ideoita sen kehittämiseksi.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työnopastus, esimiesosaaminen, henkilöstöjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite rajauksineen	2
1.2	Metodin valinta	3
2	Henkilöstöjohtamisen osa-alueet	5
2.1	Henkilöstösuunnittelun merkitys ja tavoitteet	8
2.2	Esimiesosaamisen ulottuvuudet	10
3	Työntekijän perehdyttäminen	13
3.1	Perehdyttämisen merkitys, tavoitteet ja tarkoitus	13
3.2	Perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt	17
3.3	Riitit ja rituaalit organisaatiossa	21
4	Perehdytysprosessin sisältö ja vaiheet	22
4.1	Perehdyttämisen suunnittelu	25
4.1.1	Roolien selkeyttäminen	28
4.1.2	Muoto	29
4.1.3	Ajoitus ja kesto	29
4.1.4	Perehdyttämismateriaalit ja työkalut	30
4.2	Työnopastus	30
4.3	Perehdyttämisen arviointi ja seuranta	33
5	Produktit perehdyttämisen kehittämiseksi	35
5.1	Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne	35
5.1.1	Kyselytutkimus lähtötilanteen kartoittamiseksi	41
5.1.2	Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset kyselyihin	43
5.2	Produktien toteuttaminen	46
5.2.1	Aiheen valitseminen ja perehdytysprosessin laatiminen	46
5.2.2	Perehdyttämisen työkalupakin sisällön suunnitteleminen	47
5.2.3	Seurantakeskustelurungon ja arviointikyselyn työstäminen	47
5.2.4	Trello perehdyttämisen työkalupakin alustaksi	49
5.2.5	Ensimmäisten versioiden esittäminen ja muokkaaminen	51
5.3	Tuotosten esittely	52
5.3.1	Perehdyttämisen prosessikaavio	52
5.3.2	Perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön	53
5.3.3	Seurantakeskustelun runko	54
5.3.4	Perehdyttämisen arviointikysely	55
6	Pohdinta	58
6.1	Johtopäätökset	58
6.2	Kehittämisehdotukset	60
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	61

7	Lähteet.....	63
	Liitteet.....	66
	Liite 1. Kyselyn saatekirje esimiehille	66
	Liite 2. Kysely esimiehille.....	67
	Liite 3. Kyselyn saatekirje työntekijöille	68
	Liite 4. Kysely työntekijöille.....	69
	Liite 5. Muistutusviesti esimiehille ja työntekijöille	70
	Liite 6. Opinnäytetyön aikataulu	71
	Liite 7. Perehdytysohjelma esimiesten käyttöön – kuvakaappaukset Trellosta.....	72
	Liite 8. Perehdyttämisen seurantakeskustelun runko	79
	Liite 9. Perehdyttämisen arviointikysely.....	80

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee perehdyttämisen kehittämistä toimeksiantajayrityksessä. Työ on toteutettu toimeksiantona sosiaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritys Dingle Oy:lle. Jatkossa Dingle Oy:stä käytetään käsitettä Dingle. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin keväällä 2016 ja opinnäytetyö valmistui saman vuoden syksyllä.

Aloitin opintoihini kuuluvan harjoittelun Dinglellä tammikuussa 2016 ja samalla aloin pohdimaan mahdollista opinnäytetyöaihetta. Koska aihetta suuntautumiseni, eli sisäisen las kentatoimen ja rahoituksen, alueelta ei löytynyt, pohdimme yrityksen HR:n kanssa, missä heillä on vielä kehitettävää. Esiin nousi perehdyttäminen ja erityisesti perehdytysprosessin puuttuminen ja esimiesten toteuttaman perehdyttämisen osa-alueen ongelmat.

Dingle on kasvuyritys, joka on kuudessa vuodessa kasvattanut merkittävästi niin palvelutarjoamaansa, osaamistaan, liikevaihtoaan kuin henkilöstöään ja noussut Pohjoismaiden johtavaksi sosiaalisen liiketoiminnan yritykseksi. Dinglellä on kaksi toimistoa, toinen sijaitsee Helsingissä ja toinen Tukholmassa. Perehdyttämiseen yrityksessä, jossa henkilöstön määrä kasvaa nopeasti ja jonka toimialalla on kova kilpailu osaavista tekijöistä, on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä henkilöstön osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailuvalteista. Työntekijät saadaan huolellisen perehdyttämisen avulla sitoutettua työhön ja työnantajaan, ja he omaksuvat nopeasti yrityksen toimintatavat, käytänteet ja omat työtehtävät. Heidän motivaatio ja viihtyvyys työssä kasvavat. Nämä taas heijastuvat koko henkilöstön hyvinvointiin, vaihtuvuuteen ja yrityksen kannattavuuteen.

Tällä hetkellä yrityksen perehdyttämistä ei koeta kovinkaan toimivaksi, sillä selkeää perehdytysprosessia ei ole luotu. Perehdyttämisen kokonaisuus on vaikea hahmottaa ja varsinkin uusilla esimiehillä voi olla vaikeuksia käsittää, mistä eri osa-alueista perehdyttäminen koostuu. Ilman perehdytysprosessia ja perehdyttämisen raameja jokainen esimies hoitaa perehdytyksen vapaasti ja omalla tyyllillään. Tästä johtuen perehdytystilanteessa saattaa helpostikin unohtua tärkeitä asioita ja työntekijä saatetaan jättää työntöön pariin ilman sen kummempaa työhön perehdytystä heti ensimmäisenä työpäivänään.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ. Työssä tuotetaan tuotteina yritykselle perehdytysprosessikaavio koko perehdytysprosessin ja sen osa-alueiden havainnollistamiseksi ja perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön, joka sisältää työkaluja perehdyttämisen tueksi, kuten perehdyttämisen seurantakeskustelurungon.

Opinnäytetyön viitekehys käsittelee ensin henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja esimiesosaamisen ulottuvuuksia. Tästä siirrytään tarkastelemaan perehdyttämisen teoriaa. Perehdyttämisen merkityksen ja tavoitteiden sekä perehdyttämiseen osallistuneiden esitelyn jälkeen viitekehyksessä käsitellään perehdytysprosessin vaiheita ja sisältöä. Perehdytysprosessi alkaa perehdyttämisen suunnittelulla, josta siirrytään työnopastuksesta perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin. Työn empiirinen osio alkaa toimeksiantajajärityksen lähtötilanteen kuvaamisella. Tässä osiossa avataan myös lähtötilanteen kuvaamiseksi toteutetun kyselytutkimuksen rakenne ja siihen saadut vastaukset. Lähtötilannekatsauksen jälkeen opinnäytetyössä kuvataan produktien toteuttaminen ja esitellään valmiit tuotokset.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite rajauksineen

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää perehdyttämistä Dinglellä luomalla perehdytysprosessikaavio ja perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön. Työkalupakki sisältää opinnäytetyössä tuotetut seurantakeskustelun rungon ja perehdyttämisen arviointikyselyn. Esimiesten käyttöön suunnatun perehdyttämisen työkalupakin avulla esimiehen toteuttamasta perehdyttamisestä saadaan selkeä kokonaisuus, johon on sisällytetty kaikki tärkeät asiat aina perehdyttämisen valmistelusta työnopastukseen ja viimeiseen seurantakeskusteluun asti. Esimies on mukana uuden työntekijän perehdyttämisessä koko prosessin ajan. Esimiehen vetämästä perehdyttämisestä saadaan työkalupakin avulla yhtenäinen, toimiva, laadukas ja tehokas kokonaisuus, jonka avulla mahdollistetaan uudelle työntekijälle paras mahdollinen perehtyminen.

Opinnäytetyö rajataan toimeksiantajan Helsingin toimipisteeseen ja siellä tapahtuvaan perehdyttämiseen. Ruotsin toimistolla on omat perehdyttämiskäytännöt, minkä vuoksi Ruotsin toimiston käsittely rajataan tästä opinnäytetyöstä pois. Opinnäytetyössä rakennetaan perehdyttämisen prosessikaavio kuvaamaan koko perehdytysprosessia, sillä sellainen Dingleltä puuttuu. Perehdytysprosessi koostuu monesta eri osa-alueesta. Eniten ongelmia ja puutteita havaitaan esimiesten vetämässä perehdyttämisessä. Koko perehdytysprosessin kuvaamisen jälkeen opinnäytetyön empiirisessä osiossa keskitytään kehittämään juurikin esimiesten vetämän perehdyttämisen osa-alueita. HR-perehdytys ja toimitusjohtajan vetämä perehdytys koetaan yrityksessä toimiviksi perehdytysprosessin osa-alueiksi, mutta esimiehen osuuteen ei ole yrityksessä laadittu prosessia eikä perehdyttämistä ohjaavia raameja. Jos sisällyttäisin produktiin perehdyttämisen muut osa-alueet esimiehen vetämän perehdyttämisen lisäksi, tulisi opinnäytetyöstäni liian laaja. Kun opinnäytetyön tuotokset valmistuvat, on perehdyttämisen työkalupakkiin helppo jälkikäteen lisätä muut osa-alueet täydentämään sitä.

Valmiit tuotokset esitellään yrityksen esimiehille ja heitä opastetaan, kuinka niitä käytetään. Kun tuotokset on tulevaisuudessa jalkautettu ja niitä on hyödynnetty perehdyttämisen tukena, kerätään niistä esimiehiltä kommentteja niiden hyödyllisyydestä ja toimivuudesta. Perehdyttämisen työkalupakkia voidaan käyttökokemusten perusteella muokata ja parantaa esiin tulleiden tarpeiden mukaan.

Opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena, jos toimeksiantajayrityksen esimiehet kokevat perehdytyksen työkalupakin ja sen sisältämät perehdytyksen seurantakeskustelun rungon ja perehdyttämisen arviointikyselyn hyödyllisiksi ja että ne helpottavat ja tukevat heidän vetämää perehdyttämistä. Uusi työntekijä pääsee myös arvioimaan koko perehdytysprosessia perehdyttämisen arviointikyselyn avulla. Kyselyyn vastataan, kun perehtyminen on saatu päätökseen. Vastausten avulla saadaan suoraan arvokasta palautetta itse perehdytettäviltä perehdyttämisen onnistumisesta ja näiden pohjalta voidaan prosessia jatkuvasti kehittää.

1.2 Metodien valinta

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, koska toimeksiantajayritykselle laaditaan konkreettiset tuotokset toiminnan kehittämiseksi. Tässä työssä laaditaan perehdytysprosessikaavio ja perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön perehdyttämisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä toteutetaan pienimuotoinen laadullinen kyselytutkimus. Kyselytutkimuksen avulla selvitetään toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen lähtötilannetta. Kvalitatiivinen tutkimusmetodi sopii tähän tarkoitukseen siksi, koska sen analyysin pääpainona ovat mielipiteet numeeristen tulosten sijaan (Taloustutkimus Oy 2016).

Tähän työhön valitaan laadullisista tutkimusmenetelmistä kyselytutkimus. Tämä menetelmä sopii työhön siksi, koska aikaa tutkimuksen tekemiselle on noin kaksi viikkoa ja vastauksia on helppo käsitellä niiden ollessa sähköisessä muodossa. Henkilökohtaisten haastattelujen pitäminen noin 20 hengelle yksitellen veisi paljon aikaa tai ryhmähaastattelun järjestäminen olisi hankalaa aikataulujen sovittamisen takia. Lisäksi haastattelussa vastaukset tulisi kirjata erikseen joko paperille tai koneelle. Tämän vuoksi kyselytutkimus koetaan olevan nopea, helppo ja tehokas vaihtoehto.

Kyselyyn vastaajat eli tutkittavat valitaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti harkinnanvaraisesti ja tarkoituksen mukaisesti. Vastaajat rajataan yrityksen kaikkiin esimiesase-

massa työskenteleviin ja osaan työntekijöitä. Työntekijöistä vastaajiksi valitaan 11 viimeksi palkattua työntekijää. Näillä 11 viimeksi palkatulla työntekijällä on oma perehdytys vielä lähimuistissa. Kyselystä halutaan tarkoituksellisesti tehdä pienimuotoinen ja vastausten halutaan kuvaavan perehdytyksen nykytilaa, eikä sitä, miten työntekijä perehdytettiin esimerkiksi viisi vuotta sitten.

Opinnäytetyössä on kirjallisten lähteiden lisäksi hyödynnetty omakohtaisia kokemuksia ja havaintoja yrityksen toiminnasta ja erityisesti perehdyttämisestä sekä käytyjä vapaamuotoisia käytäväkeskusteluja työkavereiden kanssa aiheesta. Tietoja yrityksen lähtötilanteen selvittämiseksi työssä on hyödynnetty yrityksen sisäistä tietoa ja tiedostoja, kuten henkilöstösuunnitelmia. Lisäksi tietoa on ammennettu lukuisista keskusteluista yrityksen HR-päällikön kanssa. Näiden keskustelujen avulla työn tavoitetta selkeytettiin ja ne ovat toimineet tukena tekemisessä koko prosessin läpi.

2 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

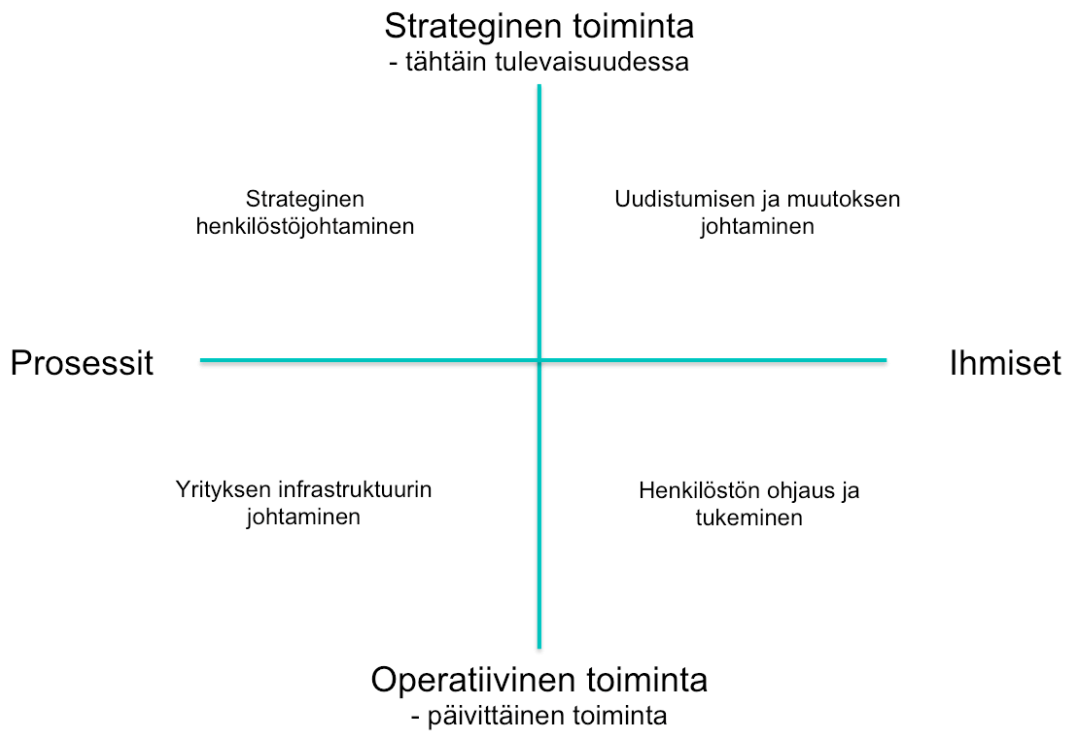
Henkilöstöjohtaminen jaotellaan usein kolmeen pääalueeseen: johtajuuteen (Leadership), työelämän suhteiden hoitamiseen (Industrial Relations, IR) ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Human Resource Management, HRM). Nämä kolme ulottuvuutta pohjautuvat eri tieteenaloille ja tutkimuksille: henkilöstöressurssien johtaminen management- ja organisaatiotutkimuksen, ihmisten johtaminen organisaatiopsykologian ja organisaatiokäyttämisen sekä työelämän suhteiden hoitaminen työelämän sosiologian keskusteluihin ja työläinsäädäntöön. Henkilöstöjohtamisen pääalueet sulautuvat yhteen käytännön johtamisessa, jolloin niiden selvärajainen erottaminen toisistaan on mahdotonta. Johtajuudella tarkoitetaan johtajuuden ja esimiestyön inhimillistä ulottuvuutta. Asiat tapahtuvat ihmisten toiminnalla ja johtajat ja esimiehet johtavat heitä yksilötasolla. Johtajien ja esimiesten tehtävä on kannustaa, rohkaista, motivoida, ohjata, kehittää, tukea, neuvoa ja arvioida työntekijöitään sekä asettaa heille tavoitteita. Ryhmätasolla johtamista tapahtuu tiimien muodostamisella ja niitä johtamalla. Yrityskulttuuria luomalla ja ylläpitämällä johtajat johtavat yksikön tasolla. Työelämän suhteiden hoidolla tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välisen suhteen hoitamista. Siihen liittyy tärkeinä asioina työehtosopimusten määräysten hallintaa ja noudattamista, riitojen käsittelyä, yhteistoimintaa ja paikallista sopimista työnantajan ja työntekijän välillä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäviin kuuluvat tarvittavan osaamisen varmistaminen, henkilöstövoimavarojen säätely ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpito henkilöstön työskennellessä yrityksen päämäärien hyväksi. (Viitala 2003, 12-14; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2006, 310-326.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) kattaa perinteisen henkilöstöhallinnon (Personnel Administration, PA) ja henkilöstöressurssien strategisen johtamisen (Strategic Human Resource Management, SHRM) toimintoalueen. Nämä eivät ole kuitenkaan kaksi kokonaan erillistä toimintoa, vaan tehtäväkokonaisuuksia, joiden toteutus tapahtuu eri aikajänteellä ja eri johtamistasoilla. Liiketoimintastrategiasta johdettu henkilöstöstrategia (Human Resource Strategy) on yleensä yrityksen liiketoimintastrategiaan kytketty kirjallinen tai ei-kirjallinen pitkän tähtäimen henkilöstöressurssien johtamisen suunnitelma. Se arvioi nykyisen henkilöstöressurssien tilan, määrälliset ja laadulliset henkilöstön tarpeet tulevaisuudessa, suunnitelmat näiden tarpeiden toteuttamiseksi ja kyvyn varmistaa edellytykset, joilla henkilöstöstrategia toteutetaan. Yrityksen ulkoisella ja sisäisellä ympäristöllä, henkilöstöressurssien uhkilla, mahdollisuuksilla, vahvuuksilla, heikkouksilla ja liiketoimintastrategialla on kaikilla vaikutus, millaiseksi henkilöstöstrategia muovautuu. Huomioimalla nämä kaikki tekijät voidaan henkilöstöressurssille asettaa pitkän aikavälin tavoitteet, jotka sen jälkeen muodostavat yrityksen henkilöstöstrategian. Ulkoisia henkilöstöön vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa talouden suhdannevaihtelut, poliittiset päätökset, kuten lain-

säädännölliset muutokset, markkinoiden kilpailutilanne ja teknologian kehitys. Henkilöstöön vaikuttavat sisäisesti henkilöstön määrä, osaaminen, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys ja koulutus- ja ikärakenne. Henkilöstön yhtenä heikkoutena voi olla ikäjakauma. Jos henkilöstö on suurimmaksi osaksi vanhempaa ikäryhmää, esimerkiksi lähellä eläkeikää, on vaarana menettää suuri osa osaamista lyhyessä ajassa, kun henkilöstö eläköityy. Tällöin yrityksessä tulisi työskennellä nuorempia henkilöitä, jotka kasvavat asiantuntijoiksi ennen tuota suurta eläköitymistä. (Vanhala ym. 2006, 310 – 326; Österberg 2005, 21.)

Yleensä henkilöstöpolitiikka (Personnel Policy) konkretisoi henkilöstöstrategian lyhyellä tähtämellä ja ohjaa organisaation henkilöstöhallintoa. Se ohjaa siis käytännössä henkilöstöhallinnollisten toimenpiteiden toteuttamista yrityksessä. Myös henkilöstöpolitiikka voidaan laatia kirjalliseen tai ei-kirjalliseen muotoon. Henkilöstöhallinto on toiminto, joka toimii lyhyellä aikavälillä ja pääosin operationaalisella tasolla. Se on päivittäistä henkilöstöruutiinien hoitamista. Henkilöstöhallinnon tehtävämäärittely voidaan tiivistää yksinkertaisesti henkilöstön hankintaan ja pitämiseen organisaatiossa. (Vanhala ym. 2006, 310 – 326; Österberg 2005, 21.)

Henkilöstöpolitiikalla voidaan nähdä olevan neljä päätehtävää, jotka voidaan jakaa neljään alueeseen (kuvio 1.) Jakoperusteina toimivat tarkastelun aikajänne ja toiminnan kohde. Aikajänteen toisessa päässä on pitkän aikavälin strateginen toiminta ja toisessa päässä lyhyen aikavälin operatiivinen eli päivittäinen toiminta. On tärkeää ymmärtää, että ratkaisujen, joita tehdään operatiivisiin toimintoihin liittyen, tulee tukea strategisia tavoitteita. Toiminnan kohde voi olla ihminen tai henkilöstöjohtamisen prosessi. Muun muassa erilaisien henkilöstöhallinnon järjestelmien avulla voidaan näitä prosesseja parantaa ja ylläpitää. Henkilöstöjohtamisen tärkeä tehtävä on myös olla välittömässä vuorovaikutuksessa ihmisen eli työntekijän kanssa. (Viitala 2003, 12-16.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät (mukaillen Viitala 2003, 15)

Henkilöstöjohtamiselle voidaan hahmottaa edellä mainittujen ulottuvuuksien avulla neljä erilaista roolia. Nämä roolit ovat Viitalan (2003, 16) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Yrityksen strategisen henkilöstöjohtamisen tukijoukko-
na toimivat henkilöstöjohtamisen vastuhenkilöt. Heidän avullaan yrityksen johto pystyy saavuttamaan päämääränsä ja parantamaan kilpailukykyään. Yrityksen infrastruktuurin johtaminen keskittyy erilaisten järjestelmien ja toimintamallien luomiseen ja kehittämiseen, jolloin organisaation syntyy, kehittyy ja toimii näiden järjestelmien ja toimintamallien varassa. Nämä järjestelmät ja toimintatavat liittyvät yrityksen henkilöstön rekrytointi- ja kehittämisprosesseihin, palkitsemiseen, urasuunnitteluprosessiin ja henkilöstöpalvelujen organisoimiseen ja johtamiseen. Henkilöstön ohjaaminen ja tukeminen on yrityksen päivittäistä toimintaa. Työntekijöiden sitouttaminen työtehtäviin ja heidän motivoiminen ja työn tuottavuuden lisääminen ovat henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Päivittäisten ongelmien ratkaiseminen ja tarpeisiin vastaaminen ovat myös osa henkilöstön ohjausta ja tukemista. Näiden asioiden johtamista voidaan ajatella myös huolehtimisesta yrityksen henkisestä pääomasta. Uudistumisen ja muutoksen johtamista tarvitaan yrityskulttuurin muuttamisessa ja tuon muutoksen sujuvuuden ja nopeuden kehittämisessä. Näin ollen henkilöstöjohtamisen tehtävissä olevat työntekijät toimivat siten myös muutosagentteina. Muutostarpeiden arviointi ja suunnitelmien luominen muutostarpeiden toteuttamiseksi kuuluvat olennaisesti heidän tehtäviin. (Viitala 2003, 16.)

Työlainsäädäntö ja työmarkkinoiden väliset sopimukset säätelevät pitkälti henkilöstöhallintoa. Seuraavaksi esitellään esimerkkejä keskeisestä työlainsäädännöstä. Työsopimuslailla säädellään työsuhdetta, työaikalalla työajan pituutta ja työaikaan liittyviä järjestelyjä ja vuosilomalla vuosilomaan liittyviä asioita. Työpaikan ulkoisia ja henkilöstön psyykkiseen hyvinvointiin liittyviä asioita ja tekijöitä säädellään työturvallisuuslailla. Laki nuorten työntekijöiden suojelusta turvaa lapsia ja nuoria työelämässä. Henkilöstön mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon organisaatiossa säätelee laki yhteistoiminnasta yrityksissä eli YT-laki. Henkilöstöasioiden hoitoon vaikuttavat lainsäädännön lisäksi työmarkkinajärjestöt erilaisine työehtosopimuksineen. (Vanhala ym. 2006, 310-326.)

2.1 Henkilöstösuunnittelun merkitys ja tavoitteet

Henkilöstöhallinnon ytimenä on henkilöstösuunnittelu, joka yhdistää henkilöstöhallinnon yrityksen liiketoimintaan. Henkilöstöasioita on otettu lisääntyvässä määrin mukaan yrityksen strategiseen suunnitteluun. Tällöin pitkän tähtäimen henkilöstösuunnittelusta on muodostunut strategista henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnitelma sisältää erilaisia osasuunnitelmia. Nämä osasuunnitelmat voivat olla esimerkiksi henkilöstöbudjetti, urasuunnitelmat, toimenkuvat ja varahenkilöstön tarve. Yrityksen tulee laatia henkilöstöstrategia, jonka avulla määritetään yrityksen pitkän aikavälin linjaukset henkilöstöjohtamisen alueella. Henkilöstöjohtamista ei saa nähdä irrallisena toimintona, vaan sen tulee viedä yritystä sen visiota kohti ja tukea liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategia tähtää pitkälle ja sen tehtävänä on varmistaa, että yrityksessä on oikeat ihmiset toteuttamassa ja kehittämässä yrityksen määrittelemää liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategiaan kuvataan tavoitteet, jotka koskevat määrällisiä ja rakenteellisia henkilöstövoimavaroja, osaamista ja hyvinvointia. Keinot ja aikataulut, joilla tavoitteisiin päästään, kirjataan myös henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöpolitiikka on apuna strategian toteuttamisessa. Sitä harjoitetaan yrityksen jokapäiväisessä työssä eli operatiivisella tasolla. Siitä, miten käytännössä toimenpiteet, aikataulu ja vastuut toteuttavat henkilöstöstrategiaa, on henkilöstöpolitiikassa kyse. Henkilöstöpolitiikka sisältää esimerkiksi rekrytointi- ja palkkapolitiikan. Tärkeintä ei ole varsinkaan pienissä yrityksissä laatia kirjallisena strategisen ja operatiivisen tason henkilöstösuunnitelmia ja erottaa ne tarkasti toisistaan, vaan se, että yritys tiedostaa toimintansa suunnan ja henkilöstöjohtaminen, niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä, vie yritystä tuohon tavoiteltuun suuntaan. (Vanhala ym. 2006, 310-326; Viitala 2003, 13-14.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa riittävä ja oikea osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö oikeaan aikaan yrityksessä. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu henkilöstön vähentäminen, lisääminen ja liikuttaminen. Suunnannäyttäjänä näille päätöksille toimivat yrityksen strategiset tavoitteet. Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan myös sen-

hetkistä osaamista, miten sen tulisi kehittyä, kun otetaan tulevaisuuden tarpeet ja tavoitteet huomioon, miten muuttuva ympäristö ja kilpailutilanne vaikuttavat henkilöstöresursseihin ja miten alan työvoimatarjonta tulee mahdollisesti muuttumaan. Henkilöstösuunnitelu ei ole vain keskisuurten ja suurten yritysten asia, vaan myös pienten yritysten tulee suunnitella henkilöstöä. Yrityksen toimitusjohtaja voi hoitaa henkilöstösuunnittelun pienissä yrityksissä, mutta keskisuuret ja suuret yritykset tarvitsevat avuksi tietojärjestelmän tarvittavien, henkilöstösuunnittelua tukevien, raporttien luomiseksi. (Österberg 2005, 21-22.)

