



LAUREA

Perehdyttämissuunnitelma  
Case: Telemerkki Oy



Saviluoto, Mira

2010 Hyvinkää

Laurea-Ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Perehdyttämissuunnitelma  
Case: Telemerkki Oy

Mira Saviluoto  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2010

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Perehdyttäminen

Mira Saviluoto  
Perehdyttämissuunnitelma Case: Telemerkki OY

Vuosi 2010

Sivumäärä 36

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä perehdyttämissuunnitelma Telemerkki Oy:lle. Aihe valittiin, koska yrityksellä ei kunnan perehdyttämissuunnitelmaa ole ja asia on noussut viimeisimmässä työntekijöiden työhyvinvointikyselyssä esille. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena ja sen tarkoitus on helpottaa yritystä perehdyttämisessä.

Tavoitteena oli luoda kattava materiaalipaketti uuden työntekijän perehdyttämiseen. Kansio on tehty opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Kansioon on koottu perehdyttämiseen liittyvät tärkeät seikat, jotka on otettava huomioon uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Työn teoriaosuudessa on käytetty perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta. Perehdyttämiseen liittyy paljon erilaisia tekijöitä ja seikkoja. Tästä syystä työssäni olen käsitellyt perehdyttämistä aika laajasti.

Työn tuloksena yritys saa käyttöönsä perehdyttämissuunnitelman, joka tukee uuden henkilön perehdyttämisessä. Kansio selkiyttää myös yritystä hahmottamaan perehdyttämistä ja sen prosesseja. Materiaalin avulla yrityksen perehdyttäminen on hallitumpaa ja johdonmukaista.

Asiasanat perehdyttäminen, uuden henkilön perehdyttäminen

The target of this study was to create a clear introduction for a company called Telemerkki Ltd. The subject was chosen because the company in question does not have a proper scheme regarding the matter and it was raised by the employees during a recent query. The thesis was realized carefully with high quality in order to facilitate the company in its orientation.

My intention was to create a comprehensive directory for a new employee introduction. The folder was put together based on the theoretical basis of my study. It contains all the information about important factors to be considered when a new employee is hired.

Literature regarding the theme was used for the theory part of my work. A lot of different factors and circumstances are involved in orientation and for this reason I have dealt broadly with it.

As a result, the company will have access to a support clarifying the process. Through this material the company's orientation is more controlled and consistent.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Telemerkki Oy .....	6
1.2	Tutkimusaineisto ja - menetelmät .....	7
1.3	Perehdyttämisen tausta .....	7
2	Mitä on perehdyttäminen.....	8
2.1	Perehdyttämisen vaiheita.....	10
2.2	Rekrytointi .....	11
3	Perehdyttämisen toimintakonseptit.....	13
3.1	Mentorointi .....	14
4	Perehdyttämissuunnitelman laatiminen.....	16
4.1	Perehdyttäminen työn alkaessa.....	16
4.2	Sisäinen malli .....	17
4.2.1	Perehdyttäjän ja työnopastajan tehtävät perehdyttämisessä .....	18
4.2.2	Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä .....	19
5	Miksi perehdyttää .....	20
5.1	Perehdyttämisen vaikutus yrityksen menestykseen .....	21
5.2	Perehdyttämisen hyödyt .....	22
6	Lainsäädäntö.....	23
6.1	Työsopimuslaki .....	23
6.2	Työturvallisuus.....	24
6.3	Yhteistoiminta .....	26
6.4	Työehtosopimukset .....	26
6.5	Työlainsäädännön noudattaminen.....	26
6.6	Työsopimuksen laatiminen.....	27
7	Perehdyttämiskansio .....	28
	Lähteet .....	30
	Liitteet .....	31
	Liite1 Perehdyttämissuunnitelma/Perehdytettävän nimi .....	31

## 1 Johdanto

Teen Telemerkki Oy:lle perehdyttämissuunnitelmaa. Yrityksellä ei ole kunnan perehdyttämssuunnitelmaa ja asia on noussut viimeisimmässä henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä ilmi. Työskennellessäni yrityksessä luin Tervetuloa taloon- kansion, joka on yrityksen perehdyttämiskansio. Tervetuloa taloon- kansio annetaan uudelle työntekijälle luettavaksi. Kansio sisältää erilaisia tietoja yrityksen sisäisistä toimista, kuten esimerkiksi, milloin pidetään kahvi ja ruokailutauot. Ajatukseni opinnäytetyöni aiheesta lähti jo tuolloin liikkeelle.