Eri liiketoimintastrategiat määrittävät erilaiset henkilöstösuunnittelun tavoitteet. Liiketoiminnan supistamisstrategiassa, jossa henkilöstöä on tarkoitus vähentää liiketoiminnan supistamisen, myymisen tai lakkauttamisen takia, henkilöstösuunnittelun tavoitteet ovat päinvastaiset kasvustrategiaa harjoittavaan yritykseen verrattuna. Kasvustrategia keskittyy kysymyksiin, millä keinoilla ja millä aikataululla liiketoimintaa on tarkoitus kasvattaa ja mitä se vaatii nykyiseltä henkilöstöltä ja mahdollisilta uusilta työntekijöiltä. Vakauseriässä tavoitteena on säilyttää yrityksen senhetkinen asema tulevaisuudessa. Tällöin henkilöstösuunnittelu keskittyy työntekijöiden vaihtuvuuden, eläköitymisen ja sairauspoissaolojen ennakoimiseen. Se, että yritys kykenee tuottamaan ennusteita tulevaisuuden henkilöstön tarpeesta, ei pelkästään riitä. Yrityksellä on sen lisäksi oltava käsitys niin sisäisestä kuin ulkopuolisesta työvoiman tarjonnasta. Henkilöstösuunnittelussa tarvitaan huomattavasti enemmän ennakointia silloin, kun osaavaa työvoimaa on alalla niukasti. Jos taas alalla on tarjolla runsaasti työvoimaa, riittää vähempi ennakointi. (Österberg 2005, 22-23)

Henkilöstötoiminnot toimivat tukena yrityksen ydinprosesseille ja mahdollistavat näiden ydintoimintojen toteutumisen. Ne eivät ole erillisiä toimintoja, eikä niitä voi erottaa yhdeksi kokonaisuudekseen, vaan ne kulkevat mukana kaikessa yrityksen toiminnassa. Henkilöstötoimintoja ei voi myöskään käsittää vain johdon asiaksi, vaan ne vaativat johdon ja koko henkilöstön yhteistoimintaa. Esimiesten rooli henkilöstöasioiden hoitamisessa on korostunut ajan saatossa ja he ovat saaneet enemmän vastuuta henkilöstöasioista. Hallinnolliset rutiinit kuuluvat kuitenkin yleensä oman palveluyksikön tai vastuuhenkilöiden työtehtäviin. Nämä yksiköt voivat yrityksessä olla esimerkiksi hallinto-osasto, henkilöstöhallintoyksikkö tai henkilöstöyksikkö. Yksiköissä työskentelevät palvelevat yrityksen henkilöstöä henkilöstöhallintoon liittyvissä kysymyksissä. Nämä kysymykset voivat liittyä esimerkiksi palkanlaskentaan, työsuhdeasioihin, rekrytointiin, työterveysasioihin tai henkilöstön kouluttamiseen. (Viitala 2003, 17.)

Erikokoiset yritykset hoitavat henkilöstöjohtamisen organisoiminnan eri tavoin. Tämä asia riippuu monesta eri tekijästä. Yksi näistä tekijöistä on yrityksen koko ja työntekijämäärä.

Pienissä, muutaman henkilön yrityksissä, ei yleensä ole erillistä yksikköä tai vastuhenkilöä henkilöstötoimintoja hoitamassa, vaan yrittäjä saattaa itse yhdessä muun johdon kanssa hoitaa henkilöstöasioita muiden työtehtävien yhteydessä. Myös yritysstrategialla on suuri merkitys siihen, millä tavalla henkilöstöasioita hoidetaan yrityksessä. Jos yritys toimii nopeasti kehittyvällä alalla ja sen suurin kilpailutekijä on osaava henkilöstö, tulee silloin henkilöstöön panostaa ja huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisen kehittamisestä. Muita merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tapaan hoitaa henkilöstöjohtamisen organisoinnin, ovat henkilöstön rakenne, saatavuus, koulutus- ja osaamistaso ja yrityksen asema työntekijämarkkinoilla kilpailijoihin nähden. Jos yrityksen talous on kunnossa, on sillä silloin myös mahdollisuus panostaa henkilöstötoimintoihin. Koska johdolla on kuitenkin viime kädessä päättävä valta siitä, miten henkilöstöjohtaminen organisoidaan yrityksessä, vaikuttavat johdon ajatusmallit, kokemukset, tiedot ja toimintamallit siihen, millaisen merkityksen henkilöstöjohtaminen saa yrityksessä ja mihin suuntaan sitä kehitetään. (Viitala 2003, 17-18.)

2.2 Esimiesosaamisen ulottuvuudet

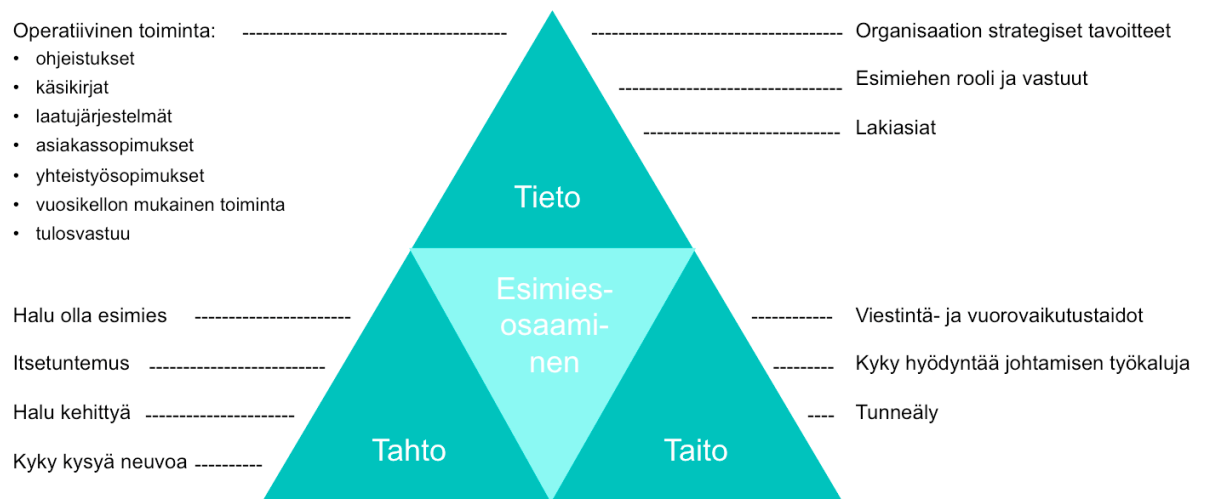
Esimiesosaamisen kokonaisuuteen sisältyy monia vastuita ja velvollisuuksia ja monenlaisia osaamista. Esimiesosaaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa kyetään operoimaan niin yksilön kuin ryhmän kanssa. Se on myös osaamista selviytyä lakipykälien mukana, liiketoiminnan paineissa ja muutostilanteissa. Yksi esimiestyöhön kuuluva osa-alue on vastaaminen asiakas- ja verkostosuhteista. Hyvä esimiestyö ja organisaation menestys kulkevat käsi kädessä. Jotta esimies voi menestyä työssään, tulee hänen tietää ja ymmärtää koko organisaation toiminta ja hänen työnsä suhde siihen. Myös työntekijöiden tulee tietää oman tehtävänsä ja roolinsa suhde organisaatioon. Heidän tulee tietää omat tavoitteensa ja sen, kuinka heidän tulisi kehittyä työssään. Esimiehen tehtävä on kuvata ja selkeyttää henkilöstölle yrityksen kokonaisuus ja auttaa henkilöstöä onnistumaan työssään. (Hyppänen 2007, 7.)

Esimiehen tehtäväkokonaisuus on laaja. Hyppänen (2007, 11-12) on listannut kirjassaan esimiehen tehtäviksi seuraavat:

- töiden ja yhteistyön sujumisen varmistaminen
- osaamisen arvioiminen ja kehittäminen
- työntekijän kehittymisen tukeminen
- erilaisuuden hyödyntäminen
- suoritusten arvioiminen, palautteen antaminen ja kannustaminen
- motivaation ylläpitäminen

- työntekijöiden sitoutumisen varmistaminen
- jaksamisesta huolehtiminen
- tavoitteiden selkeä asettaminen
- tuloksien seuraaminen
- toiminnan kehittäminen
- hyvän tiedonkulun ja toimivien palaverien varmistaminen
- hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen
- ristiriitojen ratkaiseminen ja niissä auttaminen ja tukeminen
- tasapuolisena ja oikeudenmukaisena oleminen

Esimiesosaaminen on yhdistelmä tahtoa, tietoa ja taitoa. Tätä kokonaisuutta havainnollistetaan alla olevassa kuviossa (kuvio 2).



Kuvio 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus (mukaillen Hyppänen 2007, 25)

Oikeat asennetekijät toimivat perustana esimiesosaamiselle: esimiehellä on oltava halu ja tahto toimia esimiehenä. Empatiaa, joustavuutta ja optimismia eli tunneälyä on oltava hyvällä esimiehellä. Esimiehen velvoitteet ja vastuut, lainsäädännön asettamat rajoitteet, yrityksen strategia ja yksilön tavoitteet vaativat esimieheltä tietoa. Jotta esimies kykenee johtamaan yrityksen operatiivista toimintaa, vaatii se esimieheltä tietoa ja osaamista muun muassa erilaisista yrityksen käyttämistä ohjeistuksista, sopimuksista ja prosesseista. Esimies tarvitsee tietoa myös

- osaamisen kehittämisen menetelmistä yrityksessä
- olemassa olevista palkka- ja palkitsemiskäytänteistä
- työlainsäädännöstä ja työturvallisuuteen, -suojeluun, lomiin, työaikaan ja sosiaaliturvaan liittyvistä asioista

- henkilöstön rekrytoimisesta ja perehdyttämisestä

Tuloksia ei synny pelkän tahdon ja tiedon avulla, vaan näiden lisäksi esimieheltä vaaditaan vielä taitoa. Taito kehittyy harjoittelun ja kokemuksen kautta. Esimiesosaaminen on kykyä hyödyntää johtamisen työkaluja ja ihmisten erilaisuutta. Se vaatii esimieheltä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ja tunneälyä. Hyvä esimies puhuu, esittää kysymyksiä ja kuuntelee sekä aktivoi työntekijöitä ja kannustaa osallistumaan ongelmien ratkaisuun, suunnitteluun ja kehittämiseen. Esimiehen kyky näiden kolmen ulottuvuuden: tahdon, tiedon ja taidon, yhdistäminen ja käyttäminen jokapäiväisessä työssä on oleellista. Esimerkiksi ei auta, jos esimiehellä on suuri määrä tietoa, mutta hän ei saa niitä viestittyä työntekijöille puutteellisten viestintätaitojen takia. Jos taas esimiehellä on hyvät ihmissuhdetiedot, muttei tietoa, ei tuloksia saada tällöinkään aikaan. (Hyppänen 2007, 22-25.)

3 Työntekijän perehdyttäminen

Tämä osio käsittelee perehdyttämisen teoriaa. Perehdyttämisen merkitystä, tavoitteita ja tarkoitusta tarkastellaan niin tulokkaan kuin organisaationkin näkökulmasta. Lisäksi tässä osiossa kuvataan perehdyttämiseen osallistuvia henkilöitä ja heidän tehtäviään.

3.1 Perehdyttämisen merkitys, tavoitteet ja tarkoitus

Perehdyttäminen käsitteenä on muovautunut ajan saatossa ja sen sisältö saattaa vaihdella eri organisaatioiden välillä. Tähän vaikuttaa osaltaan organisaation tapa kytkeä perehdyttäminen strategiaan ja muuhun yritystoimintaan. Perehdyttäminen nähdään yleensä yleisterminä, joka sisältää myös työnopastamisen. Perehdyttämisen käsite on laajentunut sisältämään myös alku- ja yleisperehdyttämisen työnopastuksen rinnalle, jolloin perehdyttämistä on alettukin pitää yläkäsitteenä (kuvio 3). Perehdyttämistä ei saa pitää vain työsuhteen alussa tapahtuvaksi toimeksi, vaan työntekijöitä perehdytetään myös silloin, kun he vaihtavat työtehtävää organisaation sisällä tai palaavat esimerkiksi pitkiltä perhe- tai opiskeluvapailta. (Kupias & Peltola 2009, 17; Österberg 2005, 90-91; Kjelín & Kuusisto 2003, 9; Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)



Kuvio 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19)

Perehdyttämisen tavoitteena on turvata organisaation ja työyhteisön toiminnan laatu ja auttaa työntekijää sisäistämään omat työtehtävät, organisaation toimintatavat ja kulttuuri mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Tavoitteena on myös luoda myönteinen asenne ja ilmapiiri niin uuden työntekijän kuin vanhojen työntekijöiden joukossa, selkeyttää kokonaiskuva organisaatiosta ja työn liittymisestä siihen ja lisätä työmotivaatiota. Hyvä perehdyttäminen kannustaa myös omatoimisuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö on kykenevä muuttamaan toimintatapojaan tarvittaessa ja kehittämään uusia. Muutokset työelämässä vaativat työntekijältä itsenäisen vastuunoton halua ja kykyä sekä aktiivisuutta. Myös yhteistyö työyhteisön jäsenten kanssa korostuu. Työpaikan tulee antaa työntekijöilleen vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja työn tekemiseen. Työntekijä, jolla on am-

mattitaitoa ja sitoutumista työhönsä, työskentelee tavoitteellisesti. Tällaisella työntekijällä on halu kehittää itseään. Työntekijä kysyy, tarkistaa ja ottaa selvää epäselvistä asioista. Hän siis kantaa vastuuta omasta oppimisesta ja osaamisesta. Tällaisen ajatusmaailman korostaminen työhön perehdyttämisessä on tärkeää heti alusta alkaen. (Viitala 2003, 259–263, Österberg, 2005, 90; Kjelin & Kuusisto 2003, 15; Työturvallisuuskeskus 2009, 3; Hypänen 2007, 194-195.)

Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä ja roolinsa organisaatiossa nopeammin kuin ilman kattavaa perehdyttämistä. Perehdyttäminen on parhaillaan hyvin luonteva ja sujuva prosessi, jossa eri vaiheet seuraavat ketjumaisesti toisiaan ja tulokkaan oppiminen on tuettua sopivalla vauhdilla. Huonosti perehdytetty työntekijä on altis tekemään virheitä. Hän voi myös heikentää prosessien sujuvuutta toiminnallaan, aiheuttaa aikataulujen venymisiä sekä työskennellä hitaammin kuin rutinoituneemmat työntekijät. Tästä voi seurata reklamaatioita, asiakastyytyväisyyden heikentymistä tai pahimmillaan asiakkaiden menetyksiä, jotka kaikki aiheuttavat kustannuksia yritykselle ja vahingoittavat yrityksen mainetta. Huolellisella perehdyttämisellä työntekijä oppii tekemään tehtävänsä oikein, jolloin virheiltä sattuu vähemmän ja niiden korjaamiseen käytettävä aika vähenee. Tällä on suuri merkitys, sillä usein virheiden korjaamiseen tarvitaan useamman työntekijän aikaa. Näin ollen koko työyhteisöä kannalta on hyödyllistä, ettei uusi työntekijä moneen otteeseen keskeytä toisten työtä. Huolellinen perehdyttäminen tuo myös turvan tunteen uudelle työntekijälle työsuhteen alkutaipaleella. Aloittelijalta puuttuu usein turvallisen työskentelyn perustaidot ja -tiedot. Kun työntekijää opastetaan työpaikan vaarallisista kohteista, vähenevät turvallisuusriskit. (Österberg 2005, 90; Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21, 163; Työturvallisuuskeskus 2009, 3-4.)

Perehdyttämisen tehtävänä on yhteisöllisyyden ja yhtenäisyyden luominen organisaatioon. Perehdyttämisellä tarkoitetaan eri toimenpiteitä, joilla henkilö saadaan sopeutumaan uuteen työhön ja työympäristöön mahdollisimman tehokkaasti ja joustavasti. Perehdyttämisen avulla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja sidosryhmiä. Se ei tarkoita vain uuden tiedon ja taidon kehittämistä, vaan parhaimmillaan sen avulla tulokkaan olemassa oleva tiedot ja taidot saadaan esille, niitä pystytään parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään. (Helsilä 2009, 48; Kupias & Peltola 2009, 20; Kjelin & Kuusisto 2003, 201; Österberg 2005, 90; Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Yksi perehdyttämisen tavoitteista on saada uusi työntekijä sopeutumaan sosiaalisesti työympäristöön ja kollegoihin. Vahvoille ekstroverteille tämä uuden työn aloittamisen osa-alue ei ole mikään ongelma: he aikovat nauttia tilanteesta, jossa he pääsevät tutustumaan uusiin ihmisiin ja pitää huolen siitä, että he soputuvat nopeasti vallitseviin sosiaalisiin nor-

meihin. Muille tulokkaille uutena työntekijänä saapuminen jo pitkään yhdessä työskennelleeseen ja yhtenäiseen porukkaan on usein pelottavaa ja voi hidastaa tulokkaan sopeutumista ja täyden potentiaalin saavuttamista. Kysymysten esittäminen ja perehdytystarpeiden rehellinen ilmaiseminen saattavat tuottaa heille ongelmia. Tämän ongelman ratkaisemiseen ei tarvita sen hienompaa strategiaa. Työntekijöitä muistutetaan ongelman olemassaolosta ja heitä pyydetään muistelemaan omia kokemuksia ja tuntemuksia aloittaessaan uudessa työpaikassa, jonka jälkeen heidän tulee pitää ne mielessään kun uusi työntekijä saapuu taloon, jotta hänet saadaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Yksi keino on nimetä jokaiselle uudelle työntekijälle oma tutor tai kummi yhdestä vanhasta työntekijästä. Tämän tutorin olisi hyvä olla samaa ikäluokkaa ja työskennellä samankaltaisessa tehtävässä kuin uusi työntekijä. Hänellä tulisi olla hyvin tiedossa perehdytettävän tulevat työtehtävät. Uusi työntekijä ja tutor voisivat käydä ensimmäisinä päivinä yhdessä lounaalla ja tutor voisi kertoa uudelle työntekijälle työpaikalla vallitsevista normeista ja kirjoittamattomista säännöistä. (Taylor 2014, 244–245; Hyppänen 2007, 197.)

Huolellinen perehdyttäminen on hyödyllistä niin uuden työntekijän itsensä kuin yrityksenkin kannalta eikä sitä tulisi aliarvioida. Laajimmillaan se kehittää myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko yritystä. Perehdyttämisellä hyödytään suuresti myös kansantaloudellisella tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdyttäminen luo edellytykset työntekijän tyytyväisyydelle, työntekijä sairastaa vähemmän ja huolehtii työnsä tuottavuudesta. Pitää muistaa, että perehdyttämisellä päästään tässä vain alkuun, joten työn ja kehittymisen mahdollisuuksia on sen jälkeen ylläpidettävä organisaatiossa. (Helsilä 2009, 48; Kupias & Peltola 2009, 19-20).

Hyvä perehdyttäminen sisältää erilaiset käytännön toimet, joiden avulla helpotetaan uuden työntekijän työn aloittamista ja kehitetään hänen osaamista sekä varsinaisen työtehtävään, työympäristöön ja organisaatioon opastamisen. Hyvän perehdytyksen tunnistaa siitä, että se ottaa huomioon uuden työntekijän osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä jo perehdytysprosessin aikana. Työntekijä, jolla on aikaisempaa kokemusta alalta tai samantyyppisestä työtehtävästä, on erittäin kyvykäs havainnoimaan yrityksen toimintatapoja, joihin muu henkilöstö on jo sokeutunut. Antamalla työntekijälle mahdollisuus kyseenalaistaa yrityksen toimintatapoja ja esittää uusia, vaihtoehtoisia tapoja työskennellä pääsevät perehdytyksestä hyötymään niin työnantaja, työyhteisö kuin uusi työntekijä itse. (Kupias & Peltola 2009, 19; Österberg 2005, 92; Hyppänen 2007, 198.)

Perehdyttämisen toteuttamiselle on monta syytä. Näitä syitä ovat esimerkiksi:

- Jännityksen vähentyminen. Kaikki, jotka aloittavat uuden työn, tuntevat jännitystä. Perehdytystilanteessa uusi työntekijä voidaan saada tuntemaan olonsa helpottuneeksi ja mukavaksi.
- Kysymyksiä esittäminen ja niihin vastaaminen. Kynnys esittää kysymyksiä on matalampi työn alkuvaiheessa kuin monen työvuoden jälkeen. Perehdytystilanteessa uuden työntekijän on helppo esittää typerältäkin kuulostavia kysymyksiä.
- Väärinkäsitysten välttäminen. Kun perehdytystilanteessa selkeästi kerrotaan yrityksen odotukset, käytänteet ja toimintatavat, vältetään mahdollisilta väärinkäsityksiltä tulevaisuudessa.
- Työntekijöiden pysyvyyden lisääminen. Yrityksen tulee pitää työntekijät tyytyväisinä ja motivoituneina, jotta he eivät vaihtaisi työpaikkaa. Yritykselle on kannattavampaa satsata nykyisten työntekijöiden hyvinvointiin kuin palkata uusia työntekijöitä. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä saadaan motivoituneeksi sekä suhtautumaan myönteisesti ja sitoutumaan työhönsä.
- Suhdetoiminnan edistäminen. Yrityksen tavoitteena on saada uusi työntekijä puhumaan positiivisesti kokemuksistaan perehdytysohjelmasta läheisilleen ja ystävillään. Heistä voi tulla tulevaisuuden työntekijöitä. Myös asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva.

(Arthur 2012, 299; Taylor 2014, 244; Työturvallisuuskeskus 2009, 3-4.)

Monet työnantajat eivät ymmärrä, kuinka monella tapaa he voivat hyötyä hyvin valmistellusta ja hyvin toteutetusta perehdytysohjelmasta. Järkevät työnantajat näkevät perehdytystilanteen mahdollisuutena välittää uudelle työntekijälle tunteen työnantajan vahvasta sitoutumisesta hyvinvoivaan ja kehittyvään työyhteisöön. Vastavuoroisesti uudet työntekijät ovat motivoituneita tekemään parhaansa. Perehdyttäjän kannattaa antaa konkreettisia esimerkkejä hyvin toteutuneista ohjelmista tai toimista, joilla on tuettu ja edesautettu työntekijöiden kehittymistä ja hyvinvointia. Työpaikan säännöt on tärkeä käydä läpi, jotta uudet työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitä käy, jos sääntöjä ei noudateta. Kun yrityksen odotukset on esitetty uudelle työntekijälle, luodaan ilmapiiriä keskinäisestä kunnioituksesta, joka toimii tukipilarina tuottavuudelle. Perehdytysohjelman avulla tulokas oppii ja sisäistää asiat nopeammin kuin ilman ohjelmaa, jolloin hän pääsee nopeammin itsenäisesti työntekoon. Tästä työnantaja hyötyy suuresti. (Arthur 2012, 299-300)

Työnantajana näkee perehdyttämisen hyödyt eri tavalla kuin työntekijä. Siinä missä työnantaja näkee perehdyttämisen pitkän tähtäimen kokonaisvaltaisena prosessina, työntekijä haluaa ennen kaikkea tuntea olonsa tervetulleeksi. Uudesta työntekijöistä ilmoittaminen työyhteisölle ennen tulokkaan ensimmäistä päivää, lämmin vastaanotto tai 15 minuutin

”Tervetuloa taloon” –juhlat ensimmäisenä työpäivänä saavat tulokkaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi. (Arthur 2012, 301- 302)

Perehdyttäminen on tärkeää kaikille organisaatioille koosta tai toimialasta riippumatta. Kaikkien henkilöstöryhmien, esimiehistä toimistotyöntekijöihin ja vuokratyöntekijöihin, tulee saada järjestelmällistä perehdyttämistä. Yrityksestä ja tehtävästä riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvyys vaihtelevat. Aina tulisi kuitenkin käydä läpi seuraavat asiat:

- yrityksen esittely: sen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat ja strategiat sekä menettelytavat (yritysperehdyttäminen)
- työpaikan henkilöt – ainakin tuleva lähipiiri -, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt (työpaikkaan perehdyttäminen)
- tuleviin tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet (työhön perehdyttäminen)

Jos kyseessä on vähänkin suurempi yritys, kannattaa sen systemoida perehdyttämistoiminta, määrittää perehdyttävät henkilöt ja varmistaa perehdytyksen onnistuminen (Työturvallisuuskeskus 2009, 2; Helsilä 2009, 48.)

3.2 Perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt

Perehdyttäminen kannattaa asettaa vain muutamien nimettyjen henkilöiden vastuulle, jotta prosessi pysyy paremmin hallinnassa. On kuitenkin yrityskulttuurin kannalta merkityksellistä, että koko työyhteisö osallistuu siihen vuorollaan. Kun perehdyttäjiä valitaan, on järkevää ottaa huomioon heidän suhteet tulokkaaseen.

Lähin esimies tai henkilöstöasiantuntija on yleensä vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta, vastuiden jakamisesta ja valvonnasta. Etukäteen on mietittävä perehdyttäjien asenteet, tiedot, taidot ja valmiudet hoitaa tehtävä. Perehdytyksen onnistumisen kannalta on perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla suorittaa perehdytys suuri vaikutus. Hyvällä perehdyttäjällä on yleensä kohtuullinen työkokemus, mutta hän ei saa olla asettunut aloilleen niin hyvin, ettei muista enää, miltä uuden työn aloittaminen tuntuu. Perehdyttäjällä on oltava auttamisen ja opastamisen halu. Se, että perehdyttäjä viihtyy omassa työssään, on luonnollisesti tärkeää. Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä ja tutustuttaa henkilön työyhteisöön ja työtehtäviin. Onkin siis tärkeää valita perehdyttäjiksi sellaisia henkilöitä, joilla on halua ja ammattitaitoa tehtävää kohtaan. On hyvä huomata, että usein sellainen henkilö, joka ei ole ehtinyt olla talossa vielä kovin kauaa ja jolla on oma perehtyminen lähimuistissa, on usein varsin toimiva perehdyttäjä. Etukäteen on myös tarpeellista miettiä varasuunnitelmat yllättäviin tilanteisiin. Tällainen tilanne voi olla esi-

merkiksi perehdyttäjän sairastuminen: kuka hoitaa hänen puolesta perehdyttämisen ja pysytäänkö silloin perehdytysuunnitelman aikataulussa kiinni. (Österberg 2005, 93 – 94; Kjelin & Kuusisto 2003, 186, 195–196; Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Henkilöstöasiantuntijan tulisi olla pääroolissa perehdytysprosessin suunnittelussa, valmistelussa ja toteutuksessa. Johtuen tästä laaja-alaisesta vastuukentästä, henkilöstöasiantuntijalla tulee olla syvä ymmärrys organisaatiosta ja hänen on omattava hyvät ihmissuhdetaidot. On tärkeää, että tulokas näkee ja kuulee myös yrityksen ylemmän johdon henkilöitä, jotta he voivat välittää tulokkaalle viestin sitoutumisesta uusiin työntekijöihin. Uuden työntekijän olisi myös kuulla muiden osastojen tai tiimien edustajilta heidän yksikkönsä päätehtävät ja –toiminnot ja kuinka ne ovat yhteydessä koko organisaation toimintaan. Tämä auttaa tulokasta saamaan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. (Arthur 2012, 305–306.)

Yrityksen yleisesittely, yritysperehdyttäminen, ja sen laadun varmistaminen ovat yleensä henkilöstöasiantuntijan vastuulla. Yksikön esimies on paras työpaikkaan ja työhön perehdyttävä. Näiden lisäksi perehdytysprosessiin voi osallistua muita henkilöitä, kuten työkavereita, jos ne katsotaan tarpeellisiksi. Jos perehdyttämiseen tarvitaan muita henkilöitä esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan lisäksi, on esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan vastuulla sopia tästä heidän kanssaan ja valmentaa heidät tähän rooliin. Ihanneskenaariossa koko työyhteisö on luontevasti mukana perehdyttämisessä ja vahvan yhteisen vastuun tunne on havaittavissa organisaatiossa. (Österberg 2005, 93; Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Taylor (2014, 246) nostaa esille yleisen ongelman HR-asiantuntijoiden joukossa, joka nostetaan usein esille perehdyttämisestä puhuttaessa. Ongelmana on HR:n huoli siitä, etteivät esimiehet anna riittävästi huomiota perehdyttämisprosesseille ja usein perehdytysprosessia ei viedä kokonaan tai huolellisesti läpi. Perehdytysprosessi nähdään usein henkilöstöasiana, mikä johtaa siihen, että tulokkaat saavat vain vähän henkilökohtaista huomiota heidän lähimmiltä esimiehiltään, heille annetaan täysi työtaakka saman tien ja he joutuvat usein kääntymään kollegojen puoleen apua tarvitessaan. Tämä ongelma saattaa johtua siitä, että usein esimiehillä on lyhyemmän aikavälin keskittyminen kun taas HR tähtää katseet pidemmälle aikavälille. Esimiesten ylivoimainen tarve on varmistaa, että työt saadaan tehtyä heti ja he toimivat jatkuvan paineen alla, jossa heidän tulee saada kustannuksia leikattua. Perehdyttäminen nähdään usein myös rutiininomaisena toimintona, joka on helppo delegoida muille henkilöille. Perehdyttäminen nähdään harvoin hohdokkaana tai tärkeänä toimintona. Sen sijaan se on rutiininomaista, tavallista ja standardoitua. Tämän takia se halutaan antaa jonkun muun tehtäväksi, jolloin johdon huomio ja resurssit voidaan keskittää esimerkiksi kehitystoimenpiteiden pariin. Tämä on ymmärrettävää, mutta ei

järkevää yritystoiminnan kannalta. Laiminlyömällä esimiehen vetämä perehdyttäminen on paras tapa varmistaa, että ihmiset ovat tehottomia työssään kauemmin, he ovat kykenevämpiä maksimoimaan työpanoksensa, he kärsivät itsevarmuuden puutteesta asiakas-kohtaamisissa ja he ovat yleisesti epämotivoituneita. Jos perehdyttäminen toteutetaan huonosti, kasvaa todennäköisyys työntekijän aikaiseen lähtemiseen yrityksen palveluksesta huomattavasti. (Taylor 2014, 244-246.)

Perehdyttämistilanne on esimiehelle ainutlaatuinen hetki saada työntekijä suuntaamaan työskentelynsä kohti yrityksen tavoitteita, sillä silloin työntekijä on kaikkein vastaanottavaisin tiedolle ja ohjaukselle. Perehdyttämistilanteessa myös muovautuu esimiehen ja alaisen välinen henkilökohtainen suhde, joka määrittelee sen, miten he tulevaisuudessa kohtaavat toisensa. Esimiehen vastuulla on saada tulokkaan työ kytkeytymään organisaation strategiaan, selvittää hänen osaamisensa ja luoda puitteet työyhteisön jäsenten ja tulokkaan väliselle kanssakäymiselle. Esimiehen tulee muistaa järjestää säännöllisiä tapaamisia tulokkaan kanssa myös perehdyttämisen jälkeen, sillä tulokas jatkaa perehtymistä organisaatioon alun perehdyttämisyksikön jälkeenkin. Esimerkiksi kuukausittaisilla palaute- ja arviointikeskusteluilla mahdollistetaan tulokkaan kokonaisvaltainen perehtyminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188–189.)

Esimiehen tehtäviin ja vastuisiin kuuluu uuden työntekijän toimintavapauksien ja vastuualueiden määrittäminen. Jos esimies on ottanut hyvin selvää tulokkaan historiasta, osaamisesta ja toimintatavoista, on hänellä hyvät mahdollisuudet hyödyntää tulokkaan koko kapasiteettia ja saada organisaation ja tulokkaan tavoitteet kohtaamaan. Tulokkaan toimintatapojen ymmärtämisellä esimies voi auttaa työyhteisöä ja tulokasta toimimaan nopeasti ja tuloksellisesti yhteistyössä. Esimies käyttää perehdyttämisessä johtajan taitojaan. Hänen tulee saada tulokas sitoutumaan työhön ja organisaatioon pitämällä perehdytyksen riittävän selkeänä ja luomalla riittävästi ärsykeitä esimerkiksi toimeksiantojen avulla. Selkeyttä esimies tuo perehdyttämiseen esimerkiksi taustoittamalla asioita ja kertomalla organisaation historiasta ja strategioista. Ohjaus ei saa kuitenkaan olla liian ohjattua tai passivoivaa, jolloin tilaa jää myös tulokkaan omalle innovatiivisuudelle ja aktiivisuudelle. Kysymyksiä esittämällä ja keskusteluja käymällä tulokas saadaan aktivoitua. Esimiehen tärkein tehtävä on, ja on aina ollut, muokata yritystasoisista tavoitteista ryhmä- ja yksilötasoisia tavoitteita yhdessä työntekijöiden kanssa. Vasta sitten työntekijät kykenevät työskentelemään koko kapasiteetillaan, kun he ymmärtävät, miten organisaation tavoitteet heijastuvat ja vaikuttavat heidän työhön ja asemaan. Tämä toimii myös toiseen suuntaan eli yrityksessä voidaan pohtia, mikä merkitys on työntekijän työllä organisaatiolle ja asiakkaille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189–191.)

Työtehtävän sisällön ja tavoitteet esimies ja tulokas sopivat yhdessä, jotta ne ovat selkeät molemmille osapuolille. Tavoitteiden on tuettava sekä yksilön kehittymistä että yrityksen tulevaisuuden uudistumista ja tuloksentekeyttä. Esimiehen tulee mahdollistaa onnistumisen edellytykset alaiselleen. Tämä tarkoittaa sitä, että alaiselle on hankittava tarvittavat resurssit, kuten työvälineet ja osaaminen, työskentelyyn. Kun tavoitteet on selkeästi asetettu ja yhdessä katsottu läpi ja samanaikaisesti annettu työntekijälle itsenäisyyttä ja riittävän vapaat kädet toimia, on esimiehen tehtävänä enimmäkseen vain tukea ja auttaa alaista onnistumisessa ja menestymisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 191-192.)

Yksi perehdyttämisen keskeisimmistä tavoitteista on luottamus. Kun tulokas luottaa itseensä, vapauttaa hän energiaansa. Kun työyhteisön jäsenet luottavat toinen toisiinsa, mahdollistetaan tehokas yhteistyö ja sen kehittyminen jäsenten kesken. Yhteistyön rakentamista voidaan pitää yhtenä esimiehen tärkeimpänä tehtävänä yrityksessä. Sen hän voi mahdollistaa luottamuksen edistämisen avulla. Tiedon johtamisen keskiössä piilee luottamus: luottamuksen vallitessa tiedon jakaminen lisääntyy, kun taas ilman luottamusta tietoa salaillaan. Tietoa voidaan yrityksessä dokumentoida ja varastoida, mutta suurin osa tiedosta on aina vuorovaikutuksen varassa. Tulokkaan nopeaan sosiaalistamiseen, roolin rakentamiseen ja luottamuksen syntymiseen vaikuttavat vuorovaikutus ja kontaktit. Mitä nopeammin ja enemmän tulokas pääsee tutustumaan työyhteisön jäseniin ja hankkimaan työelleen oleellisia kontakteja, sitä nopeammin alkujännitys häviää ja tulokas pääsee kiinni työntekoon. Esimiehellä on monta keinoa edistää ihmisten luottamusta itseensä, toisiinsa ja työnantajaan. Näitä tekijöitä ovat:

- Asioiden näkyväksi tekeminen eli tiedon jakaminen avoimesti, palautteen antaminen, alaisten osaamisen tunnistaminen ja siitä muille kertominen sekä selkeiden roolien muodostaminen ja niistä tiedottaminen.
- Ryhmän yhteistoiminnan edistäminen eli yhteisten arvojen vahvistaminen, yhteisen tavoitteen antaminen ryhmälle ja ryhmän toiminnan mittaaminen, tilaisuuksien, joissa ryhmän jäsenet pääsevät tutustumaan toisiinsa, järjestäminen, ryhmäkoonpanojen vaihtelevuus.
- Yksilön kunnioittaminen eli luottamuksen osoittaminen alaista kohtaan, alaisten kehittämisessä auttaminen ja alaisten onnistumisen mahdollistaminen.
- Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen eli kontaktien luominen, oman alan seuraaminen, itsensä kehittämiseen panostaminen ja palautteen pyytäminen.
- Inhimillisyyden näyttäminen eli omista erehdyksistä kertominen, virheiden hyväksyminen ja tunteiden näyttäminen.
- Luottamuksen arvoisena oleminen eli luottamuksellisen tiedon pitäminen vain itsellään, erehtyvyyden myöntäminen, johdonmukaisena oleminen puheissa ja te-

oissa, lupauksen pitäminen, kunnian antaminen sille henkilölle, jolle se kuuluu ja oikeudenmukaisena oleminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 149 – 153.)

3.3 Riitit ja rituaalit organisaatiossa

Perehdyttämistä voidaan pitää yrityksen viestinä siitä, mitä yrityksessä arvostetaan ja pidetään tärkeänä. Tulokas on herkkä vastaanottamaan näitä viestejä ja ne ohjaavat tulokasta oman tehtävän hahmottamisessa. Toimitusjohtajan tapaamista työsuhteen alussa pidetään klassisena esimerkkinä. Kun tulokas pääsee tapaamaan heti alussa ylintä johtoa, luo se tulokkaalle tunteen, että henkilöstöstä välitetään, vuorovaikutus on helppoa ja organisaatorakenne ei ole hierarkkinen. Perehdyttämällä luodaan myös yhteistä organisaatiokulttuuria. Kulttuuria on tärkeä johtaa tavoitteellisesti, eikä jättää sitä vain tapahtumien kulun varaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 181 – 185.)

Kulttuuria välitetään perehdyttämisprosessissa luomalla riittejä ja rituaaleja. Yrityksen rituaalit ovat usein arkipäiväisempiä kuin perinteiset rituaalit, kuten hautajaiset ja rippijuhlat. Yritysrituaali on esimerkiksi kick off –tilaisuus tai läksiäiset. Perehdyttämiseen liittyviä riittejä ja rituaaleja voivat olla tulokkaan esittely yhteisessä tilaisuudessa tai työyhteisön esittely. Rituaaleilla on suuri merkitys niin tulokkaalle kuin työyhteisölle. Rituaalien avulla korostetaan uuden vaiheen alkua ja sen merkitystä ja viestitään niistä asioista, joita pidetään tärkeinä organisaatiossa. Samalla luodaan organisaation identiteettiä. Työyhteisö on voinut kehittää omia rituaaleja tulokkaalle. Tulokkaalle saatetaan pitää tavaksi muodostuneita tulikasteita, jotka suoritettuaan hyväksytysti tulokas hyväksytään täysivaltaiseksi yhteisön jäseneksi ja yhteishenki vahvistuu. Rituaalien tulee kuitenkin kunnioittaa, ei nöyryyttää, ihmistä. Työyhteisön rituaaleista on hyötyä organisaatiolle, jos ne tukevat organisaation tavoitteita ja arvoja, sopivat työskentelykulttuuriin ja tuottavat positiivista ja iloista mieltä työyhteisön jäsenille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 181 – 185.)

4 Perehdytysprosessin sisältö ja vaiheet

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa jo ensimmäisestä tulokkaan ja organisaation välisestä kontaktista. Perehdytysprosessin lopun määrittäminen on vaikeampaa. Prosesille tunnusomaista on muutoksen tapahtuminen: prosessi alkaa jostakin tilasta ja loppuu johonkin toiseen tilaan. Perehdytysprosessissa tulokas on aluksi ulkopuolinen ja irrallinen henkilö, joka prosessin edetessä siirtyy omaan rooliinsa yrityksen jäseneksi. Perehdytysprosessi sisältää tiedottaminen ennen tulokkaan tuloa, vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen ja käytännön työnopastuksen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Hyppänen 2007, 195.)

Perehdytysprosessin tulee olla samaan aikaan ainutkertaista ja yhdenmukaista. Ainutkeraisuudella tarkoitetaan sitä, että tulokas otetaan mielenkiinnolla yksilönä vastaan. Yhdenmukaisuus tarkoittaa tässä sitä, että kaikki perehdyttäjät perehdyttävät tulokkaat organisaation arvojen ja strategian mukaisesti ja tavoittelevat yhteistä laatutasoa. Hyvä perehdyttäminen vie aikaa. Selvää kuitenkin on se, että mitä nopeammin perehdyttäminen hoidetaan, sitä nopeammin perehdytettävä pääsee työskentelemään itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjausta, jolloin kaikki hyötyvät siitä. (Österberg 2005, 90; Kjelin & Kuusisto 2003, 193-194.)

Perehdytysprosessista, sen toimivuudesta ja kehittämisestä, vastaa yleensä yrityksen henkilöstötoimi. HR:n rooli on huolehtia perehdyttämisen toimintamallin ajantasaisuudesta ja hyväksyttää se asianosaisilla. Perehdyttämisen toimintamalli pitää sisällään perehdyttämisen työnjaon, materiaalit ja ohjelmat. Pienten yritysten ongelma perehdytysprosessissa on yleensä se, että yrityksen henkilöstöllä ei ole tarpeeksi aikaa tutustuttaa työntekijää muuhun kuin työhön, jolloin organisaatioon ja toisiin työntekijöihin perehdyttäminen saatavat jäädä pois. Lähin esimies kantaa aina perehdyttämisestä vastuun. Hänen lisäksi voidaan käyttää muita perehdyttäjiä apuna. Kollegoja kannattaa hyödyntää perehdytysprosessissa, jolloin uusi työntekijä pääsee tutustumaan työyhteisöönsä jo työsuhteen alusta lähtien. On tärkeää, että perehdyttäjät valitaan huolellisesti, sillä he luovat ensivaikutelman työpaikasta. Jos uusia työntekijöitä tulee samalla kertaa taloon on tärkeää, että esimies keskustelee jokaisen heistä kanssa henkilökohtaisesti. Työnlaadun säilyttämiseksi organisaation on hyvä luoda systemaattinen perehdytysjärjestelmä. Järjestelmää tulee kehittää ja pitää jatkuvasti ajan tasalla. Järjestelmässä määritellään vastuut: kuka perehdyttää, miten, milloin, mitä ja missä perehdyttää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194; Viitala 2003, 259–263.)

Uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä organisaatiossa on erityisen tärkeä ja mieleenpainuva hetki. Työntekijä aistii ympäristöä ja on erityisen vastaanottavainen asioille. Kuten uusi työntekijäkin myös yritys haluaa antaa hyvän ensivaikutelman itsestään. Yrityskuvan kannalta tämä päivä onkin erityisen tärkeä: koska negatiivisilla kokemuksilla on taipumusta säilyä pitkään mielessä, on yrityksen panostettava onnistuneeseen perehdytysprosessiin. Jos uusi työntekijä kokee perehdytysprosessin epäonnistuneeksi, on tämä mielikuva vaikea muuttaa ja yrityskuva kärsii. Ensimmäisenä työpäivänä tulokas voi kohdata monenlaisia tunteita: uteliaisuutta, innokkuutta, pelkoa ja jännitystä. Onhan hän tehnyt elämässään ison päätöksen ja nyt selviää, oliko päätös oikea. Ensimmäisillä työpäivillä ja ensimmäisillä kontakteilla on suuri vaikutus siihen, millaiseksi yhteistyö ja alun oppiminen alkavat muodostumaan. Kokemukset ensimmäisiltä viikoilta toimivat pohjana koko työsuhteelle ja työroolille. (Viitala 2003, 259-263; Österberg 2005, 91-92; Arthur 2012, 297; Kjelín & Kuusisto 2003, 130, 161-162.)

Uuden työntekijän ensimmäinen päivä on suunniteltava hyvissä ajoin etukäteen. Alla on lista kymmenestä valmisteleavasta vaiheesta, joihin esimiehen tai HR-perehdyttäjän tulisi kiinnittää huomiota, jotta tulokas saa positiivisen vastaanoton ensimmäisenä päivänään.

1. Levitä sanaa. Kun uuden työntekijän tulo varmistuu esimiehelle, esimies ilmoittaa tästä työyhteisölle jonkin tarkoitukseen sopivan sisäisen kanavan kautta. Tyypillisesti se toteutetaan kahta viikkoa aikaisemmin työntekijän aloituspäivää. Viestin tarkoituksena on ilmoittaa työyhteisölle tulokkaan aloituspäivä, titteli, työtehtävät ja kertoa hieman hänen taustoistaan.
2. Ajattele kuin uusi työntekijä. Esimies kuvittelee itsensä uuden työntekijän paikalla ja kysyy itseltään: Mistä minä haluaisin ensimmäisen työpäiväni koostuvan?
3. Valmistele aikataulu. Antamalla työntekijälle aikataulu ensimmäisen päivän kuluksi, tietää työntekijä selkeästi mitä tapahtuu ja milloin tapahtuu.
4. Hanki tarvittavat välineet ja hoida muut järjestelyt. Työntekijän työpisteen tulee olla valmis työntekijän saapuessa töihin. Työhön tarvittavat välineet, esimerkiksi tietokone, kynä ja vihko, käyttöoikeudet ja salasanat tarvittaviin järjestelmiin sekä kirjallinen itseopiskelumateriaali on hyvä olla valmiina odottamassa työntekijän työpisteellä.
5. Ole tavoitettavissa. Hyvän esimies-alainen -suhteen kehittymiseen esimiehen on tärkeää olla tavoitettavissa työsuhteen alkuvaiheessa. Alkuvaiheessa työntekijä tarvitsee yleensä paljon neuvontaa, ohjausta ja apua.
6. Ennakoi kysymyksiä. Kuten kohdassa kaksi, esimiehen on asetettava tulokkaan asemaan ja mietittävä kysymyksiä, mitä tulokas mahdollisesti miettii.

7. Pidä odotukset kohtuullisina. Innokkaimmillakin työntekijöillä menee aikaa kaiken tiedot sulattamiseen ja sisäistämiseen, joten itse työntekoon pääseminen vie kaikilta aikaa. Tämä saattaa joskus turhauttaa esimiestä varsinkin silloin, jos työpaikalla on kova kiire. Odotuksia ei kannata laittaa liian korkealle ja työntekijälle tulee antaa aikaa tutustua työyhteisöön ja yrityksen toimintatapoihin.
8. Tee ensimmäisestä päivästä mahdollisimman tyypillinen. Työntekijän on hyvä saada heti käsitys siitä, millaista työskentely yrityksessä on.
9. Älä pidä mitään itsestään selvyytenä. Vaikka tulokas olisi jo saanut yritysperehdytyksen henkilöstöasiantuntijalta, esimiehen on hyvä kerrata juuri omalle osastolle tai tiimille tärkeitä asioita. Asioiden selventämisellä vältetään väärinkäsityksiltä tulevaisuudessa.
10. Järjestä uudelle työntekijälle tutori. Työyhteisön joukosta valitaan tulokkaalle henkilökohtainen tutori, jonka tehtävänä on vastata tulokkaan kysymyksiin, rohkaista ja auttaa häntä kaikissa mahdollisissa asioissa. Uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja saa tarvitsemaansa tukea uudessa työpaikassa. (Arthur 2012, 212 - 216; Hyppänen 2007, 195-198.)

Kun työntekijä saapuu ensimmäisenä päivänä töihin, tulee hänet vastaanottaa ja esitellä ainakin muutamalle lähimmälle henkilölle. Perehdyttäminen alkaa keskustelulla, jonka tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja katsotaan työntekijän kanssa perehdytysuunnitelma, jossa selvitetään aikataulu, jonka mukaan uudet asiat perehdytetään ja henkilöt, jotka perehdyttävät. Työntekijän kanssa käydään huolellisesti läpi työsuhdetta määrittävät puitteet. Työntekijän kanssa läpikäydään muun muassa työsopimus, jonka jälkeen se allekirjoitetaan ja luovutetaan työntekijälle. Lisäksi työntekijän kanssa on läpikäytävä työajat ja aikataulut, palkkaan liittyvät asiat, kuten palkkausperusteet ja palkkapäivä, poissaolo säännökset ja muut työpaikalla noudatettavat normit, sosiaalililat, kuten ruokailu- ja taukotilat, työsuhde-edut ja työterveyshuolto. (Viitala 2003, 259 – 263; Österberg 2005, 91.)

Organisaation tavoitteet ja toimintatavat, ulkoinen toimintakenttä ja tulevaisuuden näkymät tutustutetaan uudelle työntekijälle perehdytystilanteessa. Kun liikeidea sisäistetään uudelle työntekijälle, kykenee hän mallintamaan sitä oman työn tueksi. Tulokkaalle selvennetään hänen roolinsa organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Seuraavan tason perehdyttämistä ovat henkilöstöön, toimintatapoihin, järjestelmiin, tiloihin ja käytäntöihin tutustuttaminen. Perehdyttämisen ydin muodostuu itse työtehtävään perehdyttämisestä. Siihen liittyy työtehtävästä riippuen perehdyttäminen esimerkiksi koneisiin, järjestelmiin ja työturvallisuuteen. Uuden työntekijän kaksi ensimmäistä työviikkoa ovat merkityksellisimmät asenteiden kannalta. Jos työntekijä halutaan sitouttaa hyvin organisaatioon ja työtehtävään, on kunnollinen perehdyttäminen erittäin tärkeää. Jos laajemmin ajatel-

laan, perehdyttämisen avulla turvataan laatua ja tuottavuutta. Myös henkilöstön pysyvyyttä, tyytyväisyyttä ja työturvallisuutta voidaan perehdyttämällä lisätä. (Österberg 2005, 91; Viitala 2003, 259–263.)

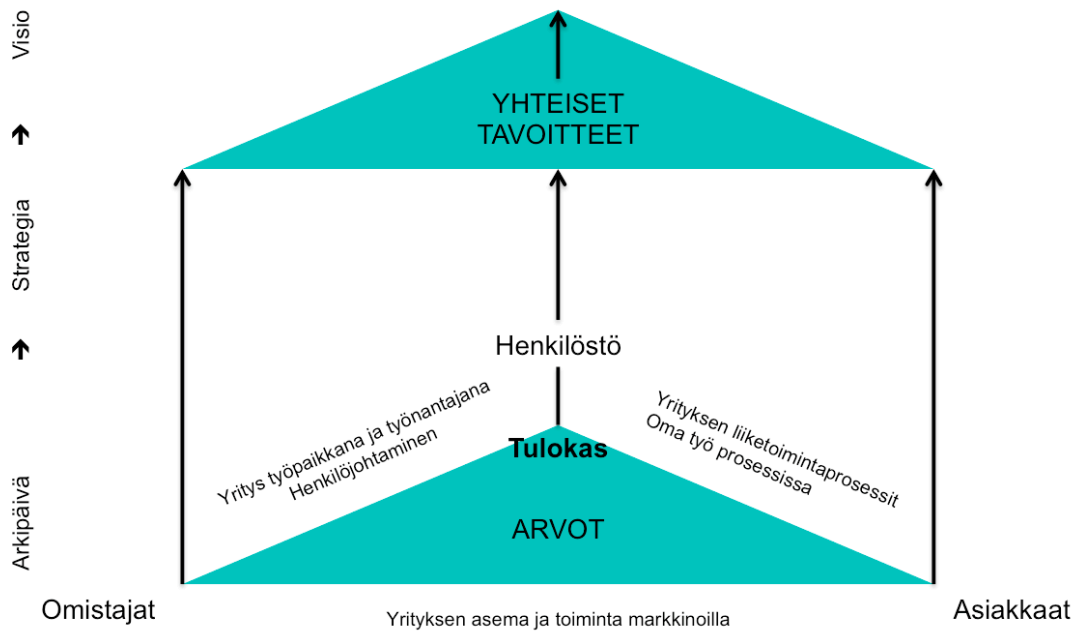
Esimiehen perehdyttäminen vaatii laajemman perehdyttämisohjelman kuin muille organisaatiotasojen tulevien henkilöiden perehdyttäminen. Esimiehen perehdyttäminen koostuu niiden sidosryhmien, joiden kanssa esimies tulee toimimaan tehtävässään, esittelystä ja roolista esimiehenä tutustuttamisesta. Esimiehen toimintaympäristön esittely sekä vallan ja vastuun selvittäminen suhteessa alaisiinsa ja organisaatioon kuuluvat perehdytysohjelmaan. Tulevalle esimiehelle on avattava organisaation käytäntö sekä roolit eri tilanteissa. Nämä eri tilanteet ovat päätöksenteko, viestintä, rekrytoinnit, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, henkilöstön kehittämistavat ja periaatteet sekä suunnittelu- ja budjetointitoimet. Uusi esimies tulee olemaan paljon yhteistyössä yrityksen henkilöstöasiantuntijan kanssa liittyen erilaisiin henkilöstötoimiin, joten heidän välisille keskusteluille kannattaa varata reilusti aikaa. (Österberg 2005, 92.)

4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvän perehdyttämisen ainekset ovat suunnitelmallisuus, huolellinen valmistautuminen dokumentointi ja jatkuvuus. Perehdyttämisen seuranta ja arviointi ovat osa perehdytys-suunnitelmaa. Perehdytysprosessi ja sen vaiheet vaihtelevat yrityksittäin ja tehtävittäin, eli perehdyttäminen suunnitellaan aina tehtäväkohtaisesti yrityksen toimintatapoihin sopivaksi. Perehdyttämisen onnistumisen takaamiseksi on tärkeää, että työn sisällön määrittely ja rekrytointi on toteutettu huolellisesti. Perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta ei voida erottaa rekrytoinnista. Kun rekrytointiprosessissa määritellään tarvittavan henkilön ominaisuuksia, luodaan samalla ajatusmallia tulevasta työstä ja työssä menestymiseen vaadittavista tekijöistä. Kun yrityksessä on halu panostaa osaajien pitämiseen ja menestymiseen, muodostavat rekrytointi ja perehdyttäminen yhdessä eheän kokonaisuuden. Rekrytointi-ilmoitukseen voidaan kattavasti kuvailla työkokonaisuutta, mutta oikeasti työn luonne määräytyy vasta organisaation arjessa. Perehdyttämisen laiminlyönnillä tulokkaan tehtävä ja rooli hajaantuvat helposti. Tämä vaikeuttaa tulokkaan mahdollisuuksia toimia suunnitelmallisesti ja päämäärätietoisesti yrityksen strategiaa eteenpäin vieden. Roolit ja tavoitteet, jotka on selkeästi ja ymmärrettävästi muotoiltu, auttavat työn suuntaamisessa. (Hypänen 2007, 199; Kjelin & Kuusisto 2003, 62–63.)

Perehdyttämissuunnitelma jännevöittää perehdyttämisen. Sen avulla perehdyttämiseen luodaan runko, aikataulu ja työnjako. Suunnitelma käydään tulokkaan kanssa heti perehdyttämisen alussa läpi, jolloin sitä voidaan muokata tulokkaan tarpeiden mukaisesti. Jos

suunnitelmassa on sellaisia asioita, jotka ovat tulokkaalle tuttuja, voidaan niiden läpikäymistä supistaa tai jättää kokonaan pois. Jos taas suunnitelmassa ei ole huomioitu sellaisia oppimistarpeita, joita tulokkaan kanssa tulisi käydä, voidaan ne lisätä suunnitelmaan heti alkuvaiheessa. Kun perehdyttämisen sisältöä rakennetaan, tulee sen noudattaa seuraavia kolmea perussääntöä: riittävän kokonaiskuvan hahmottamisen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199.)



Kuvio 4. Perehdyttämisen kokonaiskuva (mukailen Kjelin & Kuusisto 2003, 203)

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 4) on hahmotettu kokonaiskuva, jota voidaan käyttää apuna perehdyttämisen suunnittelussa. Omistajat, asiakkaat ja henkilöstö ovat klassisesti kolme yrityksen intressitahoa. Tulokas tarvitsee tietoa kaikista näistä kolmesta tahosta ja niiden välisistä prosesseista ja suhteista. Yrityksen kulttuuri ja arvot ovat muodostuneet ajan saatossa. Jotta tulokas ymmärtää nykyhetkeä ja tulevaisuuden valintoja, on hänen ymmärrettävä yrityksen historiaa. Pohja organisaation tavoitteille ja osin myös kulttuurille on yrityksen omistajien odotusten luomia ja johdon toteuttamaa käytännössä. Keskeisintä liiketoimintaan perehdyttämisessä on perehdyttäminen asiakkaisiin ja niiden toiminnan logiikoihin. Jokaisen, riippumatta työtehtävästä, olisi hyvä ymmärtää, mikä toimii perustana asiakkaiden ja yrityksen välisessä suhteessa. Informaatiota asiakkaista on peilattava organisaation strategiseen näkemykseen. Tulokkaan tulee tuntea yrityksen henkilöstö ja henkilöstön on kuultava tulokkaasta itsestään. On tärkeää, että tulokas tietää keskinäisimmät suhteet, kuten keskeisimmät yhteistyökumppanit, päätöksentekijät, työhön vaikuttajat ja auttajat. Yrityksen asemaa markkinoilla kuvaa omistajien ja asiakkaiden välinen suhde kuviossa 4. Tulokkaan tulee ymmärtää yrityskuva, kilpailukenttä ja yrityksen asema kilpailukentällä. Omistajien ja henkilöstön väliseen suhteeseen liittyy muun muassa yrityk-

sen soveltama henkilöstöjohtamisenmalli. Tulokkaalle on kerrottava yrityksen palkitsemisjärjestelmästä, henkilöstön kehittämistoimista, tavoitteiden asettamisesta ja muista henkilöstöjohtamisen asioista. Liiketoimintaprosessit kuuluvat henkilöstön ja asiakkaiden väliin suhteeseen. Tulokkaan on hahmotettava oma tehtävänsä tässä kokonaisuudessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202–204.)