Useista yrityksistä löytyy pelkkä tervetuloa taloon- kansio, joka ei ole sama asia kuin perehdyttämiskansio. Tervetuloa taloon- kansio sisältää yleensä yrityksen sisäisiä asioita. Sitä pidetään yleensä oheismateriaalina, joka annetaan uudelle työntekijälle, hänen tullessaan taloon. Hienoa olisi jos yrityksistä löytyisi niin tervetuloa taloon- kansio kuin itse perehdyttämiskansio. Tänä päivänä puhutaan paljon perehdyttämisen merkityksestä ja sitä jopa rinnastetaan työhyvinvointiin. Kasvavassa maailman taloudessa puhutaan paljon myös työnantajamaineesta, ja hyvällä perehdyttämällä saadaan yrityksen työnantajamainettakin kohotettua. Tavoitteenani on tehdä yritykselle perehdyttämiskansio, joka on kattava. Meneillään olevan taloudellisen taantumun vuoksi yritykseen ei uutta henkilökuntaa yli vuoteen ole palkattu. Taantumun ohitettua henkilökuntaa varmasti palkataan, koska eläkkeelle siirtymisiäkin on. Näin ollen siihen olisi jo hyvä varautua ja tehdä kunnan perehdyttämiskansio.

### 1.1 Telemerkki Oy

Teen opinnäytetyötä Telemerkki Oy:lle. Yritys sijaitsee Jokelassa, joka kuuluu Tuusulan kuntaan. Telemerkki Oy tarjoaa mekaanista ja sähköistä suunnittelu- ja valmistuspalvelua. (Telemerkki Oy 2010)

Yrityksen toiminta on alun alkujaan lähtenyt pienestä hallista muutaman työntekijän voimin ja pelkästään sähkötoimintaa tuottaen. Yritys on kuitenkin kasvanut suuresti ja sillä on halu ja resursseja kasvaa koko ajan lisää. Telemerkki Oy:n toiminta jaetaan kolmeen osaan, Marine, Hospital ja Services. Marine -liiketoiminta-alue sisältää laivan komentosilta- ja navigointisimulaattorikonsolien sekä konevalvontapulpettien markkinoinnin, suunnittelun ja valmistuksen. Hospital -liiketoiminta-alue sisältää leikkaussalien ohjaukseen tarvittavaa elektroniikkaa, ohjelmistoja sekä integroitujen ohjaustaulujen valmistuksen. Services-konseptilla yritys tarjoaa asiakkaidensa käyttöön suunnittelu- ja valmistuspalvelun sekä myynnin ja toimitukset. (Telemerkki Oy 2010)

Telemerkki Oy:ssä on kolme valmistusosastoa, metalliosasto, sähköosasto ja maalausosasto. Yrityksessä on myös omat suunnittelijansa, metalliosastolla kaksi suunnittelijaa ja sähköosastolla kaksi suunnittelijaa, sekä toimistos sihteeri. Atk- ja laatuosastoissa on myös yksi hoitaja. Metalliosastolla ja sähköosastolla on omat työnjohtajat, yhteensä kolme. Sähköosaston työnjohtaja vastaa myös myynnistä ja tarjouksista yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Metalliosasto ja sähköosasto sijaitsevat eri halleissa, joten ne eivät ole jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja molemmilla osastoilla on omat toimintansa. Telemerkki Oy kuuluu keskisuuriin yrityksiin ja on kansainvälinen, yrityksellä on asiakkaita esimerkiksi Venäjällä ja Saksassa.

Laitteiden ja konsolien valmistusprosessissa metalliosastolla osat kootaan ja maalaamossa ne maalataan. Tämän jälkeen tuote menee sähköosastolle, jossa hoidetaan laitteiden järjestelmät, ohjelmistot ja elektroniikka, siis kaikki sähköominaisuudet. Edellä mainitun prosessin jälkeen tuote on valmis lähtemään asiakkaalle. Joskus myös sähköosaston henkilökunta lähtee esimerkiksi juuri laivoille testaamaan ja varmistamaan laitteen tai konsolin toimivuuden ja tekemään tarvittaessa jälkitöitä, eli työntekijät ovat myös asiakkaiden kanssa tekemisissä. Tällaisen prosessin sain itsekin nähdä, kun suoritin työharjoittelua yrityksessä. Asiakas halusi omaan huvijahtiinsa konepulpetin, joka tehtiin juuri tuolla tavalla, paitsi tässä pulpetti viimeisteltiin vielä nahkurilla, jonka jälkeen se tuli vielä Telemerkille. Telemerkki Oy tekee asiakkaan tarpeiden ja pyynnön mukaan myös muita erilaisia tilauksia, joihin yrityksellä vain on resursseja. Tällaiset ovat esimerkiksi pienet sähkökaapit. Telemerkillä on asiakkaina niin suuria ja pieniä yrityksiä kuin yksityisiä ihmisiäkin. Asiakaskunta on monipuolinen.

## 1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena, tämä opinnäytetyö on myös luonteeltaan projektimainen. Yleensä tämän kaltaiset aiheet nähdään ja toteutetaan projektina. Tarkoituksena on helpottaa perehdyttämistä yrityksessä ja auttaa henkilökuntaa perehdyttämisessä. Mitä on perehdyttäminen ja mitä kaikkea siihen kuuluu? Perehdyttäminen on hyvin haastavaa ja siinä pitää ottaa huomioon se, että uudelle työntekijälle tulee miellyttävä kuva yrityksestä. Työssäni käytän perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta, omia kokemuksiani ja internetiä. Minulla on myös Telemerkki Oy:ssä hyvä ja kannustava verkosto, joilta olen tietoja työhöni saanut.

## 1.3 Perehdyttämisen tausta

Laajamittaisen perehdyttämisen taustat ovat teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Suomessa järjestelmällinen työnopastajakoulutus käynnistettiin toisen maailmansodan jälkeen, jolloin kasvavalla teollisuudella oli tarve opastaa nopeasti työnteki-

jöitä massatuotantoon. Noihin aikoihin perehdyttämisen keskeisin tavoite oli yksiselitteisesti taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36- 38)

Työnopastuksen ja perehdyttämisen malleihin on pitkään vaikuttanut niin sanottu taylorilainen käsitys työstä, jonka mukaan on löydettävissä yksi, paras malli toteuttaa työ ja jossa työn suunnittelu ja toteuttaminen on erotettu toisistaan. Lisäksi työnopastuksessa ja perehdyttämisessä oppimiskäytännöt ovat poistuneet myös behoviaristiseen oppimiskäsitykseen, jossa kouluttajalla on keskeinen rooli, ja työntekijä nähdään tiedon vastaanottajana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36- 38)

Yritykset, ammatit ja koko toimintaympäristö ovat muuttuneet, mutta perehdyttämisen käytännön mallit nousevat usein edelleenkin vanhasta ajattelusta. Perehdyttämisajattelu on toki laajentunut koskemaan työn lisäksi työympäristöä. Vallitsevassa perehdyttämisoitteessa ei kuitenkaan edelleenkään korosteta kehittämistä vaan keskitytään työn hallintaan. Vielä nykyäänkin perehdytys käsitetään uusia työntekijöitä koskevaksi henkilöstöhallinnolliseksi osa-alueeksi, eikä osaksi tavoitteellista henkilöstöjohtamista. Perehdyttämistä lähestytään yleensä kapea-alaisesti. Työntekijöiden perehdytyksessä kapea-alaisuus tarkoittaa käytännössä yksiselitteisten toimintamallien tarjoamista ja opastusta työvälineiden käyttöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36- 38)