Perehdytyksen laajuus ei ole vakio, vaan se riippuu uuden työntekijän työsuhteen pituudesta ja työtehtävistä. Jos kyseessä ovat lyhyet työsuhteet kuten sijaisuus, harjoittelu tai kesätyö, on perehdyttämiseen käytettävissä yleensä vain vähän aikaa. Silloin perehdytyksen tulee sisältää työtehtävän kannalta vain kaikista oleellisin tieto. Perehdyttävän tuleva rooli, työkokemus, ammatillinen osaaminen ja ikä ovat kaikki asioita, joilla on vaikutusta perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen. Pitkään työelämässä olleella henkilöllä on yleensä paljon kokemusta erilaisista työtehtävistä ja työyhteisöistä ja henkilö on usein oma-aloitteisempi ja toimeliaampi kuin työelämäänsä aloitteleva nuori, jolle ei ole ehtinyt vielä karttua työkokemusta ja ammattiosaamista ja jolla on näin ollen heikommat valmiudet ottaa uusi työympäristö haltuun. Tällöin nuori työntekijä tarvitsee kokeneempaa työntekijää syvemmän ja laajemman perehdytysjakson, jossa käydään läpi aivan perusasioita. Lisäksi tällaisella tulokkaalla on suurempi tarve ohjaukselle ja osaamisen siirtämiselle. (Österberg 2005, 91-92; Kjelin & Kuusisto 2003, 163-165, 199.)

Perehdytysprosessiin vaikuttaa uuden työntekijän ammattitausta. Työntekijällä on selkeämpi käsitys tulevista tehtävistä, jos hän on aikaisemmin työskennellyt samankaltaisissa tehtävissä tai samalla alalla, kuin jos hänen kokemuksensa kumpuavat täysin eri alalta. Molemmilla näistä on kuitenkin annettavaa yritykseen. Vaikka tulokkaan entinen toimiala olisi hyvinkin erilainen kuin yrityksen toimiala, voi se toimia kuitenkin hyvänä vertailukohteena. Tulokkaalla, joka tulee samalta alalta, on tietysti vertailukohtia. Tämän takia yrityksen on kannattavaa luoda tulokkaan kokemuksia. On kuitenkin muistettava, että uudella yrityksellä on aina omat tavoitteet, työskentelytavat ja ihmiset. (Österberg 2005, 92; Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Perehdytysohjelma kannattaa laatia kerran perusteellisesti kuntoon, jolloin sen käyttöönotto on helpompaa ja siitä muodostuu ajan kanssa yritykselle toimintatapa. Se toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville henkilöille, kuten esimiehille ja henkilöstöhallinnon työntekijälle. Jotta perehdytysprosessi palvelisi koko organisaatiota ja erityisesti uusia perehdytettäviä, on tärkeää kiinnittää seuraaviin piirteisiin ja toimintoihin huomiota:

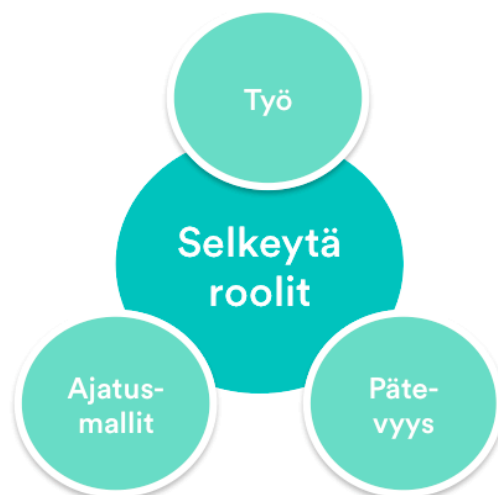
- säännöllinen perehdytysprosessin päivittäminen

- suora keskustelu uusien tulokkaiden kanssa siitä, kuinka perehdytysprosessia voitaisiin kehittää
- perehdytysprosessin kehittämisen sisällyttäminen yrityksen tehtävälisellä
- usean kommunikointikanavan ja –menetelmän (kuten intranetin) hyödyntäminen
- työtehtävään liittyvän koulutuksen ja opastuksen sisällyttäminen yhdeksi osaksi perehdytysprosessia
- ”tervetuloa taloon” –apupakkauksen valmistaminen
- ylemmän johdon osallistaminen perehdyttämiseen
- niin muodollisten kuin epämuodollisten sääntöjen ja normien käsitteleminen

Yritys ei saa siis olettaa, että kerran tehty perehdyttämishjelma pysyisi käyttökelpoisena ikuisesti, vaan perehdytysohjelmaa tulee päivittää ja pitää ajan tasalla aina tarvittaessa. Kun ohjelma on laadittu huolella ja käyttöön otettu, on sen päivittäminen helppoa. (Taylor 2014, 244-246; Österberg 2005, 93.)

4.1.1 Roolien selkeyttäminen

Rekrytointivaiheessa on tunnistettava ja ymmärrettävä riittävällä tarkkuudella tulevan työntekijän työtehtävät ja tavoitteet. Näin hahmotetaan työntekijältä vaadittava pätevyys, jolloin oikean henkilön palkkaaminen helpottuu. Perehdyttämisen avulla varmistetaan, että tulokas suuntautuu juuri hänelle tarkoitettuun työtehtävään eli siihen, johon hänet on rekrytoitu. Perehdyttäminen voidaan katsoa alkaneeksi jo rekrytointivaiheessa, jossa tulokas muodostaa käsitystä tulevasta tehtävästä. Tulokkaan ja esimiehen käsitykset tulevasta työtehtävästä eroavat usein hieman toisistaan, sillä onhan kyseessä käsitteellinen asia, jota jokainen tulkitsee kokemustensa varassa. Näin ollen on erittäin tärkeää, että tulokas ja esimies jakavat riittävän yhtenäisen käsityksen työstä, sen sisällöstä ja tavoitteista avoimesti keskustelemalla ja vertailemalla ajatusmallejaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53–54.)



Kuvio 5. Roolien selkeyttäminen (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003, 15)

Tulokkaalla ja yrityksen esimiehillä on oltava käsitys organisaation nykytilasta ja tehtävien vaatimuksista organisaatiossa. Jokainen työ on kytkettävä organisaation arvoihin, strategiaan ja visioon. Esimiehen on varmistettava, että tulokkaan pätevyys ja odotukset vastaavat työtehtävän vaatimuksia (kuvio 5). Kun tulokkaan rooli on selkeytetty, toimii se pohjana työtoiminnalle. Roolikuvauksen täsmentäminen ja työn tavoitteista sopiminen onnistuvat yhteisen käsityksen pohjalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53–54.)

4.1.2 Muoto

Perehdyttämisinformaatio voidaan antaa monella eri tavalla. Itse asiassa, vaihtelevuutta on pidetty keskeisenä menestystekijänä perehdytysohjelman onnistuneeseen läpivientiin varsinkin silloin, kun perehdytettävää asiaa on paljon. Eri oppimistyyliä; visuaalista eli näköhavaintoon perustuvaa, auditivista eli kuulohavaintoon perustuvaa ja kinesteettistä eli tuntohavaintoon perustuvaa oppimista, kannattaa hyödyntää perehdyttämistilanteessa. Visuaalisia esittämistapoja ovat muun muassa Power Point -esitykset, fläppitaulut, kirjoitetut materiaalit ja videot. Auditivisille oppijoille voidaan pitää pieniä esityksiä ja esitelmiä ja soittaa taustamusiikkia ryhmäkeskustelujen aikana. On tärkeää puhua selkeällä äänellä ja vaihdella puheen nopeutta ja voimakkuutta. Keskustelut pienessä ryhmässä tai pareittain, roolileikit, havainnollistamiset ja tutustumiskierrokset sopivat kinesteettiselle oppijalle. (Arthur 2012, 307; Peda.net 2013.)

4.1.3 Ajoitus ja kesto

Useimmat yritykset aloittavat perehdyttämisen niin pian kuin mahdollista, usein tulokkaan ja yrityksen ensimmäisistä kontakteista tai tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä. Perehdyt-

tämisjakso riippuu tehtävästä, mutta on yleensä lyhyimmillään koeajan pituinen. Jos kyseessä on vaativampi ja laajempi työtehtävä, vaatii perehdyttäminen oletettavasti pidemmän ajan. Avainasioiden perehdyttämiseen saattaa mennä aikaa muutamasta tunnista useampaan päivään. Jos perehdytys vie useamman päivän, on järkevää pilkkoa perehdyttäminen useammalle päivälle esimerkiksi kahdesta kolmeen tuntiin per päivä. Näin työntekijä muistaa perehdytetyt asiat paremmin ja eikä uuvu liiasta tietotulvasta. (Arthur, 307; Kjelin & Kuusisto 2003, 205; Hyppänen 2007, 197-198.)

Jotta tulokkaan voidaan sanoa hallitsevan työnsä ja asettuneen organisaatioon, kestää se tietotyössä noin puoli vuotta. Organisaation toiminnan luonne ja laajuus vaikuttavat toki perehdyttämisen kestoon. Sitä hetkeä, jolloin perehdyttäminen loppuu, on vaikea määritellä etukäteen. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että sitten, kun perehdyttämiselle asetetut tavoitteet on saavutettu, perehdyttäminen voidaan katsoa päättyneeksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 2005.)

4.1.4 Perehdyttämismateriaalit ja työkalut

Itseopiskelumateriaali on tärkeä osa perehdytystä henkilökohtaisen opastuksen ja keskustelujen lisäksi. Koska jokainen pystyy ottamaan tietoa vastaan vain rajallisen määrän kerrallaan, kannattaa perehdyttävälle antaa tämänkin vuoksi kirjallista aineistoa omakohtaista tutustumista varten. Materiaalia siihen voi kerätä esimerkiksi yrityksen toimintaan liittyvistä aineistoista ja esitteistä, yrityksen vuosikertomuksista, kirjallisesta liikeideasta ja toiminta-ajatuksesta, tuote- ja palveluesitteistä ja tervetuloa taloon –esitteestä. Tulee muistaa, että kirjallinen materiaali ei kuitenkaan koskaan korvaa suullista vuorovaikutustilannetta. (Helsilä 2009, 48; Viitala 2003, 259–263; Työturvallisuuskeskus 2009, 2; Hyppänen 2007, 197-198.)

Itseopiskelumateriaalin tarkoituksena on auttaa tulokasta hahmottamaan organisaatiota. Oleellista on myös se, että tulokkaalle annetaan sellaista materiaalia, joka auttaa häntä omassa työssään. Jos yrityksellä on hyvin toteutettu ja paljon tietoa sisältävä Intranet, kannattaa sitä hyödyntää perehdyttämisessä. Esimerkiksi jos tulokas unohtaa tai haluaa palata johonkin asiaan perehdyttämisen jälkeen, voi hän katsoa sen Intranetistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207.)

4.2 Työnopastus

Muutoksessa, joka vaikuttaa tehtäviin ja toimintatapoihin, ihmisen on sopeuduttava uuteen tilanteeseen. Lähes aina muutokset, myös myönteiset, kuormittavat ihmistä henkisesti. Ohjauksen ja opetuksen avulla voidaan helpottaa ja nopeuttaa prosessia. Tämän takia

myös ne työntekijät, jotka ovat olleet kauemmin töissä, tarvitsevat opetusta ja tukea kohdatessaan uuden tilanteen tai vaihtaessaan tehtävää. (Työturvallisuuskeskus 2009, 4.)

Kun perehdytetään varsinaiseen työhön, kutsutaan sitä työnopastukseksi. Kaikki ne asiat, jotka liittyvät työntekijän työn tekemiseen, kuuluvat työnopastukseen. Työnopastuksen avulla annetaan työntekijälle tiedot, taidot ja varmuus aloittaa uudessa tehtävässä. Työnopastuksessa työntekijä tutustuu työympäristöön, työkavereihin, työn sisältöön, vaiheisiin ja työn tekemisen periaatteisiin, koneisiin, laitteisiin ja järjestelmiin, työturvallisuuteen ja häiriötilanteiden toimintaohjeisiin sekä oman työn arvioinnin mittareihin ja oppimismahdollisuuksiin. Työnopastuksessa on tärkeää hahmottaa työntekijälle kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja oman tehtävän liittyminen ja merkitys siihen kokonaisuuteen. (Viitala 2003, 259–263; Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Kun työnopastus on suunniteltu ja hoidettu hyvin, oppii työntekijä tehtävänsä ripeästi ja kerralla oikein. Työn laadun ja tehokkuuden paraneminen ja ammattitaidon kehittyminen tapahtuvat työntekijän taitojen karttuessa. Työnopastus koostuu varsinaisen työn opettamisesta sekä työmenetelmiin ja toimintatapoihin opettamisesta. Tärkeää on, että opastettava on aktiivisesti mukana opastuksessa heti alusta saakka. Opastettavan tiedot, taidot ja kokemukset aikaisemmasta elämästä ja työtehtävistä toimivat pohjana uuden oppimiselle. Työnopastus toteutetaan siten, että opastettava tapaa ihmisiä ja keskustelee heidän kanssaan sekä kokeilee töitä ja tehtäviä. (Työturvallisuuskeskus 2009, 4.)

Työturvallisuuskeskus (2009, 4) on koonnut tilanteita, joissa työnopastusta tulee antaa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi, kun

- työ on työntekijälle uusi
- työtehtävät vaihtuvat tai muuttuvat
- uusia laitteita tai koneita otetaan käyttöön
- huomataan virheitä tai puutteita toiminnassa tai palvelujen ja tuotteiden laadussa
- työ on harvoin toistuva

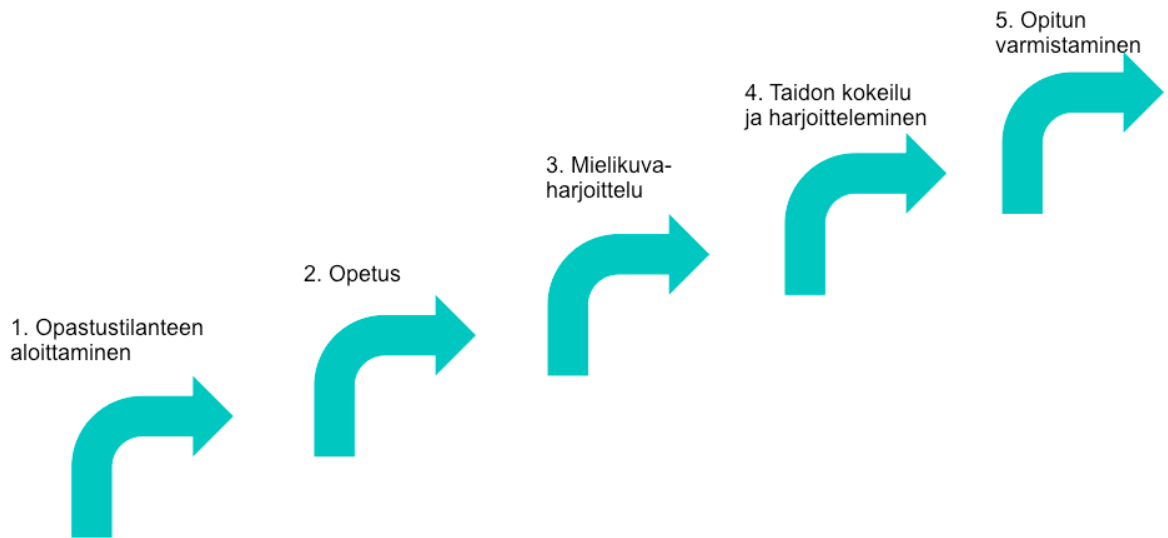
Työnopastus on tärkeä ja hyödyllinen prosessi myös yrityksen kannalta. Se saa tärkeää tietoa toimintatavoistaan ja tehtävistään. Koska uusi työntekijä yleensä peilaa uusia oppoja ja kokemuksia aikaisempiin oppeihin ja kokemuksiin, hyötyy yritys työntekijän palautteesta toiminnan kehittämiseksi. Koska palkatun henkilön osaamista on tarkoitus hyödyntää yrityksessä, tulee hänen kehitysehdotuksiaan kuunnella ja aikaisempaa kokemusta hyödyntää. Jotta organisaatio menestyisi kilpailussa, on sen jatkuvasti kehityttävä ja pysyttävä muuntautumaan. Uusi työntekijä on palkattu organisaatioon auttamaan sen me-

nestyksessä eikä opettelemaan vanhoja ja perinteisiä tapoja. Uudet ja luovat ratkaisut löytyvät tehokkaimmin ulkopuolisen informaation avulla ja tässä uudet työntekijät toimivat avainasemassa. (Helsilä 2009, 49.)

Olennaista työhön perehdyttämisessä on sen huolellinen suunnittelu. Uuden työntekijän tulee saada opetella ja kokeilla asioita, jotta hän saa kokemuksia ja voi oppia niistä. Toiminnan arvioiminen sekä itsenäisesti että esimiehen kanssa on tärkeää, sillä sen avulla saadaan selville, mitä osataan, missä onnistuttiin ja mikä tarvitsee kehittämistä. Näin työntekijä oppii työnsä vaatimukset ja soveltaessaan opittuja ja oivallettuja asioita, laajentaa hän tietojaan ja käsityksiään tehtävästä. Tämän jälkeen työntekijä on valmis uuteen oppimiseen. Työnopastuksen tulisi siis olla vaiheittaista ja keskustelua kokemuksista ja opeista tulisi käydä esimiehen kanssa. Taas korostetaan vuorovaikutustilannetta. (Helsilä 2009, 48.)

Yksi työnopastuksen tavoitteista on sisäisen mallin syntyminen työstä opastettavalle. Jotta työntekijälle muodostuisi työn sisäinen malli, tarvitsee hän tietoa muun muassa yrityksen tuotteista ja palveluista, yrityksestä itsestään ja asiakkaista, koko työyhteisön tavoitteista ja oman työn tavoitteista sekä siitä, millainen osuus opastettavalla on kokonaisuuden osana. Taidot, jotka perustuvat sisäiseen malliin, säilyvät pitkään ja ne on helppo palauttaa mieleen, vaikka ne eivät olisikaan aktiivisessa käytössä. Sisäinen malli ei usein pysy samana, vaan sitä joudutaan muuttamaan esimerkiksi silloin, kun tehtävät muuttuvat vaativammiksi tai monimutkaisemmiksi. Työelämän muutokset ovat väistämättömiä, ja kun perusmalli on toimiva, voidaan sitä helposti muuttaa työelämän muutosten vaatimalla tavalla. Uusien tehtävien oppiminen samalla helpottuu. (Työturvallisuuskeskus 2009, 5.)

Viiden askeleen menetelmä (kuvio 6) on yksi tunnetuimmista menetelmistä, joka on kehitetty työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi. Ennen varsinaista opastusta on hyvä hoitaa alkuvalmistelut huolellisesti. Alkuvalmisteluja voivat olla esimerkiksi tilan tai huoneen varaaminen ja tarvittavien työvälineiden kerääminen opastusta varten. (TTS Työtutka 2012; Työturvallisuuskeskus 2009, 6.)



Kuvio 6. Viiden askeleen menetelmä (mukaillen TTS Työtutka 2012)

Ensimmäisessä vaiheessa, Opastustilanteen aloittaminen, kannustetaan oppimaan, arvioidaan sen hetkistä tietojen ja taitojen tasoa, kuvataan tehtävä tai tehtäväkokonaisuus ja asetetaan tavoitteet. Seuraavassa vaiheessa opastettavaa pyydetään analysoimaan tehtävä ja näytetään työ ja selostetaan perustellen, miksi. Tekemisen tarkoituksen ymmärtäminen on tärkeää oppijan kannalta. Hän hahmottaa tekemisen merkityksen isoon kokonaisuuteen. Toimintasäännöt annetaan tässä vaiheessa. Mielikuvaharjoitteluvaiheessa opastettavaa pyydetään selostamaan työ. Opastaja seuraa prosessointia. Selostaessaan opastettava miettii tekemistä vaihe kerrallaan. Opastaja antaa seuraavaksi pelkistetyt säännöt, joita hän pyytää opastettavaa toistamaan ajatuksissaan. Näin opastettava mielessään hahmottelee asiaa ja jäsentelee sitä. Kohdassa neljä, Taidon kokeilu ja harjoittelu, opastaja antaa opastettavan kokeilla itse ja arvioida itse tekemistään. Tämän jälkeen opastaja antaa palautteen. Opastettava saa kokeilla uudelleen, jonka jälkeen arvioidaan taitotasoa. Viimeisessä vaiheessa annetaan opastettavan työskennellä itsenäisesti. Opastettava arvioi itseään, jonka jälkeen annetaan palautetta. Opastettavaa rohkaistaan kysymään. Opastus päättyy. (Vauhtipyörä 2014; Työturvallisuuskeskus 2009, 6.)

4.3 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla voidaan nähdä olevan kaksi tarkoitusta: perehdyttävän tilan ja perehdyttämisen toimivuuden arviointi. Tulokkaan perehdyttämistä ja oppimista on seurattava koko perehdytysprosessin aikana. Kun oppimistuloksia arvioidaan yhdessä, voidaan kehittämistavoitteita asettaa tulokkaalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Palautteen saaminen perehdytysohjelman toimivuudesta on ehdottoman tärkeää. Perehdyttämisen toteutumista ja sen hyödyllisyyttä kannattaa arvioida. Yritys voi pitää perehdytysohjelmaansa toimivana ja virheettömänä, mutta jos työntekijät eivät koe sitä hyödylliseksi, on yrityksen vaivannäkö mennyt hukkaan. Perehdytysohjelmaa tulisi jatkuvasti arvioida sen osa-alueiden, rakenteen, ajoituksen ja keston, sijainnin ja puitteiden, perehdyttäjien ja kokonaisvaikutuksen osalta. Palautetta edellä mainituista asioista voidaan pyytää perehdytettäviltä perehdytysohjelman lopussa, esimerkiksi noin kolmen työssäolokuukauden jälkeen kyselylomakkeen avulla. (Arthur 2012, 308; Kupias & Peltola 2009, 107; Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdytettävän antaman palautteen pohjalta saadaan selville, onko perehdyttämisessä onnistuttu ja onko se ollut tarpeeksi tasokasta. Lisäksi saadaan tietää, onko tulokkaalla nyt mahdollisuudet onnistua työssään yrityksen puolesta vai tarvitaanko lisäperehdytystä ja ohjausta. Jos tulokkaan toiminnassa on huomattu parantamisen varaa, voidaan siitä antaa palautetta tässä vaiheessa, jolloin tulokkaalla on mahdollisuus korjata toimintaansa vielä ennen koeajan päättymistä. Palautetta kannattaa kerätä myös perehdyttäjiltä. Erityisesti palautetta perehdytysohjelman rakenteesta, tasapainosta, täydellisyydestä, selkeydestä, tiedon merkityksellisyydestä ja ohjelman yleisestä sävystä, tarvitaan sen mahdolliseen kehittämiseen. (Arthur 2012, 308; Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

5 Produktit perehdyttämisen kehittämiseksi

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää perehdyttämistä Dinglellä luomalla perehdytysprosessikaavio ja perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön. Työkalupakki sisältää opinnäytetyössä toteutetut seurantakeskustelurungon ja perehdyttämisen arviointikyselyn. Opinnäytetyö on siten toiminnallinen työ, koska toimeksiantajayritykselle tuotetaan konkreettisesti nämä tuotokset perehdyttämisen kehittämiseksi.

Tässä pääluvussa kuvataan toimeksiantajayrityksen lähtötilanne: millainen toimeksiantajayritys on kyseessä, miksi yritys tarvitsee apua perehdyttämässä ja produktien suunnittelu ja niitä rajoittavat tekijät. Lähtötilanteen kartoittamiseksi olen käynyt keskusteluja Dingle HR-henkilöiden kanssa, hyödyntänyt yrityksen henkilöstösuunnitelmia, hyödyntänyt omakohtaisia kokemuksia ja havaintoja perehdyttämisestä sekä teettänyt pienimuotoisen kyselytutkimuksen. Tavoitteenani oli saada niin esimiesten, työntekijöiden kuin HR:n käsitys nykyisen perehdyttämisen tilasta ja sen kehityskohteista. Näiden lähtötietojen ja opinnäytetyöni viitekehyksen pohjalta lähdin työstämään tuotteja.

Lähtötilanteen kartoittamisen tutkimusmetodiksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen (Inspirans Oy 2016). Kvalitatiivinen tutkimus sopii toiminnan kehittämiseen ja se auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimukseen osallistuvat valitaan tarkoin ja harkinnanvaraisesti, eikä tarkoituksena ole pyrkiä tilastolliseen yleistykseen. (Heikkilä 2008, 13-18.) Kvalitatiivinen tutkimusmetodi soveltuu tähän työhön siksi, koska produktien työstämistä varten halusin selvittää perehdyttämisen lähtötilanteen. Millaisia kokemuksia esimiehen vetämästä perehdyttämisestä esimiehillä itsellään ja perehdytetyillä työntekijöillä on? Laadullisen tutkimuksen avulla ymmärrän paremmin perehdyttämisen tason Dinglellä ja esimiesten vetämän perehdyttämisen hyvät ja huonot puolet. Kyselyyn osallistuivat vain tarkoin valitut henkilöt, joiden vastauksia analysoidaan huolellisesti kohdassa 5.1.2.

5.1 Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne

Dingle Oy on Suomen johtava digitaalisen markkinoinnin ja sosiaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritys. Se on perustettu vuonna 2009 ja se toimii toimialaluokituksen mukaan Suhdetoiminta ja viestintä –toimialalla. Yrityksellä on kaksi toimistoa, toinen Helsingin Töölössä ja toinen Tukholmassa. Helsingin toimistolla työskentelee 62 ja Tukholman toimistolla noin kymmenen työntekijää. Dingle liiketoimintaprosesseja ovat myynti, markki-

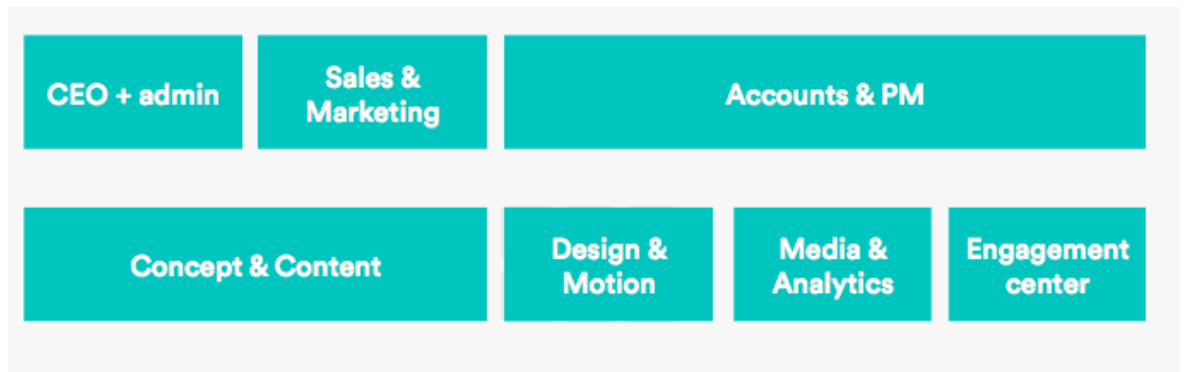
nointi, asiakkuudenhallinta ja viestintä. Yrityksen ydinosaamiseksi luetellaan sosiaalisen median käyttö, konsepti- ja graafinen suunnittelu, sisällön ja tekniikan tuotanto, ketterät menetelmät, webkehitys ja big data. Big data tarkoittaa suurta määrää jäsenneiltyä ja ei-jäsenneiltyä tietoa, jota yritys vastaanottaa eri kanavista. Big datan työstäminen ja jäsenneily on haastavaa tavallisilla järjestelmillä ja tietokannoilla. Big datan avulla yrityksillä on mahdollisuus kehittää toimintojaan ja tehdä nopeampia ja viisaampia päätöksiä, jotka näkyvät tuloksen ja asiakkaiden lisääntymisenä. Dingle käyttää sellaista teknologiaa; työkaluja ja prosesseja, joka kerää ja yhdistelee tietoa eri lähteistä muodostaen asiakkaalle helposti ymmärrettävää ja informatiivista dataa. (Taloussanomien 2016; Dingle 2016; Itewiki 2016; Webopedia 2016; SAS 2016.)

Dinglen Helsingin toimiston työntekijöistä 45 on täysipäiväisiä kuukausipalkkaisia ja 17 tuntityöntekijöitä. Erityisesti projektityöntekijät, joista suurin osa työskentelee Engagement Center –tiimissä, ovat tuntityöntekijöitä, sillä kaikki heistä opiskelevat työn ohella, jolloin vuorot on mahdollista sopia heidän toiveidensa mukaisesti. Esimiesrooleissa työskentelee yrityksessä kahdeksan henkilöä, viisi miestä ja kolme naista. Yrityksen työsuhteet ovat pääasiallisesti toistaiseksi voimassaolevia. Määräaikaisia työsuhteita solmitaan muun muassa harjoittelutapauksissa tai työn ollessa esimerkiksi projektiluontoinen, jolloin määräaikaisuus on perusteltua. Henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuusprosentti vuonna 2015 oli 21,2%. Keskimääräinen vaihtuvuusprosentti lasketaan seuraavalla kaavalla (Hansel Oy 2014):

$$\text{Keskimääräinen vaihtuvuus, \%} = \frac{(\text{Palvelukseen tulleiden henkilöiden määrä 1.1-31.12.} + \text{Palveluksesta lähteneiden henkilöiden määrä 1.1-31.12.})/2}{\text{Henkilöstön määrä 31.12.}} \times 100$$

Työntekijöiden keski-ikä toimeksiantajayrityksessä on tämän opinnäytetyön tekohetkellä 30 vuotta. Yrityksessä on siis suhteellisen nuorta työvoimaa töissä. Nuorten työntekijöiden palkkaaminen on yritykselle tietoinen valinta, sillä yrityksen toimialalle on tyypillistä saada nuorta, innostunutta ja uusia ideoita omaavia henkilöitä töihin. Nämä nuoret ovat myös diginatiiveja. Diginatiiveilla tarkoitetaan sukupolvia, jotka ovat syntyneet 1980-luvulta lähtien ja jotka ovat varttuneet digitaalisen teknologian ympärillä (Aivelo 2014).

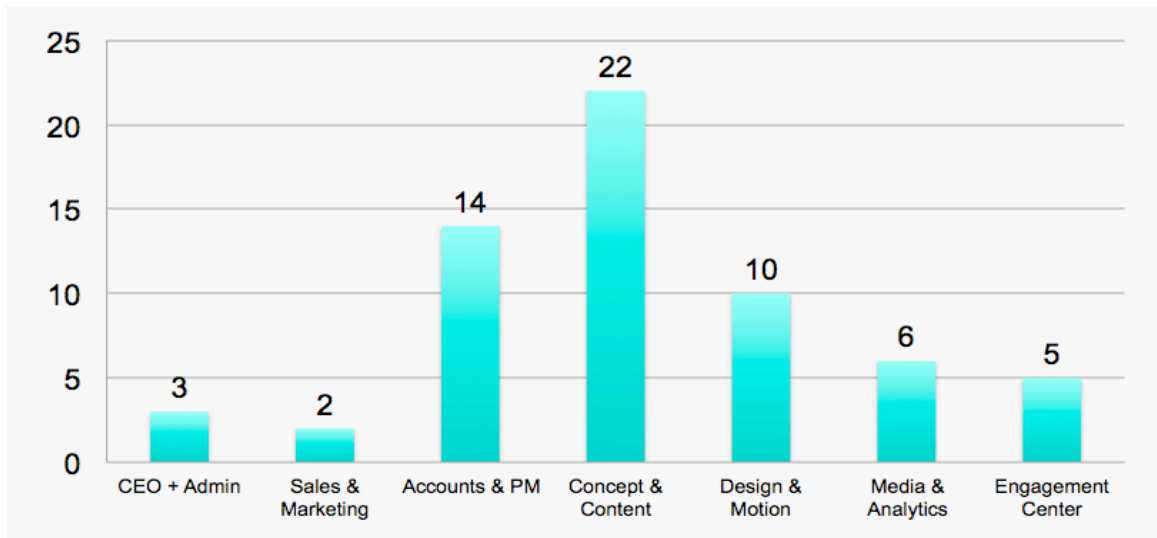
Toimeksiantajayrityksen organisaatorakenne on vaihdellut vuosien varrella ja saanut nykyisen muotonsa noin vuosi sitten syksyllä 2015. Nykyinen organisaatorakenne on kuvattu alhaalla (kuvio 7).



Kuvio 7. Toimeksiantajayrityksen organisaatorakenne

Organisaatorakenne muodostuu seitsemästä eri tiimistä: toimitusjohtajan ja hallinnon tiimistä, myynti- ja markkinointitiimistä, asiakkuus- ja projektihallintatiimistä, konsepti- ja sisältötiimistä, tuotantotiimistä, media ja analytiikka -tiimistä sekä Engagement Centeristä eli moderaattoreista. Näiden tiimien työntekijämäärät on vielä havainnollistettu kaaviossa 1. CEO + admin eli toimitusjohtajan ja hallinnon tiimiin kuuluu kolme henkilöä. Hallintotiimi toimii niin sanotusti yrityksen taustalla hoitaen arkipäiväisiä toimintoja ja tehtäviä, joilla mahdollistetaan yritystoiminnan pyörittäminen. Käytännön tehtäviä ovat muun muassa osto- ja myyntireskontran hoito, palkanlaskumateriaalien toimittaminen palkanlaskijalle, toimistosta ja tarvittavista tavaroista ja työvälineistä huolehtiminen sekä erilaisten tapahtumien järjestäminen. Tämän tiimin tehtäviin kuuluvat myös henkilöstöhallinnon tehtävät, kuten rekrytoinnit, työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät tehtävät ja perehdyttäminen.

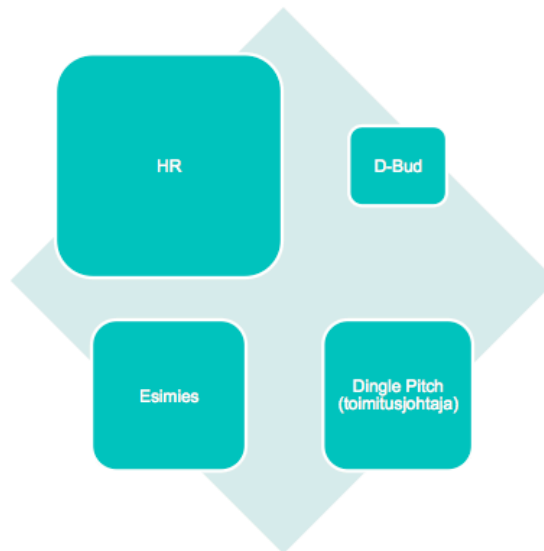
Myynti- ja markkinointitiimiin kuuluu kaksi työntekijää. Heidän tehtäviinsä kuuluvat muun muassa yrityksen palveluiden markkinointi eri kanavissa ja tilaisuuksissa, yrityksen sosiaalisen median kanavien hoito sekä yrityksen markkinointitapahtumien suunnittelu ja järjestäminen. Asiakkuus- ja projektihallintatiimi koostuu 14 työntekijästä. Heidän tehtäviin kuuluvat uusasiakkaiden hankintaa, asiakkuuksien kehittämistä, tulostuon kantamista omista asiakkaista, nykyisten asiakkaiden yhteyshenkilönä toimimista, asiakkuuksista huolehtimista, yrityksen palveluiden myymistä asiakkaille, asiakkaiden laskuttamista ja projektien vetämistä. Konsepti- ja sisältötiimi muodostuu kahdestakymmenestä kahdesta suunnittelijasta ja sisällöntuottajasta. Heidän tehtävänsä koostuvat muun muassa asiakkaiden laajempien sisältökonseptien ja päivittäisen sisällön suunnittelusta, tuotannosta ja julkaisusta digitaalisissa kanavissa sekä kampanjoiden ja kampanjasivujen sisällön tuottamisesta.



Kaavio 1. Työntekijöiden lukumäärät tiimeittäin

Design & Motion –tiimi eli tuotantotiimi koostuu graafisista suunnittelijoista ja valo- ja videokuvaajista. Tiimissä on kymmenen työntekijää. Heidän tehtävänä on visuaalisen ilmeen suunnittelu ja toteutus eri medioissa. Alustoina toimivat niin uutiskirjeet, Facebook, verkkosivut kuin perinteiset printit ja ulkomainokset. Media ja analytiikka –tiimiin kuuluu kuusi työntekijää. He vastaavat asiakkaiden ostetun median optimoinnista. Tiimi suunnittelee ja optimoi asiakkaiden median käyttöä yleisimmissä digikanavissa, kuten Facebookissa, Googlessa, Twitterissä ja LinkedInissä ja perinteisissä medioissa, kuten TV:ssä ja printissä. Tiimin jäsenet kehittävät yhdessä yrityksen mediaostamista ja –osaamista ja auttavat sosiaalisen median strategia- ja konseptiprojekteissa sekä kampanjatoteutuksissa. Engagement Center –tiimi muodostuu viidestä projektityöntekijästä. Heidän tehtävänä on moderointi. Moderoinnilla tarkoitetaan digitaalista vuorovaikutusta ja kuluttajien palvelua Facebookissa, Instagramissa ja Twitterissä.

Nykyinen tulokkaan perehdyttäminen muodostuu neljästä eri osa-alueesta: HR-perehdyttämisestä, toimitusjohtajan kanssa käytävästä Dingle Pitchistä, esimiehen kanssa käytävästä perehdytyksestä ja mahdollisesta D-Budista. Alla olevassa kuviossa 8 kuvataan havainnollistaen näiden osa-alueiden suhteita toisiinsa. Mitä isompi palikka on, sitä suurempi on sen osuus perehdyttämisessä. HR-perehdyttäminen on kuvattu isoimpana palikkana. Se pidetään aina täsmällisesti kaikille uusille työntekijöille. HR-perehdytys on tulokkaan yleisperehdytys, joka sisältää informaation käytännön asioista, kuten organisaatio- ja tiimirakenteista, työterveyshuollosta, lomista, palkkauksesta ja työajoista. Sitä pidetään toimivana ja selkeänä kokonaisuutena.



Kuvio 8. Nykyisen perehdyttämisen osa-alueet

Tulokkaalle varataan työsuhteen alkuvaiheessa noin puolen tunnin keskustelu-aika toimitusjohtajan kanssa. Tätä kutsutaan Dingle Pitchiksi. Keskustelussa toimitusjohtaja kertoo hieman itsestään, yrityksen historiasta ja yrityksen tulevaisuudesta. Tulokas pääsee myös kertomaan muun muassa itsestään, taustoistaan ja miksi haki juuri Dinglelle töihin. On tärkeää, että työntekijä tapaa heti työsuhteen alussa ylempää johtoa. Tämä osoittaa työntekijälle sen, että hänestä ollaan kiinnostettu ja sen, että ylempää johtoa on helppo lähestyä myös tulevaisuudessa. Esimiehen vetämän perehdyttämisen toteutus vaihtelee paljon yrityksessä. Siihen ei ole laadittu mitään käytäntöjä tai prosessia, vaan jokaisella esimiehellä on vapaat kädet sen hoitamiseen. Pahimmillaan esimiehen osuus perehdyttämisessä jätetään pois esimerkiksi kiireen vuoksi tai se yksinkertaisesti unohdetaan pitää. Erityisesti tähän ongelmaan pureudutaan tässä opinnäytetyössä, sillä esimies on vastuussa perehdyttämisestä. Koska jo viitekehyksessäkin todetaan, on erittäin tärkeää työntekijän sitoutumisen, motivaation ja tehokkuuden kannalta huolehtia, että esimies pitää perehdyttämisen työntekijälle. Ongelmana Dinglellä nähdään myös työnopastuksen vähäisyys. Monet yrityksessä ovat kertoneet, että heidän aloittaessaan yrityksessä heidät niin sanottu "heitettiin altaan syvään päähän" eli he aloittivat työskentelyn ilman mitään sen kummempaa työhönopastusta tai -ohjauksia. Joskus työntekijä saattaa joutua tilanteeseen, jossa jokin projekti on jo lähtenyt liikkeelle ja hänet laitetaan työskentelemään kylmiltään projektiin. Tällaisessa tilanteessa ei ole välttämättä aikaa kokonaisvaltaiselle perehdyttämiselle, mutta olisi kuitenkin hyvä, että esimies järjestäisi myöhemmin aikaa yhteiselle tapaamiselle ja keskustelulle.

D-Bud on työntekijä, joka toimii tutorina uudelle työntekijälle. Hänen tehtävänä on tutustuttaa uusi tulokas yrityksen kulttuuriin ja "hauskaan" puoleen. D-Budin kanssa tulokas käy

joko aamupalalla tai lounaalla, ja he pitävät muutaman kerran lyhyen juttutuokion vapaa-
muotoisesti keskustellen ja tutustuen toisiinsa. Dinglellä järjestetään paljon erilaisia tapah-
tumia ja koulutuksia, joita seuraa tunnetusti lähes aina jatkot. Näitä tapahtumia ovat esi-
merkiksi Content Dayt, jotka ovat työntekijöille järjestettäviä koulutuksia ja joiden teemat
vaihtelevat sisältömarkkinoinnin ympärillä kehittäen ja inspiroiden työntekijöitä. Lisäksi
Dinglellä järjestetään Kick Off kaksi kertaa vuodessa, alkuvuodesta ja kesän jälkeen. Kick
Off -tilaisuuden idea on käydä läpi, mitä puolesta vuodesta on tapahtunut ja luoda kat-
seet tulevaisuuteen. Näiden tapahtumien jatkot ovat yhtä tärkeitä kuin virallinen osuus:
siellä työntekijät pääsevät viettämään aikaa yhdessä ja yhteisöllisyys lisääntyy.

On tärkeää, että työntekijät viihtyvät toistensa kanssa myös vapaa-ajalla ja näin asia on
Dinglen työntekijöiden kesken. Työntekijöiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä tukee myös
kerran kuussa järjestettävä DingleFit, jossa työntekijät pääsevät kokeilemaan yhdessä
jotakin harrastus- tai urheilulajia. Kokeilemaan on päästy muun muassa boulderointia,
tankotanssia, kuntonyrkkeilyä ja Training for Warriors –tuntia. D-Budin tehtävänä on siis
saada tulokas osallistumaan näihin tapahtumiin ja helpottaa tulokkaan pääsemistä osaksi
melko tiivistäkin työyhteisöä. D-Budin käyttö on jäänyt perehdytyksestä pois lähes koko-
naan. Viimeisin D-Bud nimettiin henkilölle, joka aloitti työt tammikuussa 2016. Sen jälkeen
uusia työntekijöitä on palkattu liki kymmenen. D-Budin käyttöä olisi hyvä jatkaa ja kehittää
pidemmälle yrityksessä, sillä ainakin itselleni oma D-Bud avasi minulle enemmän Dinglen
kulttuuria ja käytäntöjä sekä patisti minua osallistumaan vapaa-ajan tapahtumiin työnteki-
jöiden kanssa. Tähän perehdyttämisen osa-alueeseen ei paneuduta tässä opinnäytetyös-
sä.

Miksi tuotteja siis tarvitaan yritykseen? Dingle haluaa kehittää perehdyttämistään ja
luoda perehdyttämiseen selkeän prosessin. Perehdyttäminen on iso kokonaisuus, joka
koostuu monesta eri osa-alueesta. Monet eivät näe perehdyttämistä tällaisena kokonai-
suutena, eivätkä välttämättä tiedä sen eri osa-alueista. Eniten apua yritys tarvitsee esi-
miesten vetämään perehdyttämiseen, johon pääosin keskityn produktissani. Tällä hetkellä
esimiehen vetämiselle perehdyttämiseksi ei ole laadittu mitään raameja tai prosessia, joten
jokainen esimies saa ja täytyy pitää perehdyttämisen omalla tyylillä ja sisällöllä. Näin ollen
esimiesten kesken perehdyttäminen vaihtelee suuresti: jotkut esimiehet panostavat siihen
enemmän kuin toiset. Jotkut esimiehet käyvät laajemmin työtehtäviä ja vastuita läpi ja
rakentavat aktiivisesti esimies-alainen –suhdetta. Toiset saattavat pikaisesti keskustella
tulokkaan kanssa, jonka jälkeen jättävät tulokkaan oman tiimin huolehdittavaksi ja opas-
tettavaksi. Tietynlainen vapaus halutaan kuitenkin säilyttää, eli liian tarkkaan määriteltyä ja
aikataulutettua tuotosta ei haluta luotavan. Enemmänkin produktin halutaan keskittyvän
asioihin, jotka esimiehen on tulokkaalle perehdytettävä ja vastuiden jakaminen muille asi-

anosaisille henkilöille. Esimiehen ei suinkaan täydy itse hoitaa kaikkea, vaan hän voi delegoida vastuita parhaiten soveltuville henkilöille, kuten työhön perehdyttämisen vastuun tulokkaan tiimin jäsenelle.

Seurantakeskustelujen, esimerkiksi kuukauden päähän tulokkaan ensimmäisestä päivästä, järjestäminen jokaisen tulokkaan ja hänen esimiehensä kanssa on yksi asia, joka puutuu nykyisestä perehdyttämisestä. Tämän sisällytän tuotteeseen. Lisäksi laadin palautekyselyn, jonka tulokas täyttää, kun perehdytysprosessi on saatu päätökseen. Hän pääsee arvioimaan perehdytysprosessin onnistumista ja antamaan kehitysehdotuksia sen parantamiseksi.

Produktien tulee olla selkeitä ja kevyitä käyttää. Jos niistä tehdään liian monimutkaisia, liikaa tietoa sisältäviä ja raskaita käyttää, voi se pahimmillaan johtaa siihen, että niiden käyttöä ei aloiteta tai käyttö lopetetaan. Esimiesten vapaus tiettyssä määrin tulee ottaa huomioon ja säilyttää tuotteita suunniteltaessa. Dinglen arvoissakin; Do Good, Courage, Freedom ja Rockin' Culture, korostetaan vapautta. Työntekijöille annetaan muun muassa vapaus valita omat työvälineet ja vapaus työskennellä siellä, missä kukin haluaa. Näin ollen yrityksen arvojen mukaisesti esimiehille tulee antaa vapautta toimia omalla parhaalla näkemällään tavalla, mutta määrättyjen raamien sisällä. Tavoitteena on myös se, että kaikille tulokkaille mahdollistetaan esimiehen vetämä perehdytys, eikä kukaan jäisi ilman sitä. Koska produkti tuotetaan sosiaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritykselle, jolle digitaalisuus ja luovuus kuuluvat jokapäiväiseen työhön, tulee produktienkin sopia tällaiseen yritykseen. Produktien toteutustapana perinteinen Excel-taulukko ei vain sopisi yritykselle. Sen sijaan jokin helppokäyttöinen ja selkeä ohjelmisto, istuisi paremmin yritykselle.

5.1.1 Kyselytutkimus lähtötilanteen kartoittamiseksi

Henkilöstöjohtamisen ja perehdyttämisen teoriaan tutustuttuani ja viitekehyksen lähes valmiiksi kirjoitettuani lähdin pohtimaan produktien toteuttamista. Halusin saada selville, mitä mieltä työntekijät olivat siitä, miten oma esimies perehdytti heidät: mitä hyvää, mitä huonoa siinä oli ja mitä parannettavaa siitä löytyi. Myös esimiesten omat mielipiteet heidän perehdyttämistyyleistä ja sen hetkisestä perehdyttämiskäytänteistä kiinnostivat minua. Päätin laatia kyselyt niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Koska tutkin juuri esimiesten toteuttamaa perehdyttämistä, paneuduin kyselyssäni vain siihen perehdyttämisen osaluokkaan ja jätin pois HR-perehdyttämisen ja toimitusjohtajan toteuttaman perehdyttämisen. Laadin kyselyistä todella lyhyet, joissa molemmissa oli vain kolme avointa kysymystä (liitteet 2 ja 4). Produktin kannalta ei ollut tärkeää esimerkiksi, mitä sukupuolta tai ikäryh-

mää vastaajat edustivat tai kuinka kauan he olivat olleet työsuhteessa. Näin ollen keskityin vain ja ainoastaan heidän kokemuksiinsa esimiehen toiminnasta perehdyttäjänä ja prosessin onnistumiseen. Koska kysely oli lyhyt, eikä vastaaminen siten vienyt muutamia minuutteja pidempään, uskoin, että vastausprosentti tulisi olemaan korkea.

Pohdin, kuinka valitsen kyselyyn vastaajat. Kävin yrityksen HR-päällikön kanssa keskustelua asiasta ja tulimme siihen tulokseen, että lähetän esimiehille suunnatun kyselyn kaikille Dingleen esimiehille. Vaikka kaksi heistä oli aloittanut työskentelyn yrityksessä noin kuu-kautta ennen kyselyn lähettämistä, eivätkä he olleet päässeet perehdyttämään Dinglellä ketään vielä siinä vaiheessa. Ajattelimme, että koska heillä on kokemusta esimiehenä olemisesta ja perehdyttämisestä aikaisemmissa työpaikoissaan, voisin heidän näkemyksiään ja tietojaan hyödyntää produktien laatimisessa. Kahdeksan esimiestä vastaanotti kyselyn. Työntekijöitä Dinglellä Helsingin toimistolla oli tätä kyselyä laatiessani 62 henkeä. Osa heistä oli ollut talossa jo vuosia ja heidän kokemuksensa esimiesten perehdyttämisestä saattoivat poiketa oleellisestikin verrattuna vastapalkattujen työntekijöiden kokemuksiin. Jotta kokemukset olisivat tuoreita ja vielä hyvässä muistissa, valitsin työntekijöistä viimeiset 11 palkattua työntekijää vastaamaan kyselyyn. Huolehdin, etteivät nuo 11 viimeisintä palkattua työntekijää olleet kaikki saman tai vain muutaman esimiehen alaisuudessa, vaan että mahdollisimman monella heistä oli eri esimies perehdyttämässä, jotta tuloksista saataisiin kattavimmat. Alkuvuodesta 2016 Dingle oli palkannut noin 15 uutta työntekijää. Nämä 11 heistä, jotka valikoituivat kyselyn vastaanottajiksi, muistivat vielä oman perehdytyksensä tuoreesti. He olivat myös kattavasti eri esimiesten alaisia.

Kyselin päätin toteuttaa Surveypal-ohjelmalla, jota käytetään aktiivisesti yrityksessä. Olin päässyt käyttämään ohjelmaa aikaisemmin muun muassa erilaisten kyselyiden ja ilmoit-tautumisten laatimisessa, joten ohjelma oli minulle entuudestaan erittäin tuttu. Molemmille kyselyille, esimiehille ja työntekijöille suunnatuille, laadin saatekirjeet (liitteet 1 ja 3). Saatekirjeet lähetin vastaajille sähköpostitse, johon liitin samalla linkin kyselyyn.

Ennen kyselyiden lähettämistä lähetin kyselyt kuitenkin testattavaksi ja hyväksyttäväksi yrityksen HR-päällikölle, jotta hän pääsi testaamaan niiden selkeyden, toimivuuden ja vas-taamiseen kuluvan ajan. Jos kyselyyn tarvitsisi tehdä muutoksia, onnistuisi se vielä tässä vaiheessa. Kun HR-päällikkö oli tarkistanut kyselyt, antoi hän minulle muutamia korjaus-ehdotuksia esimerkiksi kysymysten asetteluun. Korjasin kyselyt ehdotusten perusteella, jonka jälkeen hän hyväksyi ne lähetettäväksi. Lähetin vastaanottajille saatekirjeet kyselyyn sähköpostitse maanantaina 19.9. Sähköpostiviestissä oli linkki kyselyyn. Vastausaika vastaa-jille annoin yhden viikon. Tarkistin perjantaina 23.9. kuinka monta vastausta kyse-lyni olivat siihen mennessä saaneet. Harmikseni vain kolme kahdeksasta esimiehestä ja

yksi 11 työntekijästä olivat vastanneet. Päätin lähettää muistutussähköpostit (liite 5) vastaajille.

5.1.2 Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset kyselyihin

Esimiehille suunnattu kysely (liite 2) lähetettiin kaikille yrityksen kahdeksalle esimiehelle. Heistä viisi vastasi kyselyyn. Ensimmäiseen kysymykseen, ”Mitä hyvää näet Dinglen nykyisessä perehdytyskäytännössä ja itsessäsi perehdyttäjänä?”, vastasivat kaikki viisi vastaajaa. Hyvää nykyisessä perehdytyskäytännössä nähtiin se, että jokainen esimies voi luoda perehdytyskäytäntönsä itse sellaisiksi, jotka toimivat juuri omalla kohdalla ja jotka tuntuvat itsestä luontevilta. Myönteisenä nähtiin se, että nykyinen perehdytyskäytäntö antaa tilaa luoda perehdytyskäytäntö joka kerta uudestaan. Perehdyttämistä pidettiin sopivan kompaktina kokonaisuutena, josta saa hyvän yleiskuvan yrityksestä. Yksi vastaaja kommentoi, että esimiehenä annetaan todella paljon vastuuta, enemmän kuin ehkä pitäisi. Yhdelle vastaajalle tuli uutena asiana se, että jotain varsinaista perehdytyskäytäntöä yleensä on edes olemassa. Hän näki myönteisenä asiana sen, että HR käy läpi osan työn suorittamisen kannalta olennaisia asioita. Hän myös kommentoi, että hänen alaisensa saavat tällä hetkellä työntekoon liittyvän perehdytyksen pääosin kokeneemmilta työkavereiltaan. Yksi vastaaja näki hyvänä asiana yrityksen matalan hierarkian ja yrityksen kannustamisen koulutuksiin esimiestyön tueksi.

Toiseen kysymykseen, joka käsitteli sitä, mitä huonoa yrityksen sen hetkisessä perehdytyskäytännössä nähdään, vastasi myös kaikki viisi vastaajaa. Huonoksi asiaksi nähtiin se, että työntekijän perehtyminen itse työhön oli pitkälti työntekijän omalla vastuulla. Esimies kertoi, ettei tuntenut alaistensa työtä niin hyvin, että edes osaisi siihen kunnolla perehdyttää. Yksi vastaajista näki huonona sen, että esimies voi luoda perehdytyskäytäntönsä itse, sillä joidenkin kohdalla se voi tarkoittaa sitä, ettei minkäänlaista perehdytyskäytäntöä ole. Toinen vastaaja piti huonona sitä, että hänen mielestään koko perehdytyskäytäntöä ei ollut olemassa. Yksi vastaaja huomautti, että varsinkin uutena esimiehenä voi olla vaikeaa tietää, mihin kuuluisi perehdyttää. Mitkä osat perehdytyksestä kuuluvat esimiehelle ja mitä HR:lle? Vastaaja kertoi, että yrityksessä tehdään esimiehiä ihmisistä, jotka eivät osaa olla esimiehiä, tai osaa tehdä siitä prioriteettia, joten esimiehen osalta saattaa perehdytys jäädä todellakin puolitiehen, mistä saattaa syntyä paljon puhuttu ”suoraan syvään päähän” -kokemus kun pehmeää laskua ei ole.

Kolmanteen ja viimeiseen kysymykseen vastasi neljä viidestä vastaajasta. Kysymyksessä kysyttiin kehitysideoita esimiehen vetämään perehdytykseen. Yhdessä vastauksessa toivottiin, että Dingle voisi systemaattisemmin kehittää esimiehen valmiuksia tarjoamalla

erityisesti uudelle esimiehelle vertaistukea tai kummeja tukemaan ja kannustamaan määrätyn ajanjakson ajan, esimerkiksi kuusi kuukautta. Lisäksi toivottiin jotain standardimallia, miten perehdyttäminen tulee tapahtua. Esimiehen vetämään perehdyttämiseen kaivattiin jotain raameja ja selkeää struktuuria, joka mahdollistaisi kuitenkin jokaisen esimiehen toimimisen omalla luontevalla tavalla ja asioiden soveltamisen. Esimiesten vastuut haluttiin viestiä selkeästi esimiehille. Yksi vastaaja halusi, että esimiehen vetämä perehdytys olisi jollain muotoa formaalinen eli siinä olisi selkeä rakenne ja tavoitteet.

Yhteenvedona esimiesten vastauksista voidaan nostaa seuraavat asiat:

- Esimiehet kaipaavat selkeää yhteistä perehdytyskäytäntöä eli perehdytysprosesseja.
- Tällä hetkellä esimiehillä liian paljon vastuuta perehdyttämisestä, joka pahimmillaan voi johtaa siihen, että perehdyttämistä laiminlyödään.
- Tietty vapaus halutaan pitää eli liian kaavamaista ja kankeaa prosessia ei haluta.
- Työhön perehdyttämistä voisi mahdollisuuksien mukaan jakaa enemmän tulokaan työkavereille.