Tuotannollisen historiansa vuoksi perehdyttämistä painotetaan usein työnopastusnäkökulmasta. On kuitenkin muistettava, että työnopastus on vain osa perehdyttämisprosessia. Työnopastusta painottavassa perehdyttämisissä korostuvat erityisesti työn laatu sekä työturvallisuus- ja työsuojelunäkökulmat. Perinteistä perehdyttämismallia kutsutaan säilyttäväksi perehdyttämisiksi sen yksipuolisesti jatkuvuutta korostavan tavoitteen vuoksi. Perehdyttämisessä tapahtuva oppiminen voi olla pitkälle sopeuttavaa oppimista. Sopeutuva oppiminen on pinnallisimmillaan ulkolukuun verrattavaa toiminnan toistamista. Se tekee mahdolliseksi kopioimisen ja toiminnan jatkumisen entiseen tapaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36- 38)

## 2 Mitä on perehdyttäminen

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia. Merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin on kiistaton. Kyseessä on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen, sekä sellaisen työn kokonaiskuvan, sisäisen mallin luominen, että sen varassa voi suoriutua työtehtävistä. Perehdyttämisen ja työnopastuksen toteuttamiseen osallistuvat usein monet henkilöt työpaikalla. Yhteistyö toteuttajien kesken on välttämätöntä.



(Lepistö 2004, 56) Lepistön (2004, 59) mukaan perehdyttämistä voidaan pitää myös sosiaalistumisen välineenä.

Vanhoissa viestinnän ja organisaatiotyön oppikirjoissa käytettiin perehdyttämisestä nimitystä sosiaalistaminen, uuden tulijan "opettaminen" talon tavoille ja sitouttaminen. Lähtöoletuksena perinteisessä perehdyttämisessä oli, että työyhteisö on täydellinen luomus, johon tulokkaan on vain sopeuduttava, mitä nopeammin sen parempi. Ei ajateltu, että tulokkaalla saattaisi olla mukanaan jotain sellaista, mistä organisaatio hyötyisi. Kyseinen perehdyttämiskäsitys on perinteisen mekanistisen organisaatiokäsityksen mukainen eli mitä enemmän asiaa perehdytettävälle meni perille ja läpi, sen parempi. (Juholin 2008, 233)

Perinteinen perehdytys on ollut luonteeltaan varsin teknistä. Siinä kerrotaan, missä mikin sijaitsee, kuka on kukin, miten toimitaan tietojärjestelmien kanssa, keneltä voi pyytää tai kysyä mitään, millaista on päivittäinen ajankäyttö, raportointi ja niin edelleen. Se kaikki on tietenkin tärkeää, mutta ei riittävää. (Juholin 2008, 234)

Käsitys perehdyttämisestä on muuttumassa radikaalisti. Enää ihanteena ei pidetä detaljitiedon kertaluonteista vyörytystä, vaan perehdytys nähdään osana koko työyhteisön viestintää. Perusominaisuuksia ovat pitkäkestoisuus ja vuorovaikutteisuus. Joissakin organisaatioissa on jopa yli vuoden mittaisia perehdytys- tai valmennusohjelmia, joihin rekrytoidaan vastavalmistuneita korkeakouluopiskelijoita. Tavallisimmin perehdytys kestää viikkoja tai kuukausia, ja siihen sisältyy jaksoja uudessa työssä ja perehdytysohjelmassa, jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat. (Juholin 2008, 234- 235)

Perehdyttämisen ja opastuksen tarkoitus on valmentaa henkilö tehtäväänsä sekä tutustuttaa hänet työympäristöön, työoloihin, koko organisaatioon ja oman työyhteisön tavoitteisiin ja toimintaan sekä niitä koskeviin muutoksiin. (Lepistö 2004, 58)