Työntekijöille suunnattuun kyselyyn vastasi kymmenen 11 vastaanottajasta. Ensimmäisenä kyselyssä kysyttiin työntekijöiden hyvistä kokemuksista esimiehen toteuttamassa perehdytyksessä. Monet pitivät siitä, että perehdytys esimiehen kanssa oli rentoa ja avointa ja kysymyksille oli tilaa ja niihin vastattiin. Yhden vastaajan kanssa esimies oli käynyt läpi yrityksen toimintatapoja ja –kulttuuria ja itse työhön perehdyttämistä ohjasi kollegat, joilta vastaaja oli saanut käytännön näkökulmaa toimintatapoihin. Toinen vastaaja kertoi, että esimiehen kanssa käytiin kahdenkeskisiä keskustelutuokioita, joissa käytiin läpi aloittamiseen liittyviä fiiliksiä ja tuntemuksia sekä mahdollisia kehityskohtia. Yksi vastaaja kertoi, ettei yritykseen tullessaan kokenut, että mitään varsinaista perehdytysuunnitelmaa häntä varten olisi luotu. Hän kertoi, että esimies perehdytti yrityksen toimintamalleihin, tiimien koostumuksista ja kulttuurista pieninä palasina haastatteluprosessin aikana. Hänen perehdytyksensä koostui enemmänkin vuorovaikutteessa eri henkilöiden kanssa. Hän koki hyvänä sen, että hän sai lyhyesti kertoa itsestään ja heti ensikosketus oli omaan tiimiin, joka kertoi myös lyhyesti itsestään. Esimies perehdytti myös lyhyesti yrityksen järjestelmiin, jotta hän sai käsityksen, mistä löytyy mitään ja mistä hakea tietoa. Kolme vastaajista kertoi, etteivät he olleet saaneet esimiehen vetämää perehdytystä.

Usea vastaaja koki esimiehen vetämässä perehdytyksessä huonona nimenomaan sen, ettei sitä ollut heidän kohdallaan. Yksi vastaaja piti sitä pituudeltaan liian lyhyenä ja kertoi, että oman työtehtävän esittelyä olisi voinut olla enemmän. Toinen vastaaja koki tiedon määrän olleen erittäin runsas, jolloin kaiken sisäistäminen kerralla oli melko mahdotonta.

Yksi vastaaja kertoi, että hän oli aloittanut työt kylmiltään liittyessään mukaan kiireelliseen projektiin. Toisaalta hän ymmärsi, ettei pitkäkestoiselle ja kattavalle esimiehen vetämälle perehdytykselle olisi välttämättä ollut aikaa. Tämän vuoksi hän joutui itsenäisesti selvittämään, miten yrityksessä toimitaan.

Viimeisenä kyselyssä kysyttiin, miten esimiehen vetämää perehdytystä tulisi kehittää tai millainen sen tulisi olla. Yksi vastaaja oli tyytyväinen sen hetkiseen tapaan perehdyttää, mutta toivoi, että kehityskeskustelu tai seuraavat 1-2 kohtaamista tulisi sopia valmiiksi. Monet vastaajista toivoivat, että perehdytys olisi suunniteltu paremmin. Systemaattista perehdytystä asteittain ja henkilökohtaista perehdytysohjelmaa kaivattiin. Esimerkiksi ensimmäiselle kuukaudelle kaivattiin suunnitelmaa, johon olisi merkitty, milloin hänet perehdytetään kuhunkin asiaan ja kenen kanssa. Jotta tulokas saisi kokonaisvaltaisen käsityksen yrityksen toiminnasta, olisi hyvä osallistaa perehdytykseen relevantteja henkilöitä eri tiimeistä. Perehdytystilanteeseen useampi vastaaja toivoi kollegoja tai tiimiläisiä mukaan. Heiltä saisi käytännön tietoa varsinkin työtehtävistä. Myös tiimiin ”sisäänkäymiseen” yhden vastaajan mielestä tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Sisäänkäymis kauan pitkään yhdessä olleeseen porukkaan voi olla uudelle työntekijälle pelottavakin tilanne. Näin ollen, jos oman tiimin jäseniä otettaisiin jo heti perehdytystilanteessa mukaan, voisi tulokkaan olla helpompi päästä osaksi porukkaa. Yksi vastaaja toivoi esimiehen perehdytykseltä tavoitteiden ja niihin pääsemiseksi tehtävien toimenpiteiden esittelyä.

Asiat, jotka nousivat yleisesti esiin vastauksista:

- Monet olivat jääneet ilman esimiehen toteuttamaa perehdytystä.
- Esimiehen toteuttamaa perehdytystä pidettiin rentona ja avoimena.
- Kysymyksiä voitiin esittää ja niihin vastattiin.
- Perehdytys koettiin tiiviiksi kokonaisuudeksi, mutta siinä oli liikaa tietoa kerralla.
- Perehtyminen tapahtui monelle enemmän kollegoiden kuin esimiehen kautta, mikä nähtiin toisaalta myös positiivisena asiana.
- Kaivattiin suunnitelmallisuutta ja tiimiläisten osallistumista perehdyttämiseen.

Näiden kyselyiden vastausten perusteella yrityksellä on selkeästi tarvetta perehdytysprosessin luomiselle ja sen selkeälle esittämiselle sekä esimiehen vetämän perehdyttämisen määrittelylle. Suunnitellessani tuotteita otin kaikki vastaukset huomioon, jotta produkti valmistuttuaan palvelisi mahdollisimman hyvin koko organisaatiota. Minun tuli tasapainotella produktin sisällön ja muodon kanssa siten, ettei siitä olisi tullut liian yksityiskohtainen ja jäykkä, vaan esimiehille ja muille perehdyttäjille jäisi tietynlainen vapaus toimia omalla parhaalla näkemällään tavalla ja oma tyyli säilyttäen. Kuten yksi vastaaja kiteytti osuvasti,

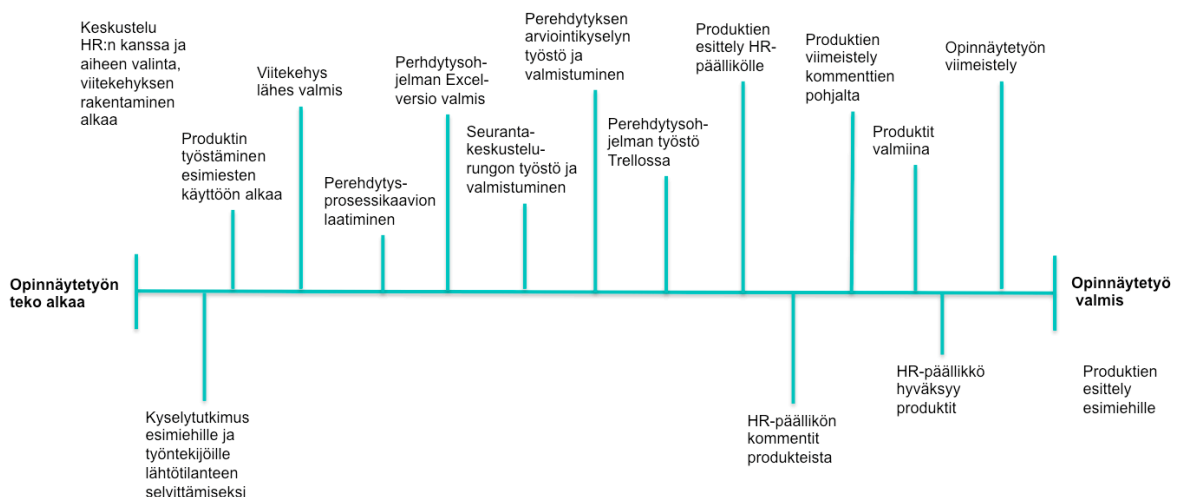
”esimiehen vetämä perehdyttäminen tarvitsee selkeät raamit, joiden sisällä voi vapaasti temmeltää”.

5.2 Produktien toteuttaminen

Tässä osiossa kuvataan produktien työstämisen vaiheet päiväkirjatyylisiin. Koko opinnäytetyöprosessin eteneminen on havainnollistettu aikajanan avulla kuviossa 9. Kuvan avulla produktien työstämisen ja koko opinnäytetyöprosessin eri vaiheita on helppo seurata.

5.2.1 Aiheen valitseminen ja perehdytysprosessin laatiminen

Produktin toteuttaminen lähti liikkeelle keskustelemalla Dinglen HR-henkilöiden kanssa mahdollisesta opinnäytetyöaiheestani. HR-henkilöiden kanssa juttellessamme, ehdottivat he aihealueeksi perehdyttämistä Dinglellä ja sen kehittämistä. He halusivat, että kuvaisin, miten nykyinen perehdyttäminen tapahtuu ja loisin perehdyttämiselle selkeän prosessikaavion. Erityisesti kehityskohteeksi perehdyttämisen alueelta nousi esiin esimiesten osuus siinä. HR-perehdyttäminen ja muut perehdyttämisen osa-alueet nähtiin toimiviksi, mutta esimiehen vetämään perehdyttämiseen kaivattiin selkeämpää prosessia ja toimintamallia. Tämän keskustelun pohjalta lähdin rakentamaan viitekehystä ja pohtimaan produktien rakennetta.



Kuvio 9. Opinnäytetyöprosessi

Kirjoitin auki yrityksen sen hetkisen perehdyttämisen kulun ja siihen kuuluvat eri osa-alueet. Lähdin pohtimaan, millainen perehdytysprosessin tulisi olla opinnäytetyöni viitekehysten pohjalta. Yrityksellä oli jo valmiiksi HR-perehdyttäminen, toimitusjohtajan vetämä perehdyttäminen eli Dingle Pitch ja esimiehen vetämä perehdyttäminen sekä D-Bud oli ollut aikaisemmin käytössä. Jotta perehdytysprosessista saataisiin kattava ja kaikkia osa-

puolia palveleva kokonaisuus, lisäksi prosessiin seuraavat elementit: vastaanotto, työnopastus, seurantakeskustelut ja palautteenanto. Uusi perehdytysprosessi on kuvattu opinnäytetyön kohdassa 5.3.1 Perehdyttämisen prosessikaavio (kuvio 10).

5.2.2 Perehdyttämisen työkalupakin sisällön suunnitteleminen

Tavoitteenani oli kehittää perehdyttämistä Dinglellä laatimalla perehdytysprosessi ja parantamalla esimiesten vetämää perehdyttämistä luomalla perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön. Koska toimeksiantajayritys on digitaalisen markkinoinnin asiantuntijayritys, ei pelkkä vanhanaikainen perehdytysmuistilista tai muu vastaava tuotos Excel-muodossa olisi sopinut yritykselle. Minun täytyi keksiä jokin nykyaikaisempi ja kehittyneempi tapa produktien esittämiselle. Ohjelma tai järjestelmä ei saisi kuitenkaan olla liian monimutkainen tai työläs käyttää. Lähdin kuitenkin ensimmäiseksi suunnittelemaan alustavasti produktien rakennetta ja sisältöä Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämissikön suunnittelemaan ja toteuttamaan Perehdyttämishjelmaan (Helsingin yliopisto). Excel-tiedosto sisälsi kolme lomaketta: ensimmäinen lomake käsitteli palvelussuhteen alkua, toinen perehdyttämishjelmaa ja kolmas perehdytyskeskusteluja. Näiden lisäksi tiedostossa oli ohjeet lomakkeiden käyttöön.

Lisäksi Palvelussuhteen alku –lomakkeeseen otsikoiden alle asioita, jotka ovat oleellisia Dinglen perehdytykselle ja poistin asioita, jotka olivat turhia. Vastuuhenkilöt muokkasinkin samalla. Vaikka keskityin tässä opinnäytetyössäni vain esimiesten vetämään perehdyttämiseen, oli lomakkeeseen helppo lisätä myös HR:n vastuualueet. Ajattelin, että niitä voidaan hyödyntää yrityksessä myöhemmin. Perehdytysohjelman toiseen lomakkeeseen, perehdytysohjelmaan, muutin otsikointeja ja lisäksi otsikoiden alle perehdytettävät asiat loogisesti. Jätin tämän produktin tässä vaiheessa taka-alalle, kunnes keksisin sille oikean esittämistavan ja siirryin työstämään opinnäytetyön muita tuotteita, perehdyttämisen seurantakeskustelurunkoa ja palautekyselyä.

5.2.3 Seurantakeskustelurungon ja arviointikyselyn työstäminen

Lähdin pohtimaan perehdyttämisen seurantakeskustelun rungon muotoa ja sisältöä. Ajatuksenani oli, että tulokkaan esimies ja/tai muu perehdyttämiseen osallistunut henkilö, kuten työkaveri, järjestäisivät noin kuukauden päähän perehdyttämisen alusta ensimmäisen seurantakeskustelun. Seurantakeskustelun tarkoituksena on saada esimies ja tulokas saman pöydän ääreen kuulemaan toistensa ajatuksia perehdyttämisen prosessista. Esimies vetäisi keskustelua ja kyselisi tulokkaan kokemuksia ja tunteita yritykseen asettumisesta ja kuinka työnteko on alkanut sujua. Tulokkaalla on mahdollisuus kertoa, mitkä asiat sujuvat hyvin ja missä asioissa on vielä oppimisen varaa sekä missä asioissa hän tarvit-

see mahdollisesti lisäohjausta ja -perehdytystä. Tulokas voi kertoa, kuinka työyhteisö ja oma tiimi on ottanut hänet vastaan. Jos tulokas kokee tarvitsevansa lisätietoa esimerkiksi työtehtävistään, velvollisuuksistaan tai eduistaan, voi esimies niitä tässä vaiheessa selvittää tai he voivat sopia jatkotoimenpiteistä. Tulokas saa myös itse palautetta siitä, kuinka hänen työnsä on lähtenyt sujumaan ja mitä mahdollista palautetta on saanut omalta tiimiltään tai työyhteisöltään. Jos esimies on huomannut tulokkaan toiminnassa jotakin muutettavaa tai kehitettävää, voi hän niistä huomauttaa helposti jo tässä työsuhteen alkuvaiheessa. Tulokkaalla saattaa olla mielessään jotain perehdytysprossiin liittyvää sanottavaa tai kommentoitavaa ja hän voi tuoda niitä esille keskustelussa.

Dinglen esimiehet halusivat säilyttää tietynlaisen vapauden toimia. Sen takia kaavamainen ja jäykkä seurantakeskustelumalli, jota esimiehet noudattaisivat orjallisesti, ei tulisi toimimaan tässä yrityksessä. Koska jonkinlaiset raamit on kuitenkin oltava, päätin laatia seurantakeskustelun rungon, jota voi käyttää apuna ja tukena. Seurantakeskustelumallia etsiessäni, löysin Kupias & Peltolan Perehdyttämisen pelikentällä –teoksesta (2009, 181-182) hyvän mallin seurantakeskustelun rungolle. Muutin, poistin ja lisäsin kysymyksiä hieman, jotta se sopisi Dinglen tarpeisiin. Laadin seurantakeskustelurungon Word-muotoon. Tämä produkti on esitelty opinnäytetyön kohdassa 5.3.3 Seurantakeskustelun runko ja se löytyy myös liitteistä (liite 8).

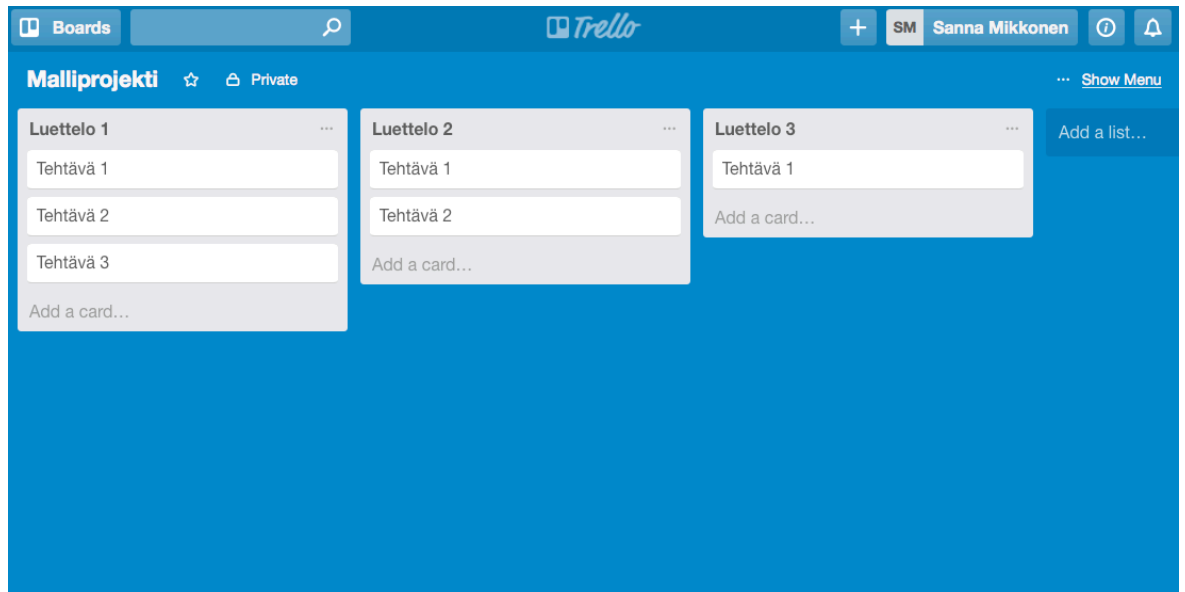
Kun seurantakeskustelun runko oli valmis, aloitin perehdyttämisen arviointikyselyn työstämisen. Perehdyttämisen arviointikysely on tarkoitettu perehdytettävälle täytettäväksi. Tässäkin produktissa minun tuli miettiä sen esittämistapa. Perinteinen paperille täytettävä lomake ei olisi yrityksen näköinen, vaan se olisi tylsä ja vanhanaikainen. Dingle käyttää erilaisiin kyselyihin Surveypal-ohjelmaa. Surveypal oli minulle erittäin tuttu ohjelma, sillä olin luonut sillä lukuisia kyselyitä aiemmin työssäni Dinglellä. Päätin, että laadin perehdyttämisen arviointikyselyn sen avulla. Löysin Kjelin & Kuusiston teoksesta hyvän perehdyttämisen arviointilomakkeen (2003, 265-268). Koin arviointilomakkeen niin toimivaksi, että sen suurempi muokkaaminen oli tarpeetonta. Muutin kuitenkin lomakkeen kysymyksiä hieman ja poistin muutaman turhan kysymyksen, jotta se palvelisi Dingleä mahdollisimman hyvin. Arviointiasteikoksi kysymyksille valitsin Likert-asteikon (SurveyMonkey 2016). Lisäsin kysymykset Surveypal-ohjelmaan ja muokkasin kyselyn ulkoasua toimivammaksi. Produkti esitellään kohdassa 5.3.4 Perehdyttämisen arviointikysely ja kuvakaappaus Surveypal-kyselystä on liitteenä (liite 9).

5.2.4 Trello perehdyttämisen työkalupakin alustaksi

Nyt kun kolme produktia neljästä oli valmistunut, oli minun aika keskittyä opinnäytetyöni viimeiseen tuotteeseen. Pohdin pitkään, miten tuotteen nimeäisin mahdollisimman osuvasti. Perehdyttämishjelma tai –muistilista ei kuvannut sitä tarpeeksi hyvin. Lisäksi ne olivat liian ”tavallisia” ja halusin nimetä tuotteen tuoreemmalla tavalla. Päätin kutsua produktia Perehdyttämisen työkalupakiksi esimiesten käyttöön. Olin aikaisemmin saanut koottua tuotteen sisällön ja seuraavaksi minun tuli päättää sisällön esittämistapa. Dinglen HR-päällikkö oli maininnut minulle aikaisemmin Trello-nimisestä järjestelmästä, jota hän oli itse hyödyntänyt HR-perehdytyksessä. Päätin ottaa enemmän selvää kyseisestä järjestelmästä ja sen soveltuvuudesta tuotteen esittämiseen.

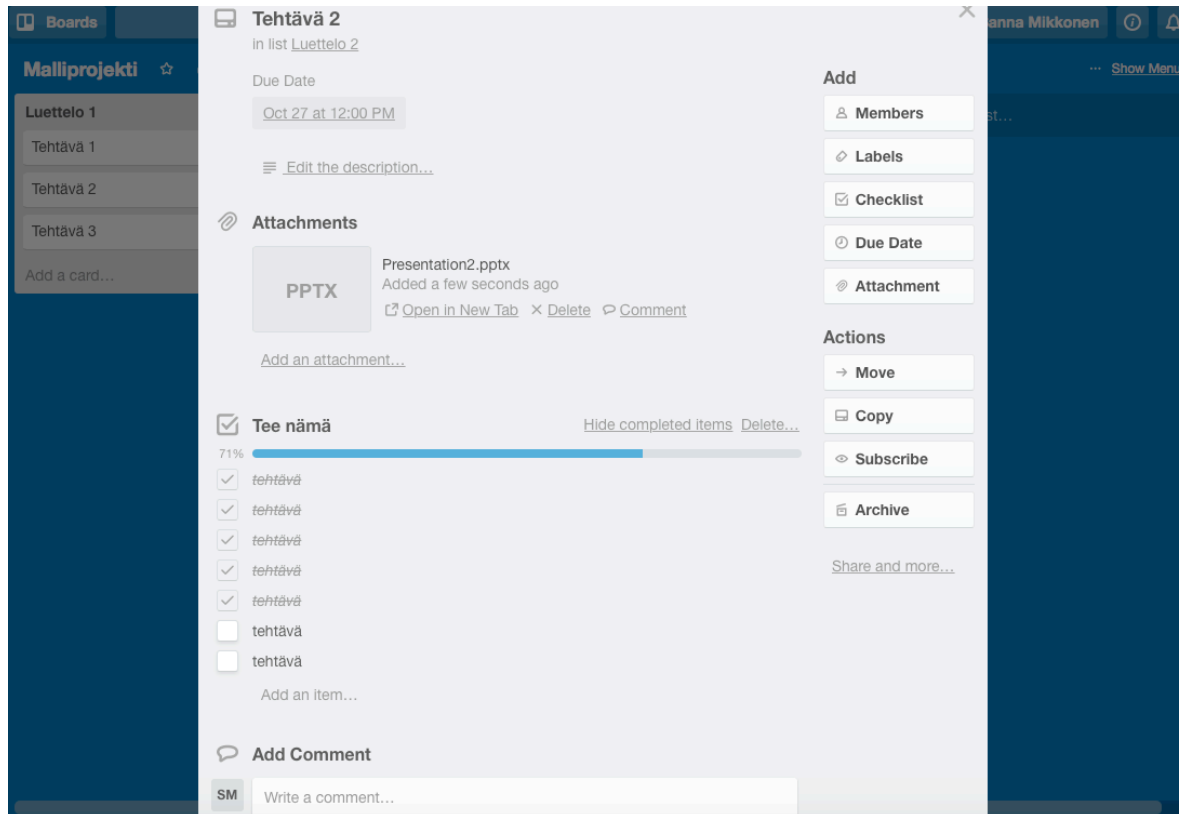
Trello on julkaistu vuonna 2011 ja se on yksinkertainen, visuaalinen ja ilmainen selainpohjainen projektinhallintasoftware, joka soveltuu monipuolisempaankin suunnitteluun ja ideointiin. Käyttäjä pääsee näkemään yhdellä silmäyksellä, mikä prosessi on käynnissä, kenen vastuulla mikäkin tehtävä on ja missä vaiheessa jokin asia tai tehtävä on projektissa. Trelloa voidaan käyttää niin vuorovaikutteiseen projektinhallintaan ryhmän kesken kuin henkilökohtaiseen tehtävien hallintaan. Trellosta on myös olemassa mobiiliversio, joka on saatavilla iOS- ja Android-laitteille. (Jaatinen 2015; Maurer 2013; Ilmaisohjelmat.fi 2016; Trello Help 2016.)

Hahmotan Trelloa tekemälläni yksinkertaisella malliesimerkillä (kuvat 1-3). Trellon toiminta perustuu tauluihin (*boards*), jotka nimetään projekteiksi. Taulut sisältävät erilaisia luetteloita (*lists*). Nämä luettelot ovat projektin tehtäväkokonaisuuksia. Luettelot sisältävät kortteja (*cards*), joista jokainen kortti edustaa yhtä tehtävää. Kuvassa 1 on esitetty malli Trellon taulunäkymästä. Taululle lisätään tarvittavat luettelot eli tehtäväkokonaisuudet ja nämä tehtäväkokonaisuudet puretaan korteiksi eli tehtäviksi.



Kuva 1. Trellon taulunäkymä

Luotu kortti avataan tuplaklikkaamalla. Kortteihin voidaan sisällyttää tarkastuslistoja (*checklist*), liitteitä (*attachment*) ja tavoitepäivämääriä (*due date*), etikettejä (*label*) ja niihin voidaan kirjoittaa kommentteja (*add comment*). Kortteja voidaan myös siirtää (*move*) listassa tai toiseen listaa, kopioida (*copy*) ja arkistoida (*archive*). Seuraamistoiminnolla (*subscribe*) henkilö saa kortin tapahtumista ilmoituksia järjestelmään ja halutessaan myös sähköpostiin. Tätä havainnollistetaan kuvassa 2. Tarkastuslistaan luetellaan hoidettavia asioita ja tehtäviä. Aina kun joku tehtävä tai asia on hoidettu, voidaan se ruksia suoritetuksi, jolloin listan yläpuolella oleva jana ja prosenttiluku kasvavat. Tauluja voidaan jakaa eri henkilöiden kanssa. Nämä henkilöt voivat lisätä ja muokata listoja. Henkilöitä on myös mahdollista lisätä eri korteille (*add members*). Kortteja voidaan helposti siirrellä esimerkiksi listasta toiseen vetämällä. (Jaatinen 2015; Maurer 2013; Metropolia 2015; Pash 2011.)



Kuva 2. Kortin sisältö

Tutustuttuani tarkemmin Trelloon lähdin siirtelemään Perehdytysohjelma-Excelistä tietoja Trelloon. Lisäsin Trelloon taulun, jolle annoin nimen Uuden työntekijän perehdyttäminen. Lisäsin tauluun listoja perehdyttämisprosessin mukaisesti: HR-perehdyttäminen, Esimiehen vetämä perehdyttäminen ja Toimitusjohtajan vetämä perehdyttäminen. Keskityin vain Esimiehen vetämä perehdyttäminen –listaan. Lähdin lisäämään listaan kortteja ja kortteihin sisältöjä Exceliin tallentamistani tiedoista. Osaan korteista sisällytin tarkastuslistoja, liitteitä, tavoitepäivämääriä ja henkilöitä.

5.2.5 Ensimmäisten versioiden esittäminen ja muokkaaminen

Kun ensimmäiset versiot tuotteistani olivat valmiita, esittelin ne HR-päällikölle, jotta hän saisi antaa niistä palautetta ja palautteen pohjalta voisin niitä vielä mahdollisesti muokata. Sain häneltä hyvää palautetta perehdyttämisen prosessikaaviosta ja perehdyttämisen työkalupakista ja hän näytti olevan tyytyväinen aikaansaannokseeni. Lisäilimme työkalupakkiin kuitenkin muutamia asioita. Valmistelu ennen tulokkaan tuloa –korttiin lisäsimme HR-henkilön ja annoimme hänelle tehtäväksi lisätä korttiin liitteeksi oikea työsopimuspohja, jotta esimies voi sen sitten täyttää tarvittavilla tiedoilla. Täsmensimme joitakin kohtia Perehdyttäminen-kortin tarkastuslistaan ja asetimme kortille tavoitepäivämääräksi viikko tulokkaan ensimmäisestä päivästä.

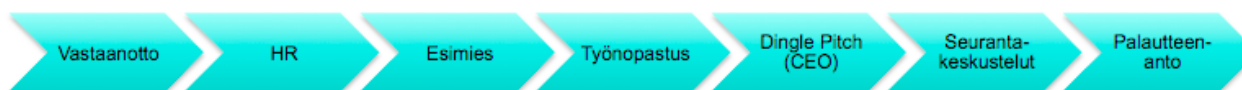
Esittelin samassa yhteydessä HR-päällikölle tuottamani perehdyttämisen seurantakeskustelun rungon, jonka olin liittänyt Trelloon kortille Seurantakeskustelu 1. Hän oli tyytyväinen runkoon, eikä siihen tarvinnut tehdä muutoksia. Asetimme Seurantakeskustelu 1:lle tavoitepäivämääräksi ehdotukseni mukaisesti neljä viikkoa tulokkaan ensimmäisestä päivästä. Lopuksi esittelin vielä neljännen tuottamani produktin, Perehdytyksen arviointikyselyn, jonka olin liittänyt Perehdytyksen arviointikysely –korttiin. HR-päällikkö oli tähänkin tuotokseen tyytyväinen, eikä minun tarvinnut tehdä siihen hänen mielestään muutoksia. Keskustelumme jälkeen viimeistelín perehdytysohjelmaa Trellossa HR-päällikön kommenttien mukaisesti, jonka jälkeen hän hyväksyi tuotokset.

5.3 Tuotosten esittely

Tässä opinnäytetyön osiossa esitellään ja kuvataan tarkemmin tuotokset, jotka opinnäytetyössä syntyivät. Perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön, perehdytyksen seurantakeskustelurunko ja perehdytyksen arviointikysely on liitetty kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteiksi (liitteet 7,8 ja 9).