Tavoitteena on

- antaa henkilölle perustiedot työpaikasta
- mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön
- luoda hyvä yhteistyö uuden henkilön ja hänen esimiehensä ja työtovereiden välille
- lyhentää oppimisaikaa
- poistaa epävarmuutta
- vähentää virheitä tapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja, jotka voivat aiheutua työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemisesta
- valmentaa tulokas uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopatuksella
- turvata työyhteisön toiminta ( nyt ja tulevaisuudessa ) (Lepistö 2004, 58)

Ensimmäistä sataa päivää on usein luonnehdittu uuden johtajan kuherruskuukaudeksi, mutta se pätee myös muihin tulokkaisiin. Alkuvaiheessa jokainen on herkkä huomaamaan asioita ja vastaanottavainen kaikelle uudelle. Myös havainnointikyky on terävimmillään sellaiseenkin, johon muut ovat jo tottuneet. (Juholin 2008, 233)

Juholin jatkaa, että keskeisiä sisältöalueita ovat toisaalta työhön ja työyhteisöön liittyvät tekniset kysymykset ja toisaalta suuret linjat sekä pitkän tähtäimen strategiset kokonaisuudet. Haasteena on tehdä perehdytyksestä entistä yksilöllisempi ja henkilökohtaisempi aiemman standardimaisuuden sijaan. Vaikka asiat itsessään voivat olla yleisiä, ne kuitenkin käsitellään yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. (Juholin 2008, 235)

## 2.1 Perehdyttämisen vaiheita

Hyvä perehdyttäminen muodostuu kolmesta vaiheesta: ennen taloon tuloa, töiden alkaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Hyvälle perehdyttämiselle voidaankin asettaa joitain kriteerejä, jotka ovat prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuminen sekä monien foorumien hyödyntäminen. (Juholin 2008, 236- 237)

Prosessimaisuudella tarkoitetaan sitä, että asioita käydään lävitse kuukausien ajan, jolloin ne on mahdollista sisäistää kunnolla. Prosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen, ja kokonaisuus on koko ajan perehdytettävän tiedossa. Vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikesta voi kysyä ja palata myöhemmin asiaan. Kysymyksiä voi esittää, ja keskusteluja voi käydä sellaisten henkilöiden kanssa, joista tulokas kokee olevan hyötyä itselleen. Yksilöllisyydellä puolestaan haetaan sitä, että perehdyttämisohjelma suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan. Johdon näkyminen ja sitoutuminen on sitä, että johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia tulijoita. Monien foorumien hyödyntämisessä haetaan sitä, että sama aineisto olisi saatavissa eri muodoissa, ja niiden sisällöistä voi tarvittaessa keskustella eri henkilöiden kanssa. Tässä oma aktiivisuus on edellytys. (Juholin 2008, 236- 237)

Perehdytys alkaa jo rekrytoinnista, jossa tarvitaan yhteisesti sovittuja käytäntöjä työnantajamaineesta, kommunikoinnista hakijoiden ja valitun tai valittujen kanssa sekä varsinaisesta työhön ja organisaatioon perehdyttämisestä. (Juholin 2008, 236- 237)

Yrityksen täytyy miettiä jo rekrytointivaiheessa sitä, mihin tehtäviin uusi työntekijä tulee, missä hänen työpisteensä tulee olemaan ja laatia perehdytys ja perehdyttäjät. Muille työntekijöille tulee asiasta ilmoittaa, jotta he varautuvat hyvillä mielin ottamaan tulokkaan vastaan työyhteisöönsä. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisönjäsen tuntee omalta osaltaan olevansa vastuussa tulokkaan perehdyttämisessä. On tärkeää, että jokaisella on oma osansa tulokkaan perehdyttämisestä. Näin jokainen joutuu tai pääsee jo alkuvaiheessa

tutustumaan tulokkaaseen, koska hänen vastuunsa sitten perehdyttämistä työhön, työyhteisöön tai organisaatioon (Kupias & Peltola 2009). Kjelinin & Kuusiston (2003, 195) mukaan suuremmat edut saavutetaan sillä, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorolleen.