5.3.1 Perehdyttämisen prosessikaavio

Ensimmäisenä tuotoksena valmistui perehdytysprosessikaavio (kuvio 9). Prosessikaaviossa on seitsemän kohtaa, jotka kuvastavat perehdytysprosessin seitsemää osa-aluetta. Nämä osa-alueet ovat tulokkaan vastaanotto, HR-perehdyttäminen, esimiehen vetämä perehdyttäminen, työnopastus, toimitusjohtajan vetämä Dingle Pitch, perehdyttämisen seurantakeskustelut ja viimeisenä perehdytettävän palautteenanto koko perehdytysprosessista.



Kuvio 10. Uusi perehdytysprosessi

Prosessikaavio on laadittu Dinglelle sen vuoksi, että perehdyttäminen hahmotetaan kokonaisuutena, joka sisältää monta osa-aluetta. Jokainen osa-alue on tärkeä niin tulokkaan kuin yrityksenkin kannalta. Nyt kun koko perehdyttämisprosessi on esitelty selkeänä kaaviona, tulee perehdyttämisen toteuttaminen olemaan sujuvampaa ja tehokkaampaa.

5.3.2 Perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön

Toteutin perehdyttämisen työkalupakin esimiesten käyttöön Trello-projektinhallintaohjelmalla. Esimiehen vetämä perehdyttäminen –lista muodostuu kuudesta kortista. Nämä kortit ovat:

- Valmistelu ennen tulokkaan tuloa
- Tulokas taloon
- Perehdyttäminen
- Seurantakeskustelu 1
- Seurantakeskustelu 2
- Perehdytyksen arviointikysely

Ensimmäinen kortti, Valmistelu ennen tulokkaan tuloa, sisältää kortin esittelytekstin, joka avaa kortin sisältöä ja käyttöä esimiehelle ja muille kortin käyttäjille. Kortissa on tarkastuslista, joka sisältää tehtäviä, jotka esimiehen on hoidettava ennen tulokkaan ensimmäistä päivää. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi työsopimuksen laatiminen, perehdytysmuistilistojen läpikäyminen ja uudesta työntekijästä ilmoittaminen työyhteisölle. HR:n tehtävänä on lisätä kortille oikea työsopimus pohja, johon esimies voi täyttää tarvittavat tiedot. Toinen kortti, Tulokas taloon, sisältää myös tarkastuslistan esimiehille. Tarkastuslista sisältää tulokkaan vastaanoton ja työsopimuksen allekirjoittamisen.

Perehdyttäminen-kortissa on aluksi esittelyteksti. Esittelytekstissä kerrotaan, kuinka esimies voi delegoida esimerkiksi työnopastuksen tulokkaan kollegan tehtäväksi. Lisäksi siinä muistutetaan esimiestä varaamaan seurantakeskusteluaika 3-4 viikon päähän. Kortti sisältää myös tarkastuslistat yleisistä asioista, tiimin esittelystä ja työnopastuksesta. Yleisiä asioita, joihin esimiehen tulee perehdyttää tulokas, listasin esimerkiksi poissaoloista ilmoittamisen ja niistä sopimisen, työvälineiden ja työpisteen esittelemisen ja yleisten palaverikäytäntöjen läpikäymisen. Tiimin esittelyyn kuuluu tiimin tehtävien ja jäsenten esittely, tiimin toimintakulttuurin ja pelisääntöjen läpikäynti ja mahdollisten tiimipalaverien ajan-kohtien selvittäminen. Työnopastuksen tarkastuslistaan kuuluu muun muassa tehtäväkonaisuuksien ja vastualueiden sekä oman työn tavoitteiden ja laatutavoitteiden selvittäminen, asiakkaiden esitleminen ja yhteistyön eri tiimien kanssa avaaminen. Esimiehet voivat liittää tähän korttiin hyödylliseksi katsomiaan dokumentteja ja muita liitteitä. Tavoitepäivämäärä kortille asetetaan viikko tulokkaan aloituspäivästä.

Seurantakeskustelu 1 –kortissa kerrotaan ensimmäiseksi kortin tehtävä ja tavoite. Seurantakeskustelu 1 tulee pitää esimiehen, tulokkaan ja mahdollisesti kollegan kesken noin nel-

jän viikon päästä tulokkaan ensimmäisestä päivästä. Korttiin on liitetty opinnäytetyöni toinen produkti, Perekhyttämisen seurantakeskustelun runko, jonka tarkoituksena on ohjata keskustelua ja toimia apuna. Tämä produkti esitellään erikseen opinnäytetyön kohdassa 5.3.3. Keskustelun ideana on käydä läpi tulokkaan tuntemuksia, kuinka työnteko on lähtenyt liikkeelle ja kuinka hän on sopeutunut työpaikkaan. Myös esimiehellä ja kollegalla on mahdollisuus antaa palautetta tulokkaalle. Jos ilmenee tarvetta lisäperekhytykselle, voidaan siitä sopia tässä keskustelussa. Kaikki mahdolliset korjausliikkeet ja lisäperekhytykset kirjataan ylös ja dokumentti niistä liitetään Seurantakeskustelu 2 –korttiin, jossa näiden korjausliikkeiden ja lisäperekhytysten toteutuminen ja niissä onnistuminen käydään läpi.

Seurantakeskustelu 2 pidetään noin kolmen kuukauden päästä tulokkaan ensimmäisestä päivästä. Keskustelussa käydään läpi Seurantakeskustelu 1:ssä listatut korjausliikkeet ja niiden toteutuminen. Esimies, tulokas ja mahdollisesti myös kollega tarkastavat, järjestetiinkö mahdollinen lisäperekhytys ja oliko siitä hyötyä. Keskustelujen tarkoitus on hyvissä ajoin työsuhteen alussa varmistaa tulokkaan soveltuvuus tehtävään ja tulokkaalla on mahdollisuus tehdä korjauksia toimintaansa ennen koeajan loppumista. Jos esimies ja tulokas näkevät tarpeelliseksi, voidaan lisäkeskusteluja järjestää vielä ennen koeajan päättymistä. Tämä kirjataan korttiin kommentiksi.

Viimeisenä korttina produktissa on perekhytyksen arviointikysely. Tämä kortti on tarkoitettu tulokkaalle. Korttiin on liitetty linkki opinnäytetyöni neljänteen produktiin, Perekhytyksen arviointikyselyyn, joka on luotu Surveyspal-ohjelmaan. Tätä produktia esitellään tarkemmin kohdassa 5.3.4. Tarkoituksena on, että tulokas vastaa kyselyyn Seurantakeskustelu 2:n jälkeen eli koeajan päättymisen tienoilla. Kyselyssä tulokas pääsee arvioimaan koko perekhytysprosessia: kuinka perekhytys toteutui ja kuinka siinä onnistuttiin. Lisäksi kyselyn lopussa on mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysideoita perekhyttämisen kehittämiseksi.

5.3.3 Seurantakeskustelun runko

Opinnäytetyön yhtenä produktina syntyi seurantakeskustelun runko työkaluksi perekhyttämisen työkalupakkiin. Tämä produkti löytyy liitteestä 8. Seurantakeskustelun ideana on se, että esimies varaa noin tunnin verran aikaa yhteiselle tapaamiselle tulokkaan kanssa. Esimies lisää ajan kalenteriin jo heti perekhyttämisen ensimmäisenä päivänä, jotta tällainen keskustelu muistetaan pitää. Jos esimerkiksi tulokkaan työhön perekhyttämisen on pitänyt tulokkaan tiimin jäsen tai muu kollega, voidaan hänetkin kutsua keskusteluun mukaan, jolloin hän voi antaa palautetta tulokkaan suoriutumisesta työtehtävistä ja tulokas voi pyytää lisäopastusta häneltä tarvitessaan sitä. Seurantakeskustelurunko toimii tässä

tilanteessa apuna esimiehelle ja/tai kollegalle. Seurantakeskustelun runkoa ei ole pakko käyttää, jos esimiehellä itsellään on jo selkeät kysymykset mielessään ja tietää, mitä varten tällainen keskustelu pidetään. Kysymyksiä voi myös keksiä itse lisää tai valikoida rungosta mielestään tärkeimmät ja oleelliset kysymykset.

Seurantakeskustelun rungon ensimmäisessä kohdassa esimies kertoo aluksi työntekijälle, miksi tällainen seurantakeskus on järjestetään. Syitä keskustelulle on lueteltu palautteenanto ja –vastaanotto molemmiin puolin, väärin ja virheellisten asioiden oikominen sekä mahdollisuus lisäperehdytyksen järjestämiselle. Seuraavaksi tiedostoon on lueteltu esimiehelle esimerkkikysymyksiä aihealueittain, joiden avulla esimies voi edetä keskustelussa. Ensimmäisessä aihealueessa käsitellään työn sujumista kokonaisuudessaan. Toinen kysymyspatteri liittyy tarkemmin työtehtäviin. Kysymykset käsittelevät työtehtävien sujumista ja mahdollista lisäopetuksen tarvetta. Esimies tai kollega voivat antaa palautetta työtehtävien sujumisesta. Kolmas kokonaisuus liittyy tulokkaan tiimiin ja työyhteisöön: kuinka yhteistyö tiimin jäsenten ja muiden kanssa sujuu, minkä asioiden tulokas toivoisi olevan toisin ja miten asioita voitaisiin tulokkaan mielestä kehittää. Lisäksi esimies voi kysyä tulokkaalta, kuinka organisaatioon ja asiakkaisiin tutustuminen on sujunut ja kuinka selvillä tulokas tuntee olevansa työsuhteen velvollisuuksista ja eduista. Viimeinen kysymyspatteri käsittelee perehdyttämisen sujuvuutta ja onnistumista. Esimies voi kysyä tulokkaalta mielipidettä perehdyttämisen onnistumisesta siihen mennessä ja millaisia toiveita ja tarpeita tulokkaalla on jatkoperehdyttämisen osalta. Keskustelun lopuksi esimies, tulokas ja mahdollisesti kollega sopivat tarvittavista jatkotoimenpiteistä.

5.3.4 Perehdyttämisen arviointikysely

Perehdytysprosessin ja työkalupakin mukaisesti perehdyttämisen jälkeen ja juuri ennen koeajan päättymistä tulokas vastaa perehdyttämisen arviointikyselyyn (liite 9). Kysely on laadittu Surveyspal-ohjelmaan, koska ohjelma on yleisesti käytössä Dinglellä. Arviointikysely alkaa esittelytekstillä, jossa kerrotaan kyselyn tarkoitus, perehdyttämisen onnistumisen arvioiminen, ja vastaamiseen kuluva aika. Kysely koostuu kahdeksasta osiosta. Nämä osiot ovat:

- Ensimmäinen työviikkoni
- Perehdytysprosessi
- Perehtyminen yritykseen
- Työhön perehdyttäminen
- Muut asiat
- Perehdytyksen seuranta

- Perehdytykseni kokonaisuutena
- Kehitysehdotukset

Kaikkien osioiden väittämiin, paitsi kehitysehdotusosiioon, vastataan asteikolla 1-5, jossa yksi tarkoittaa täysin eri mieltä ja viisi täysin samaa mieltä. Kehitysehdotusosiossa vastaa ja vastaa avoimeen kenttään. Ensimmäisessä osiossa, Ensimmäinen työviikkoni, on kahdeksan väittämää. Väittämät käsittelevät muun muassa ensimmäisen päivän vastaanottoa, lounasseuran saamista, perehdyttäjien valmistautumista tulokkaan tuloon ja työyhteisön kiinnostusta tulokkaasta. Perehdytysprosessiin liittyvissä väittämässä pyydetään tulokkaan mielipidettä muun muassa perehdytysprosessin toimivuudesta, riittävän tuen saamisesta perehdyttäjiltä, tiimin aktiivisesta osallistumisesta perehdyttämiseen ja tulokkaan omasta aktiivisuudesta perehdytysprosessin aikana.

Seuraavaksi kyselyssä tulokas pääsee antamaan palautetta perehtymisestään Dingleen. Tämän osion väittämiä ovat muun muassa ”Tunnen hyvin Dinglen arvot”, ”Dinglen strategia on minulle selkeä”, ”Pystyn kertomaan Dinglen liiketoiminnasta” ja ”Koen saaneeni tarpeeksi tietoa Dinglestä ja sen toimintatavoista”. Työhön perehdyttämisen väitteissä pohditaan työtehtävien selkeää kuvaamista, selkeää työn tavoitteista sopimista, tietoa onnistumisen mittaamisesta, vastualueen tuntemista, tietoa niistä asioista, joista tulokas saa päättää itsenäisesti ja kenen puoleen ongelmatilanteissa voi kääntyä sekä selkeää käsitystä, kuinka tulokkaan työ kytkeytyy Dinglen toimintaan. Muita asioita –osiossa tulokas pääsee arvioimaan, osaako hän käyttää tarvittavia järjestelmiä ja tuntee ko yleiset kokous- ja viestintätavat. Lisäksi tässä osiossa tulokas arvioi, tuntee ko hän Dinglen sisäiset henkilöstöpalvelut ja –edut.

Perehdytyksen seuranta –osiossa kysytään ensin tulokkaalta, onko hänen esimiehensä järjestänyt perehdytyksen seurantakeskustelut hänen kanssaan. Tähän tulokas vastaa joko ”kyllä” tai ”ei”. Jos tulokas vastaa tähän kysymykseen ”kyllä”, pääsee hän arvioimaan taas asteikolla 1-5 seurantakeskustelujen hyödyllisyyttä ja sitä, onko hänen perehdyttämissään onnistumista arvioitu esimiehen kanssa riittävästi. Seuraavaksi tulokas arvioi perehdytystään kokonaisuutena. Viimeisenä osiona kyselyssä tulokas pääsee antamaan kehitysehdotuksia ja ideoita. Tulokas voi vapaasti tuoda esille kyselyn avoimeen kenttään mieleen tulleita parannusehdotuksia, palautetta ja muita kommentteja perehdytysprosessiin liittyen. Tarkoitus on, että näitä perehdyttämisen arviointikyselyiden vastauksia käydään organisaatiossa läpi, jolloin päästään seuraamaan, millä tasolla perehdytysprosessi on. On tärkeää, että perehdytysprosessia kehitetään ja päivitetään aika ajoin. Tässä apuna toimivat juuri nämä perehdyttämisen arviointikyselyn vastaukset. Kysely auttaa myös seuraamaan esimiesten toimintaa perehdytysprosessissa. Kuten toteuttamassani kyse-

lyssä työntekijöille tuli ilmi, olivat muutamat tulokkaat jääneet ilman esimiehen vetämää perehdyttämistä. Tällaisiin tilanteisiin on jatkossa helpompi puuttua tämän kyselyn avulla.

6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyön osiossa vedetään johtopäätöksiä opinnäytetyön onnistumisesta, arvioidaan kriittisesti opinnäytetyön luotettavuutta ja esitetään kehittämissuhteita, joita voidaan yrityksessä toteuttaa tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Lisäksi osiossa arvioidaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan ja omaa oppimista prosessin aikana.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyö oli toiminnallinen työ ja sen tavoitteena oli kehittää perehdyttämistä Dinglellä luomalla perehdytysprosessikaavio ja perehdyttämisen työkalupakki esimiesten käyttöön sisältäen perehdyttämisen seurantakeskustelun rungon ja arviointikyselyn. Mielestäni onnistuin opinnäytetyössäni hyvin ja onnistuin tuottamaan yritykselle helposti käytettävät, informatiiviset ja perehdytysprosessia tukevat tuotokset, jotka myös sopivat yrityksen toimintakulttuuriin ja ilmeeseen.

Esimiehen käyttöön tuotettu perehdyttämisen työkalupakki parantaa Dinglellä perehdyttämisen tasoa merkittävästi aikaisempaan verrattuna. Työkalupakin avulla esimies osallistetaan perehdyttämiseen jo ennen tulokkaan ensimmäistä päivää. Esimies on mukana tulokkaan perehdyttämässä koko prosessin ajan aina koeajan päättymiseen asti. Trello-järjestelmään implementoidussa perehdyttämisen työkalupakissa on huomioitu perehdyttämisen aikataulut, alkuvaihe, kuten tarvittavien työvälineiden hankkiminen ja perehdyttämisen vastuunjako, tulokkaan vastaanotto sekä työhön, yritykseen ja yleisiin asioihin perehdyttäminen, seurantakeskustelut ja lopuksi tulokkaan arvio perehdytysprosessista kokonaisuudessaan. Ohjelman avulla tulokas sitoutetaan yritykseen, maksimoidaan tulokkaan työteho, otetaan osaksi työyhteisöä ja luodaan avoin ja läheinen esimies-alainen -suhde työsuhteen alusta lähtien.

Produktit nojautuvat vahvasti opinnäytetyön viitekehysten teoriaan ja teoria on ohjannut vahvasti produktien työstöä sen näköisiksi ja sisältöisiksi kuin ne nyt ovat. Perehdyttämisen työkalupakin rakenne etenee prosessimaisesti aina uuden työntekijän vastaanotosta työnopastukseen ja seurantakeskusteluista perehdyttämisen arviointiin. Tämä työkalupakin rakenne, kuten myös sen sisältö, perustuvat opinnäytetyön teoriaan. Eri lähteitä tutkiessani ja viitekehystä rakentaessani esille nousi vahvasti perehdyttämisen seurantakeskustelujen merkitys koko perehdytykselle. On tärkeää, että uuden työntekijän perehdyttämistä seurataan ja mahdollisiin ongelmiin kiinnitetään huomiota koko perehdyttämisen ajan ennen koeajan päättymistä. Näin mahdollisiin ongelmiin, puutteisiin ja väriin toimintatapo-

hin pystytään puuttumaan hyvissä ajoin ja ne ehditään korjaamaan ennen koeajan umpeutumista. Samalla rakennetaan avointa ja luottamuksellista suhdetta alaisen ja tulokkaan välille. Tämä teoria näkyy perehdyttämisen työkalupakin Seurantakeskustelu 1 ja 2 – korteissa ja perehdyttämisen seurantakeskustelun runko –tuotoksessani. Kuten viitekehysessä kerrotaan, on perehdytyksen arviointi elintärkeää, sillä palautteen avulla prosessia voidaan kehittää entistä toimivammaksi ja kaikkia osapuolia palvelevammaksi kokonaisuudeksi. Tämän takia laadin perehdyttämisen arviointikyselyn, johon tulokkaan on tarkoitus vastata perehdytysprosessin lopuksi.

Olen tyytyväinen produktien ulkoasuun ja esittämistapaan. Erityisesti Trello-projektinhallintajärjestelmä alustana toimii mielestäni erittäin hyvin. Se on selkeä, visuaalinen, helppokäyttöinen ja kulkee mukana niin tietokoneella kuin älypuhelimessa. Se on enemmän Dinglen ”näköinen” toisin kuin perinteinen Excel- tai Word-tiedostoon tehty perehdyttämismuistilista tai -ohjelma. Perehdyttämisen työkalupakki voidaan jakaa kaikkien osapuolten kanssa, jolloin esimerkiksi tulokas pääsee seuraamaan perehdyttämistään: mitä hänelle on jo perehdytetty, mitä hänelle tullaan perehdyttämään ja onko kaikki asiat käyty hänen kanssaan läpi. Tuottamani työkalut, seurantakeskustelun runko ja perehdyttämisen arviointikysely, on tarkoitettu tukemaan perehdytysprosessia. Seurantakeskustelun runko toimii apuna esimiehille perehdyttämisen seurantakeskustelussa ja arviointikyselyn avulla saadaan tärkeää tietoa prosessin toimivuudesta ja vastausten perusteella prosessia kyetään päivittämään säännöllisesti ja kehittämään oikeaan suuntaan.

Produkteja ei päästy käytännössä kokeilemaan ja ottamaan mukaan uuden työntekijän perehdyttämiseen tämän opinnäytetyön aikana. Tämä johtui siitä, ettei opinnäytetyön produktien valmistumisen aikana yritykseen rekrytoitu uusia työntekijöitä. Ensimmäisten käyttökertojen jälkeen ja niistä mahdollisesti syntyvien kehitysehdotusten pohjalta voidaan tuotteita Dinglen toimesta muokata ja jatkokehittää.

Toimeksiantajayrityksessä esimiehet ovat tottuneet toimimaan perehdytystilanteessa vapaasti oman mielen mukaan ja omalla tyylillä. Voi olla mahdollista, että esimiehet aluksi karsastavat perehdyttämisen työkalupakkia, joka kuitenkin aika pitkälle ohjailee esimiesten toimintaa perehdyttämisessä ja vaatii esimiehiltä aktiivisuutta ja sitoutumista tulokkaan perehdyttämiseen. Työkalupakin käyttö vaatii esimiehiltä enemmän panostusta myös ajallisesti entiseen verrattuna, mutta perehdyttämisestä hyödytään sitäkin enemmän. Esimiesten tulee ymmärtää, että pitkällä tähtäimellä huolellisesti suoritettu perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin, kun taas huonosti hoidettu ja laiminlyöty perehdyttäminen lisää vain yrityksen kustannuksia. Jotta esimiehet pitävät tuotteita luotettavina ja uskottavina, tulee heidän ymmärtää, miksi tuotteita on luotu, miten niitä käytetään ja miten ne hyödyt-

tävät uutta työntekijää, esimiestä, työyhteisöä ja koko organisaatiota. Nämä asiat on perusteltava heille teorian pohjalta.

Koko opinnäytetyön luotettavuutta tukee myös työn toistettavuus. Kuka tahansa kykenee tämän työn teoria- ja empiirisen osuuden jälkeen tuottamaan samanlaiset tuotokset. Koko prosessi on kuvattu työssä auki ja produktit ovat saaneet muotonsa ja sisältönsä teorian pohjalta. Lähteitä viitekehityksen muodostamiseen käytin mielestäni monipuolisesti. Lähteinä käytin niin suomenkielistä kuin englanninkielistä kirjallisuutta ja artikkeleita, blogitekstejä, amk-opinnäytetyötä ja yritysten verkkosivuja. Olisin voinut kuitenkin etsiä kirjallisuudesta tuoreempia painoksia, sillä osa teoksista oli julkaisu jo vuonna 2003. Uskon kuitenkin, että teoria on pysynyt suhteellisen muuttumattomana tähän päivää asti.

6.2 Kehittämisehdotukset

Näin jälkikäteen kun tarkastelen tekemääni kyselyä esimiehille ja työntekijöille, olisin voinut tehdä kysymyksistä hieman selkeämmät ja kevyemmät vastata. Vaikka kyselyissä oli vain kolme kysymystä, olivat nämä kysymykset melko laajoja, jolloin niiden vastaamiseen saattoi joutua käyttämään hieman enemmän aikaa kuin olin ajatellut. Esimerkiksi kysymykseen ”Mitä hyvää näet Dingleen nykyisessä perehdytyskäytännössä –” muutama esimies vastasi, ettei edes tiennyt Dinglellä olevan olemassa mitään perehdytyskäytäntöä. En voinut kysymykseen laittaa sanaa perehdytysprosessi, koska sellaista ei yrityksessä ollut, joten päädyin kuvaamaan perehdyttämistä ”perehdytyskäytännöksi”. Olisin voinut muotoilla kysymyksen esimerkiksi muotoon ”Mitä hyvää näet tulokkaan perehdyttämisesä --”. Lisäksi olisin voinut anonyymien kyselyjen sijaan henkilökohtaisesti haastatella esimiehiä yksitellen tai ryhmänä, jolloin olisin voinut varmistaa, että kysymykseni ymmärrettään tarkoittamallani tavalla ja että kaikki esimiehet olisivat osallistuneet ja tuoneet mielipiteensä, kokemuksensa ja toiveensa esille.

Yksi kehittämisehdotukseni Dinglelle tulevaisuudessa on liittää Trello-projektinhallintaohjelmaan tuottamaani perehdyttämisen työkalupakkiin esimiesten käyttöön muut perehdytysprosessin vaiheet, kuten HR-perehdyttämisen kokonaisuus ja siihen kuuluvat työkalut ja toimitusjohtajan vetämä Dingle Pitch -osio. Näin koko perehdytysprosessi ja siihen liittyvät asiat löytyisivät samasta paikasta ja kaikki perehdyttämisen osapuolet, sekä perehdyttäjät että tulokas, pääsisivät näkemään perehdytyksen sisällön kokonaisuudessaan ja seuraamaan sen etenemistä reaaliaikaisesti. Suosittelen Dingleä myös ottamaan D-Budin uudelleen osaksi perehdyttämistä ja kehittämään sitä vielä eteenpäin. Se monipuolistaa perehdyttämistä ja erottaa Dingleen monesta kilpailijasta. Jatkossa Dingleen tulee päivittää ja muokata tuottamiani tuotteita tarpeiden ja mahdollisesti

muuttuvien olosuhteiden mukaan. Näin huolehditaan siitä, että ne ovat aina ajan tasalla ja palvelevat yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Se on myös tärkeää perehdyttämisen laadun ja ajankohtaisuuden säilyttämisen kannalta.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin työläys yllätti minut hieman, vaikka jo ennen prosessin alkua olin varautunut siihen, että prosessi tulee olemaan työtä ja aikaa vaativa. Kun keväällä 2016 aloitin opinnäytetyöprosessin, olin aloittanut kokopäiväisen harjoittelun Dinglellä. Harjoitteluni loppui virallisesti toukokuun lopussa, jonka jälkeen sain jatkaa Dinglellä kesätöissä. Kesätöiden jälkeen sain vielä määräaikaisen työsopimuksen keväälle 2017 asti ja työnimikkeeni vaihtui assistenttiharjoittelijasta hallintoassistentiksi. Olen siis koko tämän prosessin aikana tehnyt kokopäivätyötä, mikä vaikutti siihen, että opinnäytetyöprosessi venähti pidemmäksi kuin olin aluksi suunnitellut. Alkuperäinen suunnitelmani oli saada opinnäytetyöni valmiiksi elokuussa 2016. Alkuperäisestä aikataulusta poiketen työn valmistuminen piteni noin kahdella kuukaudella eli sain opinnäytetyöni valmiiksi marraskuun alussa. Toteutunut aikataulu löytyy liitteistä (liite 6). Opinnäytetyön tekeminen kokopäivätyön ohella johti siihen, että työstin opinnäytetyötä pääosin viikonloppuisin. Kesän aikana tahti kuitenkin hidastui, koska keskityin silloin pääosin työntekoon ja kesästä nauttimiseen. Näin ollen opinnäytetyöni alkuvaihe eteni hitaasti, kunnes syksyllä työ alkoi edistyä ripeästi.

Opinnäytetyöni aikataulu venyi hiukan johtuen toisaalta myös opinnäytetyön aiheen vaihtumisesta prosessin alkuvaiheessa. Koska olen suuntautunut opinnoissani sisäiseen laskeutukseen ja rahoitukseen, aluksi aikomani opinnäytetyön aihe liittyi toiminnanohjausjärjestelmä Netvisorin käyttöoppaan laatimiseen. Tulimme kuitenkin Dinglellä siihen tulokseen, ettei kyseiselle oppaalle ollut tarpeeksi käyttöä, sillä järjestelmää käytti vain pieni osa yrityksen henkilöstöstä. Uudeksi aiheeksi valikoitui perehdyttämisen kehittäminen Dinglellä. Aluksi aihe hieman arvelutti minua, sillä olinhan opiskellut HR:n puolelta vain pakolliset kurssit. HR aihealueena kiinnosti minua kuitenkin paljon ja ajattelin, että opinnäytetyön tekeminen tältä aihe-alueelta laajentaisi osaamistani. Teorian läpikäyminen ja viitekehyksen rakentaminen vei minulta tämän takia hieman enemmän aikaa. Näin jälkikäteen ajateltuna olisin voinut rakentaa viitekehysten enemmän esimiesjohtamisen näkökulmasta ja ottaa mukaan myös perehdyttämisen lakinäkökulman. Viitekehysten lähes kokonaan uusiksi laittaminen olisi ollut työläs prosessi ja pitkittänyt opinnäytetyöni valmistumista entisestään.

Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa, lokakuun alussa, keskustelin opinnäytetyöohjaajani kanssa sähköpostitse työni etenemisestä. Kerroin hänelle, että työstäminen oli melko hidasta, mutta eteenpäin oltiin menty. Hän vastasi minulle, että jos haluan joulukuussa valmistua, tulisi minun saada kirjoitusprosessi loka-marraskuun vaihteessa valmiiksi. Minulla oli siis tuolloin kolme viikkoa aikaa saada työ valmiiksi. Kun ohjaaja oli asettanut minulle aikarajan, vauhditti se opinnäytetyön työstämistä huomattavasti. Se antoi minulle hurjan motivaation ja innon saada työ valmiiksi. Käytin kaikki viikonlopun opinnäytetyön tekemiseen. Noina kolmena viikkona viimeistelin teoriaosuuden, tuotin produktit, esittelin produktit toimeksiantajalle ja muokkasin niitä kommenttien pohjalta, kirjoitin työni empiirisen osion, pohdinnan, johdannon ja tiivistelmän ja viimeistelin työn kokonaisuudessaan.