## 2.2 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö. (Helsilä 2002, 20)

Helsilä jatkaa (2002, 21), että tärkeintä ei ole miettiä erilaisia hankintalähteitä ja niiden käyttökelpoisuutta, vaan miettiä, mitä todella tarvitaan vai tarvitaanko mitään. 1970-luvulla eräs kokenut liikkeenjohtaja totesi konsultiksi siirryttyään: ”Vasta silloin lisähenkilöiden palkkaaminen on järkevää, kun koko organisaatio iloitsee tulokkaista, eikä tuhlaa aikaansa sen perustelemiseen, kuinka me olisimme tarvinneet kipeämmin uusia henkilöitä, kuin nuo jotka heitä saivat.”

Siis ennen kuin yritys alkaa palkkaamaan uutta tai lisätyövoimaa, kannattaa sen ensin miettiä, tarvitaanko uutta henkilöä, vai olisivatko työt uudelleen muotoiltavissa tai jaettavissa. Onko tämä oikea vaihe kouluttaa lisää jo talossa olevia tai antaa heille oppimismahdollisuuksia sekä varmistaa heidän motivaationsa? Onko tarve tyydytettävissä työmenetelmiä kehittämällä tai parempia työkaluja hankkimalla? Onko meillä halukkaita tehtävien vaihtoon ja uuden oppimiseen? Olenko palkkaamassa uuden henkilön, koska niin on ennenkin tehty? (Helsilä, 2002, 21). Tällaisia kiperiä kysymyksiä on mietittävä, ennen kuin päätetään palkata uusi. Näiden asioiden etukäteen miettiminen vaikuttaa myös paljolti siihen, miten tulokas otetaan työyhteisössä vastaan. Jos ennestään talossa olevilta ei kysytä, haluavatko he esimerkiksi lisää töitä tai oppia uutta ja otetaan uusi työntekijä, voi se aiheuttaa eripuraa vanhojen ja uusien työntekijöiden keskuudessa. Tämä taas vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon, sekä uusien työntekijöiden ennen aikaiseen irtisanoutumiseen, koska he tuntevat etteivät kuulu organisaatioon, eikä heitä sinne haluta. Tästä kärsivät niin yritys kuin sen henkilöstö. Pahimmassa tapauksessa tulokas kertoo asiasta eteenpäin ja yrityksen maine kärsii. Rekrytoinnilla on siis suuri merkitys perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola, 2009)

Kupiaksen ja Peltolan mukaan perehdyttäminen yritykseen ja työtehtävään alkaa jo rekrytoinnin ensikontaktien aikana ja jatkuu työpaikalla. Henkilöstöammatilainen kuuluu sen neuvottelupöydän ääreen, jossa mietitään toimia rekrytoinnin jälkeen. Haastattelussa annetut tiedot työtehtävästä ja yrityksestä antavat pohjaa perehdyttäjän tulevalle työlle. Rekrytointi on myös myyntityötä, erityisesti tilanteessa, jossa hyvistä työnhakijoista kilpaillaan. Osaako myyjä välittää ylisanoja? Tietääkö työnhakija mitä ostaa? Toteutuuko luvattu todellisuus työ-

pisteessä? Silloin kun eletään tilanteessa, jossa työnantajat kilpailevat työntekijöistä, on sa-  
navalinnoissa, mielikuvissa ja lupauksissa oltava erityisen tarkkana. Ihmiset kuulevat mitä  
haluavat kuulla, mutta ammattilaisen tehtävä on varoa harhaluulojen syntymistä. (Kupias &  
Peltola 2009, 72- 73)

Myös Juholin (2008, 233) mukaan perehdyttäminen on osa laajempaa kokonaisuutta ja alkaa  
jo rekrytoinnista, ehkä jo aiemmista mielikuvista kyseisestä organisaatiosta. Kun on hyvä  
työnantajamaine, syntyy vetovoimaa ja ilmestyy hakijoita. Kun hakija lähettää hakemuksen-  
sa, hänellä on ainakin jonkinlainen aavistus organisaatiosta. Työnantajamaineen ollessa huono  
jätetään hakemukset lähettämättä. Kun hakija pääsee keskusteluyhteyteen organisaation  
kanssa, hänelle alkaa muodostua mielikuva siitä, millaiseen taloon hän on hakeutumassa.  
Rekrytoinnin aikana tiedot täydentyvät ja mielikuvat saavat vahvistusta ja kyytiä. Valituksi  
tulemisen jälkeen alkaa varsinainen perehdytys.

Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia kannattaa tarkastella yhtenäisenä ja osin limittäisenä  
tapahtumasarjana. Hyväkin rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdyttämisellä.  
Rekrytointi on aina merkittävä investointi. Tämän investoinnin suunnitteluun kannattaa käyt-  
tää myös aikaa. Pysähtymällä hetkeksi miettimään ja suunnittelemaan tätä vaihetta voidaan  
välttää suuri osa mahdollisista rekrytoinnin virheistä. Tämä ei koske vain ulkoisia rekrytointe-  
ja. Sisäiset rekrytoinnit tulisi toteuttaa yhtä mallikkaasti kuin ulkoiset. Aina rekrytoinnin ensi  
vaiheessa kannattaa varmistaa, löytyykö haluttua osaamista organisaation sisältä. Sisäistä  
osaamista hukataan varsinkin suuressa organisaatiossa helposti, jos todellisuudessa ei tunneta  
oman henkilöstön osaamista. Monessa organisaatiossa ollaan lisäksi alemmuudentuntoisia,  
eikä oivalleta, että oman henkilöstön keskuudessa on jo se osaaminen, jota ulkoa haetaan.  
Kun työympäristö, organisaatiokulttuuri ja liiketoiminnan logiikka ovat entuudestaan tuttuja,  
omalta henkilöstöltä menee myös usein lyhyempi aika uuden työkentän omaksumisessa, eri-  
tyisesti jos heidät perehdytetään huolellisesti uuteen rooliin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73- 75)

Iso osa organisaation vaihtuvuudesta johtuu alun alkaen virheellisistä rekrytoinneista. Virhe  
voidaan tehdä henkilövalinnassa, mutta vieläkin useammin liian yleisluontoisessa tehtävän  
määrittelyssä, jolloin hakijalle ja työnantajalle muodostuu helposti työstä ja sen tavoitteista  
erilaiset käsitykset. Myös rekrytointiprosessin aikana käydyt keskustelut voidaan tulkita eri  
tavoin, jolloin osapuolten odotukset saattavat suuntautua väärin. Työssä epäonnistumisen  
mahdollisuus on tällöin kasvanut jo ennen kuin työsuhde on päässyt edes alkamaan. Panosta-  
malla rekrytointiin organisaatio säästää sekä vaihtuvuus- että perehdyttämiskustannuksissa.  
Oikeaan osunut rekrytointi antaa pohjan työssä onnistumiselle ja kestäväälle työsuhteelle.  
Rekrytoinnin onnistuminen on sitä todennäköisempää, mitä parempi kuva organisaation joh-  
dolla on siitä, minkälaista rekrytoinnilla hankittava uusi osaaminen on, miten tämä osaaminen  
tunnistetaan ja miten sitä organisaatiossa käytetään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73- 75)

Rekrytoinnin onnistumista voi arvioida vasta jälkepäin, kun sen lopputuloksena on löydetty tehtävään oikea henkilö, joka viihtyy työssään ja kehittyy siinä organisaation mukaisesti. (Hyppänen 2007, 176)

Tulevaisuudessa rekrytoinnin merkitys kasvaa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja ihmisiä rekrytoidaan enemmän kuin aiemmin. Samalla työvoiman tarjonta vähenee, jolloin hyviä ja osaavia hakijoita on vähemmän. Tällöin korostuvat hyvän työnantajakuvan ohella hyvät rekrytointitaidot. (Hyppänen 2007, 176)

### 3 Perehdyttämisen toimintakonseptit

Perehdyttämisen toimintakonsepteihin kuuluvat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Seuraavassa selvitän näitä käsitteitä.