Tämän prosessin aikana tajusin, kuinka haastavaa on laatia aikataulu näin isolle projektille ja pitää siitä vielä kiinni. Olisin voinut olla hieman realistisempi aikataulun suhteen ja jättää hieman enemmän aikaa työn eri osioille. Toisaalta, jos olisin alusta alkaen aktiivisesti tehnyt opinnäytetyötä, olisin ehkä pysynyt aikataulussa paremmin. Ihan ehdottoman rajan opinnäytetyön valmistumiselle ja koko tutkintoni suorittamiselle asetin ennen prosessin alkua joulukuulle ja tässä tavoiteajassa onnistuin pysymään.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni rakenteeseen. Se on selkeä ja etenee loogisessa järjestyksessä. Opinnäytetyössä on kaikki siihen kuuluvat elementit, kuten tiivistelmä, johdanto, teoriaosuus, empiirinen osuus ja pohdinta. Olen pyrkinyt pitämään opinnäytetyön sisällön informatiivisena, ytimekkäänä ja helposti seurattavana. Väliotsikoiden avulla olen jäsentänyt tekstiä ja havainnollistan ja elävöitän sitä erilaisin kuvioin ja kuvin.

Opin paljon henkilöstöjohtamisen ja erityisesti perehdyttämisen teoriaa. Minulle tuli hieman yllätyksenä se, kuinka suuri merkitys hyvin toteutetulla perehdyttämisellä on niin tuolloinkin sitoutumiselle yritykseen kuin yrityksen tuottavuudelle ja kannattavuudelle. Koska työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä, oli minulla jo valmiiksi omakohtaista kokemusta ja näkemystä perehdyttämisestä Dinglellä. Prosessin aikana syvennyin vielä entistä enemmän Dinglen toimintatapoihin ja perehdyttämisen tilaan, jotta saisin tuotettua yritykselle mahdollisimman palvelevat tuotokset, joista olisi oikeasti hyötyä koko organisaatiolle. Voin sanoa, että tämän opinnäytetyön ansiosta olen laajentanut osaamistani HR:n puolelta.

7 Lähteet

Aivelo, T. 10.2.2014. Onko diginatiiveja olemassa? Blogiteksti. Luettavissa: http://www.tiede.fi/blogit/kaiken_takana_on_loinen/onko_diginatiiveja_olemassa. Luettu: 9.10.2016.

Arthur, D. 2012. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. 5. uudistettu painos. American Management Association. New York.

Dingle 2016. Tietoa meistä. Luettavissa: <http://dingle.fi/tietoa/>. Luettu: 31.3.2016.

Etera. Perehdyttämisen lyhyt oppimäärä – huoneentaulu. Luettavissa: <https://www.etera.fi/SiteCollectionImages/Landing-sivut/Kompassi-lite/docs/osaaminen/Perehdyttamisen%20lyhyt%20oppimaara.pdf>. Luettu: 27.9.2016.

Hansel Oy 2014. Tunnuslukujen laskentakaavat ja laskentaperiaatteet. Luettavissa: <http://vuosikertomus2013.hansel.fi/?id=59>. Luettu: 14.10.2016.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Helsinki.

Helsingin yliopisto. Perehdyttämishjelma.xls. Luettavissa: www.helsinki.fi/henkos/lomake/su/Perehdyttamishjelma.xls. Luettu: 3.9.2016.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ilmaishjelmat.fi 2014. Trello. Luettavissa: <http://www.ilmaishjelmat.fi/trello>. Luettu: 13.10.2016.

Inspirans Oy 2016. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. Luettavissa: <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>. Luettu: 1.11.2016.

Itewiki 2016. Dingle Oy – Yhteystiedot ja osaamisalueet. Luettavissa: <http://www.itewiki.fi/dingle>. Luettu: 31.3.2016.

Jaatinen, L. 2015. Projektin sujuvuuden kehittäminen viestinnän näkökulmasta – Super Analytics Oy. Amk-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103175/Jaatinen_Linda.pdf?sequence=1. Luettu: 22.10.2016.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.

Maurer, T. 2013. 7 Steps To Creating The Best Personal Task Management System With Trello. Forbes. Artikkel. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/timmaurer/2013/11/21/7-steps-to-creating-the-best-personal-task-management-system-with-trello/#5b1e42644438>. Luettu: 22.10.2016.

Metropolia 2015. Trello. Luettavissa: <https://wiki.metropolia.fi/display/socialmedia/Trello>. Luettu: 22.10.2016.

Pash, A. 2011. Trello Makes Project Collaboration Simple and Kind of Enjoyable. Luettavissa: <http://lifehacker.com/5839942/trello-makes-project-collaboration-simple-and-kind-of-fun>. Luettu: 22.10.2016.

Peda.net 2013. Opiskelutekniikat. Luettavissa: <http://peda.net/veraja/ranua/opo/optuki/tekniikat>. Luettu: 14.8.2016.

SAS 2016. What is Big Data? Luettavissa: http://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html. Luettu: 31.3.2016.

SurveyMonkey 2016. Likert-asteikko. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>. Luettu: 20.10.2016.

Taloussanommat 2016. Dingle Oy. Luettavissa: <http://yritys.taloussanommat.fi/y/dingle-oy/helsinki/2289652-2/>. Luettu: 31.3.2016.

Taloustutkimus Oy 2016. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/. Luettu: 2.11.2016.

Taylor, S. 2014. Resourcing and talent management. 6. painos. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Trello Help 2016. What is Trello? Luettavissa: <http://help.trello.com/article/708-what-is-trello>. Luettu: 14.10.2016.

TTS Työtutka – Työntutkimuksen hyödyntäminen työssäoppimisessa 2012. Viiden askeleen menetelmä. Luettavissa: <https://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/>. Luettu. 1.10.2016.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Painojussit Oy. Luettavissa: http://ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu: 27.9.2016.

Työturvallisuuskeskus 2016. Perehdyttäminen ja työnopastus. Luettavissa: [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus). Luettu: 29.10.2016.

Vanhala, S. Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2006. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. Uudistettu painos. KY-Palvelu Oy. Keuruu.

Vauhtipyörä 2014. Ammattimainen porrasmalli perehdyttämiseen – eikä vain heitetä oppijaa kylmään veteen! Blogiteksti. Luettavissa: <http://vauhtipyora.fi/blog/ammattimainen-porrasmalli-perehdyttamiseen-eika-vain-heiteta-oppijaa-kylmaan-veteen/>. Luettu: 1.10.2016.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Webopedia 2016. Big data. Luettavissa: http://www.webopedia.com/TERM/B/big_data.html. Luettu: 31.3.2016.

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

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje esimiehille

Hei!

Olen tekemässä opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä, jonka aiheena on perehdytysprosessin luominen Dinglelle keskittyen pääsääntöisesti esimiesten vetämään perehdyttämiseen. Opinnäytetyöni tutkimusta varten olen laatinut kaksi pienimuotoista kyselyä, joista toinen on suunnattu kymmenelle viimeksi palkatulle työntekijälle ja tämä esimiehille. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Dinglen nykyisen perehdyttämisen onnistumista esimiesten osalta.

Vastauksellasi on merkittävä vaikutus opinnäytetyöni onnistumisessa ja toimivan perehdytysprosessin luomisessa, joten käytäthän ystävällisesti, joten käytäthän ystävällisesti muutaman minuutin siihen vastaamiseen.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina, eikä niitä voida yhdistää vastajiin. Jos sinulle herää kysymyksiä kyselyyn tai opinnäytetyöhöni liittyen, olethan yhteydessä minuun.

Voit vastata kyselyyn tämän linkin kautta:

(Linkki kyselyyn)

Vastaathan kyselyyn 25.9. mennessä.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Mikkonen

Liite 2. Kysely esimiehille

Hei esimies!

Tämän kyselyn tavoitteena on saada selville esimiesten omia näkemyksiä itsestään perehdyttäjinä ja Dinglen nykyisen perehdytyskäytännön toimivuudesta. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään Dinglen perehdytysprosessin luomisessa.

Tulokkaan perehdyttäminen koostuu Dinglellä kolmesta osasta: HR-perehdyttämisestä, esimiehen vetämästä perehdyttämisestä ja toimitusjohtajan vetämästä perehdyttämisestä. Tässä kyselyssä keskitytään vain esimiehen vetämään perehdyttämiseen.

Vastaaminen on täysin anonymia ja vie vain muutaman minuutin. Jos sinulle herää kysymyksiä kyselyyn liittyen, voit olla yhteydessä Sanna Mikkoseen.

Kiitos vastaamisesta!

Mitä hyvää näet Dinglen nykyisessä perehdytyskäytännössä ja itsessäsi perehdyttäjänä?

Entä, mitä huonoa?

Miten esimiehen vetämää perehdytystä tulisi mielestäsi kehittää ja/tai millainen sen tulisi olla?

Liite 3. Kyselyn saatekirje työntekijöille

Hei!

Olen tekemässä opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä, jonka aiheena on perehdytysprosessin luominen Dinglelle keskittyen pääsääntöisesti esimiesten vetämään perehdyttämiseen. Opinnäytetyöni tutkimusta varten olen laatinut kaksi pienimuotoista kyselyä, joista toinen on suunnattu esimiehille ja tämä kymmenelle viimeksi palkatulle työntekijälle. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Dinglen nykyisen perehdyttämisen onnistumista esimiesten osalta.

Vastauksellasi on merkittävä vaikutus opinnäytetyöni onnistumisessa ja toimivan perehdytysprosessin luomisessa, joten käytähän ystävällisesti muutaman minuutin siihen vastaamiseen.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina, eikä niitä voida yhdistää vastajiin. Jos sinulle herää kysymyksiä kyselyyn tai opinnäytetyöhöni liittyen, olethan yhteydessä minuun.

Voit vastata kyselyyn tämän linkin kautta:

(Linkki kyselyyn)

Vastaathan kyselyyn 25.9. mennessä.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Mikkonen

Liite 4. Kysely työntekijöille

Hei!

Tämän kyselyn tavoitteena on saada selville työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia omasta, esimiehen vetämästä perehdytyksestä. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään Dinglen perehdytysprosessin luomisessa.

Tulokkaan perehdyttäminen koostuu Dinglellä kolmesta osasta: HR-perehdyttämisestä, esimiehen vetämästä perehdyttämisestä ja toimitusjohtajan vetämästä perehdyttämisestä. Tässä kyselyssä keskitytään vain esimiehen vetämään perehdyttämiseen.

Vastaaminen on täysin anonymia ja vie vain muutaman minuutin. Jos sinulle herää kysymyksiä kyselyyn liittyen, voit olla yhteydessä Sanna Mikkoseen.

Kiitos vastaamisesta!

Mitä hyvää koit esimiehesi vetämässä perehdytyksessä?

Entä, mitä huonoa?

Miten esimiehen vetämää perehdytystä tulisi mielestäsi kehittää ja/tai millainen sen tulisi olla?

Liite 5. Muistutusviesti esimiehille ja työntekijöille

Moikka!

Lähetin maanantaina 19.9. sähköpostin, jossa oli linkki kyselyyn opinnäytetyötäni varten. Huomasin, että vain muutama oli vastannut kyselyyn. Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, iso kiitos siitä ja voit unohtaa tämän viestin. Mikäli et ole vielä vastannut siihen, olethan ystävällinen ja käytät muutaman minuutin ajastasi siihen vastaamiseen. Vastauksesi on erittäin tärkeä!

Kyselyyn pääset tämän linkin kautta:

(Linkki kyselyyn)

Vastausaikaa on maanantaihin 26.9. asti.

Mukavaa viikonlopun alkua!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Mikkonen

Liite 6. Opinnäytetyön aikataulu

Maaliskuu	Viikko 12	Tutkimustyön perusteet ja menetelmät –intensiivikurssi. Opinnäytetyöaiheen pohtiminen toimeksiantajayrityksessä ja keskustelu HR:n kanssa. Aiheen valinta ja alustavan suunnitelman laatiminen.
	Viikko 13	Opinnäytetyön aloituspalaveri opinnäytetyöohjaajan kanssa.
Huhtikuu	Viikko 14	Opinnäytesuunnitelman työstäminen.
	Viikko 15	Opinnäytetyöaiheen vaihdos. Aiheeksi perehdyttämisen kehittäminen ja perehdytysohjelma esimiesten käyttöön.
	Viikko 16	Uuden opinnäytesuunnitelman työstäminen.
	Viikko 17	Uuden opinnäytesuunnitelman työstäminen jatkuu.
Toukokuu	Viikko 18	Suunnitelman palauttaminen ohjaajalle.
	Viikko 19	Hyväksynnän saaminen.
	Viikko 20	Lähdeaineiston hankkiminen ja viitekehyksen rakentaminen.
	Viikko 21	Viitekehyksen rakentaminen.
Kesäkuu	Viikot 22-26	Lähteiden hankkiminen ja viitekehyksen rakentaminen hitaalla tahdilla.
Heinäkuu	Viikot 27-30	Lähteiden hankkiminen ja viitekehyksen rakentaminen hitaalla tahdilla.
Elokuu	Viikot 31-32	Viitekehyksen rakentaminen.
	Viikko 33	Ohjaajan kanssa sähköpostikeskustelu työn etenemisestä.
	Viikko 34	Empiirisen osan suunnitteleminen.
	Viikko 35	Opinnäytetyöpaja ohjaajan kanssa työn empiirisestä osiosta.
Syyskuu	Viikot 36-37	Matkoilla. Opinnäytetyön työstäminen tauolla.
	Viikko 38	Produktin suunnitteleminen ja "tallentaminen". Kyselylomakkeiden ja saatekirjeiden laatiminen.
	Viikko 39	Viitekehyksen rakentaminen, kyselyn vastausten purkaminen, produktin toteutuksen suunnitteleminen.
Lokakuu	Viikko 40	Viitekehyksen rakentaminen, produktien suunnitteleminen.
	Viikko 41	Produktien työstäminen ja tuottamisen kuvaaminen.
	Viikko 42	Produktien esittely HR-päällikölle. Produktien viimeisteleminen, tuottamisen kuvaaminen ja produktien esittely opinnäytetyöhön.
	Viikko 43	Pohdinnan, johdannon ja tiivistelmän kirjoittaminen.
Marraskuu	Viikko 44	Opinnäytetyön esittäminen opinnäytetyöohjaajalle ja muokkaaminen palautteen perusteella. Opinnäytetyön valmistuminen.

Liite 7. Perehdytysohjelma esimiesten käyttöön – kuvakaappaukset Trellosta

The screenshot shows a Trello board titled "Uuden työntekijän perehdyttäminen" (Onboarding a new employee). The board is organized into columns representing different stages of the onboarding process. The top navigation bar includes "Boards", a search icon, the board title, "Private" status, "SM Sanna Mikkonen", and "Show Menu".

The board content includes several cards:


- Esimiehen vetämä perehdyttäminen**: A card with a progress bar and a checklist. The checklist item is "Valmistelu ennen tulokkaan tuloa" with a progress indicator of 1/5.
- Tulokas taloon**: A card with a progress bar and a checklist. The checklist item is "Tulokas taloon" with a progress indicator of 0/2.
- Perehdyttäminen**: A card with a progress bar and a checklist. The checklist item is "Perehdyttäminen" with a progress indicator of 1/15.
- Seurantakeskustelu 1**: A card with a progress bar and a checklist. The checklist item is "Seurantakeskustelu 1" with a progress indicator of 1.
- Seurantakeskustelu 2**: A card with a progress bar and a checklist. The checklist item is "Seurantakeskustelu 2" with a progress indicator of 1.
- Perehdytyksen arviointikysely**: A card with a progress bar and a checklist. The checklist item is "Perehdytyksen arviointikysely" with a progress indicator of 1.

There are also three empty card templates labeled "Dingle Pitch", "D-Bud", and "Add a card...".

Valmistelu ennen tulokkaan tuloa

in list [Esimiehen vetämä perehdyttäminen](#)

Members Labels

 + **Esimies** +

Description [Edit](#)

Hoida alla listatut tehtävät hyvissä ajoin ennen tulokkaan ensimmäistä päivää. Huomio, että tarvittavat työvälineet (esim. tietokone) on tilattava Annemariilta noin 2 viikkoa aikaisemmin.

Sovittu perehdyttämisen vastuunjako kirjataan alas kommentiksi.

Tee nämä: [Delete...](#)

0% Informoi Annemaria tarvittavista työvälineistä ajoissa (tietokone, puhelin yms.)

Laadi työsopimus

Ilmoita uudesta työntekijästä Dinglersissä (taustat, tuleva työtehtävä yms.)


Perehdytysmuistilistojen (Perehdyttäminen-kortti) läpikäyminen ja mahdollinen vastuunjako (esim. työnopastus kollegan tehtäväksi)

[Add an item...](#)

HR [Delete...](#)

0% Lisää oikea työsopimus pohja liitteeksi






[Add an item...](#)

 **Add Comment**





SM

[Share and more...](#)

Add

-  **Members**
-  **Labels**
-  **Checklist**
-  **Due Date**
-  **Attachment**

Actions

-  **Move**
-  **Copy**
-  **Subscribe**
-  **Archive**

Tulokas taloon

in list [Esimiehen vetämä perehdyttäminen](#)

Labels

Esimies +

[Edit the description...](#)

Tee nämä: [Delete...](#)

0%

Vastaanota tulokas

Työsopimuksen allekirjoittaminen (toinen työntekijälle, toinen HR:lle)

Add an item...

Add Comment

SM Write a comment...

Send

Activity [Show Details](#)

Add

[Members](#)

[Labels](#)

[Checklist](#)

[Due Date](#)

[Attachment](#)

Actions

[Move](#)

[Copy](#)

[Subscribe](#)

[Archive](#)

[Share and more...](#)

Perehdyttäminen

in list [Esimiehen vetämä perehdyttäminen](#)

Labels

Kollega **Esimies** +

Description [Edit](#)

Voit delegoida perehdytettäviä asioita, kuten työnopastuksen tulokkaan kollegan vastuulle. Muista kuitenkin, että toimivalle esimies-alaisuuteelle on tärkeää, että esimies on läsnä heti tulokkaan ensimmäisestä päivästä lähtien.

Muista varata seurantakeskustelu-aika (1h) jo tässä vaiheessa noin 3-4 viikon päähän tulokkaan aloituspäivästä!

Yleiset asiat [Delete...](#)

0% Sisäinen tiedottaminen (tiimin käytännöt viestinnän suhteen, mikä kanava mitään asiaa varten)

Yleiset palaverikäytännöt (EXT/INT, ajoissa paikalla, ei turhia palavereja tms)

Poissaoloista ilmoittaminen ja niistä sopiminen

Muiden tiimien tehtävät (oman tiimin suhde muihin tiimeihin)

Sidosryhmät ja asiakkaat

Työpiste ja työvälineet

[Add an item...](#)

Tiimin esittely [Delete...](#)

0% Tiimin tehtävät ja jäsenet

Tiimin toimintakulttuuri ja pelisäännöt

Tiimipalaverit (lähettäkää myös kalenterikutsu)

[Add an item...](#)

Add

Checklist

Actions

[Share and more...](#)

✓ Työnpastus [Delete...](#)

0%

- Tehtäväkokonaisuudet ja vastualueet
- Oman työn tavoitteet ja laatutavoitteet
- Miten tehtävä liittyy oman tiimin/muiden tiimien tehtäviin? Yhteistyö eri tiimien ja henkilöiden kanssa
- Asiakkaat
- Oleelliset työvälineet ja -menetelmät, ohjelmistot yms. (esim. Drive, Adobe)
- Mistä/keneltä lisätietoa ja apua tarvittaessa?

[Add an item...](#)

💬 Add Comment

SM

[🔗](#) [@](#) [😊](#) [📎](#)

[Send](#)

☰ Activity [Show Details](#)

SM **Sanna Mikkonen**

Esimies ja kollegat voivat liittää tähän tarvittavia dokumentteja tms.
Deadline koko kortille 1 viikko.

Oct 20 at 11:52 AM (edited) - [Edit](#) - [Delete](#)

Add

- [Members](#)
- [Labels](#)
- [Checklist](#)
- [Due Date](#)
- [Attachment](#)

Actions

- [→ Move](#)
- [📄 Copy](#)
- [👁️ Subscribe](#)
- [🗳️ Archive](#)

[Share and more...](#)

Seurantakeskustelu 1

in list [Esimiehen vetämä perehdyttäminen](#)

Labels


Tulokas **Kollega** **Esimies** +

Description [Edit](#)

Esimies ja tulokas sekä mahdollisesti joku muu perehdyttäjä, kuten kollega, pitävät perehdyttämisen seurantakeskustelun noin 4 viikon päästä tulokkaan ensimmäisestä päivästä. Keskustelun tarkoituksena on saada tietää, kuinka tulokas on sopeutunut työpaikkaan ja miten työtehtävät ovat lähteneet sujumaan. Palautetta voidaan antaa ja kysymyksiä esittää puolin ja toisin. Jos ilmenee lisäperehdytyksen ja -opastuksen tarvetta, voidaan siitä sopia samalla. Seurantakeskustelunrunkoa (liitteenä) voidaan käyttää apuna.

Esimies listaa mahdolliset korjausliikkeet, muuttuneet tavoitteet, tarvittavat lisäperehdytykset yms. Tämä lista liitetään Seurantakeskustelu 2 -korttiin, jossa listattujen asioiden toteutuminen käydään läpi.

Attachments

 Perehdyttämisen seurantakeskustelun runko.docx
Added 16 minutes ago
[Open in New Tab](#) [Delete](#) [Comment](#)

[Add an attachment...](#)

Add Comment

SM Write a comment...

Add

[Members](#)

[Labels](#)

[Checklist](#)

[Due Date](#)

[Attachment](#)

Actions

[Move](#)

[Copy](#)

[Subscribe](#)

[Archive](#)

[Share and more...](#)

Seurantakeskustelu 2

in list [Esimiehen vetämä perehdyttäminen](#)

Labels

Tulokas **Kollega** **Esimies** +

Description [Edit](#)

Tässä keskustelussa tulokas, esimies ja mahdollisesti myös kollega käyvät läpi Seurantakeskustelussa 1. listaamia asioita läpi. Ovatko esimerkiksi korjausliikkeet toteutuneet ja onko lisäperehdytys järjestetty. Keskustelu pidetään noin 3 kuukauden päästä työsuhteen aloituspäivästä. Esimies ja tulokas voivat sopia uuden keskustelun vielä ennen koeajan päättymistä, jos se nähdään tarpeelliseksi.

Add Comment

SM Write a comment...

[Send](#)

Activity [Show Details](#)

SM **Sanna Mikkonen**

Liitteenä lista Seurantakeskustelu 1. sovituista asioista.

Oct 20 at 1:25 PM (edited) - [Edit](#) - [Delete](#)

Add

[Members](#)

[Labels](#)

[Checklist](#)

[Due Date](#)

[Attachment](#)

Actions

[Move](#)

[Copy](#)

[Subscribe](#)

[Archive](#)

[Share and more...](#)

Perehdytyksen arviointikysely

In list [Esimiehen vetämä perehdyttäminen](#)

Labels
Tulokas +

Description [Edit](#)
Perehdytyksen arviointikysely on tarkoitettu tulokkaalle vastattavaksi. Kyselyssä arvoidaan perehdytyksen toteutumista ja onnistumista. Tulokas vastaa kyselyyn Seurantakeskustelu 2. jälkeen eli koeajan päättymisen tienoilla. Linkki kyselyyn löytyy alapuolelta.

Add Comment

SM Write a comment...
Send

Activity [Show Details](#)

SM **Sanna Mikkonen**
Tähän linkki Surveypal-kyselyyn.
a few seconds ago - [Edit](#) - [Delete](#)

Add

- Members
- Labels
- Checklist
- Due Date
- Attachment

Actions

- Move
- Copy
- Subscribe
- Archive

[Share and more...](#)

Liite 8. Perehdyttämisen seurantakeskustelun runko

Perehdyttämisen seurantakeskustelun runko esimiehelle

Kerro aluksi työntekijälle, miksi seurantakeskustelu järjestetään:

- Palautteenanto ja –vastaanotto molemmin puolin
- Väärien tai virheellisten käsitysten oikominen
- Mahdollisuus järjestää lisäperehdytystä

Esimies ja/tai perehdyttäjä voi edetä keskustelussa seuraavin kysymyksin:

- Miten uusi työ on kokonaisuudessa lähtenyt sujumaan?
- Mitkä asiat sujuvat erityisen hyvin?
- Missä on vielä opittavaa tai kehitettävää?

- Miten työtehtävät sujuvat?
- Missä on vielä opittavaa?
- Tarvitsetko lisäopetusta tai –ohjausta?
- Esimiehen/Perehdyttäjän ja tiimin palaute työtehtävien sujumisesta

- Miten asiat sujuvat tiimissä ja koko työyhteisössä?
- Mitkä ovat erityiset ilon aiheesi?
- Minkä asioiden toivoisit olevan toisin?
- Miten asioita voitaisiin mielestäsi kehittää?

- Miten organisaation ja asiakkaisiin tutustuminen on mennyt?

- Miten koet olevasi selvillä työsuhteesi velvollisuuksista ja eduista?
- Minkä asioiden suhteen olet epävarma?

- Millaista perehdyttämisesi on mielestäsi ollut tähän mennessä?
- Millaisia toivomuksia sinulla on jatkoperehdyttämisestäsi?
- Mitä kannattaisi tehdä toisin?

Lopuksi sopikaa tarvittavat jatkotoimenpiteet.

Liite 9. Perehdyttämisen arviointikysely

Perehdyttämisen arviointi

Hei työntekijä!

Nyt kun perehtymisesi on saatu päätökseen, on aika arvioida siinä onnistumista. Haluamme jatkuvasti parantaa ja kehittää perehdytysprosessiamme ja vastauksillasi on tähän suuri merkitys. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kiitos vastauksistasi jo etukäteen!

Ensimmäinen työviikkoni

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä päivänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle oltiin varattu työpiste ja työvälineet valmiiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain lounasseuraa ensimmäisinä päivinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-perehdyttäjä oli selvästi valmistautunut tulooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni oli selvästi valmistautunut tulooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimini oli selvästi valmistautunut tulooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen kulku käytiin kanssani läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö otti minut hyvin vastaan ja oli kiinnostunut minusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdytysprosessi

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Perehdytysprosessi oli toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys johdatti minut hyvin työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tukea perehdyttäjiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli mahdollisuus keskustella riittävästi esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimini osallistui aktiivisesti perehdyttämiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin itse hyvin aktiivinen perehdyttämisen prosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehtyminen yritykseen

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Tunnen hyvin Dinglen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä arvot tarkoittavat omassa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinglen strategia on minulle selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kuinka oman työni kautta pystyn edistämään Dinglen strategiaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kertomaan Dinglen liiketoiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saaneeni tarpeeksi tietoa Dinglestä ja sen toimintatavoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työhön perehdyttäminen

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Työtehtäväni kuvattiin selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tavoitteista sovittiin selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kuinka työssä onnistumistani mitataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen hyvin vastuualueeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä asioista saan päättää itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on selkeä käsitys, kuinka työni kytkeytyy Dinglen toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kenen puoleen voin kääntyä ongelmatilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muut asiat

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
Osaan käyttää työssäni tarvittavia järjestelmiä ja ohjelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen hyvin Dinglen viestintä- ja kokoustavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen hyvin sisäiset henkilöstöpalvelumme ja henkilöstöetumme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdytyksen seuranta

Esimieheni järjesti perehdytyksen seurantakeskustelut kanssani

kyllä

ei

Jos vastasit "kyllä" edelliseen kohtaan:

	täysin eri		täysin samaa		
	mieltä		mieltä		
	1	2	3	4	5
Perehdyttämisen seurantakeskustelut olivat mielestäni hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme arvioineet esimieheni kanssa riittävästi perehdyttämisen onnistumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdytykseni kokonaisuutena

täysin samaa
mieltä

täysin eri
mieltä

1 2 3 4 5

Olen tyytyväinen perehdytykseeni
kokonaisuutena

Lopuksi voit tuoda esille ideoita ja
kehitysehdotuksia perehdytysprosessin parantamiseksi