Vierihoidossa tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Vierihoitoperehdyttämisen tavoite on, että esimies tai joku muu tulokkaan perehdyttämiseen nimetty henkilö ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävästä. Tässä perehdyttämisen muodossa perehtyminen tapahtuu vähitellen työn tekemisen yhteydessä. Useissa yrityksissä ja organisaatioissa käytetään tätä perehdyttämisen tapaa. Etuina tässä ovat yksilöllisyys ja tulokkaalla on selkeä vastuuhenkilö. Vaarana tosin on, että perehdyttämisen laatu on liikaa valitun perehdyttäjän henkilökohtaisen osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36- 37)

Malliperehdyttämiseen kuuluu selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely sekä tarpeellisten perehdyttämisen apuvälineiden ja materiaalin keskitetty tuottaminen organisaatioiden sisäisesti käytettäväksi. Keskitetysti tuotettua materiaalia voivat olla perehdyttämishjelmat, perehdyttäjän muistilistat, tulokasoppaat ja minimivaatimukset. Tässä toimintakonseptissa perehdyttäminen tehdään jonkun ohjeen mukaan. Tämä konsepti helpottaa perehdyttäjää, koska hänellä on jokin opas jonka mukaan perehdyttää. (Kupias & Peltola 2009, 37- 39)

Laatuperehdyttämisessä perehdytys siirretään työyksiköille ja tiimeille. Tiimiin nimetään perehdyttäjää, jolle esimies siirtää perehdyttämisvastuutaan. Parhaimmillaan koko tiimi osallistuu tulokkaan perehdyttämiseen. Sovitulla henkilöllä on kuitenkin oltava selkeä vastuu tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista ja koko prosessin etenemisestä. Etuna tässä konseptissa on, että tulokas tutustuu useampiin ihmisiin jo alussa. (Kupias & Peltola 2009, 39- 40)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä yrityksen tuotteet jaetaan moduuleiksi, joita eri tavoin yhdistämällä voidaan tuottaa tuote- ja palvelukokonaisuuksia moniin erilaisiin tarpeisiin. Tässä perehdyttämisen muodossa perehdyttämiseen liittyvät palvelut tai tuotteet moduloidaan ja näistä rakennetaan kunkin tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Räätälöidyssä perehdyttämisessä otetaan huomioon tulokkaan osaaminen ja sitä kehitetään sen mukaan. Etuina on se, että perehtyjää kuunnellaan ja hän alkaa sitoutumaan työhönsä. Tämä kuitenkin edellyttää tulokkaan sitoutumista oman perehdyttämisohjelmansa laatimiseen, mikä voidaan nähdä haittana. (Kupias & Peltola 2009, 40- 41)

Dialoginen perehdyttäminen muistuttaa luonteeltaan räätälöityä perehdyttämistä. Dialogista perehdyttämisen muotoa yritys tai organisaatio voi käyttää silloin, kun se voi suunnitella etukäteen tarkkaan tulokkaan perehdyttämisen. Näin on esimerkiksi silloin, kun hän tulee tarkkaan määriteltyyn tehtävään, jossa tarvitaan tarkkaan määriteltyä osaamista. Aina näin ei kuitenkaan ole, vaan joskus tulokas saattaa tulla tehtävään, jonka hän itse tulee muokkamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena. Usein myös tulokkaan on tarkoitus tuoda jotain uutta uuteen organisaatioonsa ja hänen sopeuttamisensa sijaan korostuu vastaanottavan työyksikön oppiminen. Tällainen tilanne on yleensä silloin, kun yritys haluaa esimerkiksi markkinointijohtajan taloonsa, kun heillä ei sellaista ole. Tässä tilanteessa molemmat kehittyvät ja oppivat toisiltaan, voidaan siis puhua dialogista. (Kupias & Peltola 2009, 41- 43)

Näissä kaikissa perehdyttämisen konsepteissa tärkein osa-alue on kuitenkin, että perehdyttäjällä on kokemusta työstä, innostusta ja kiinnostusta perehdyttää. Hänellä täytyy olla positiivinen suhtautuminen perehdyttämiseen, jotta perehdyttäminen onnistuisi, oli perehdyttämisen malli mikä edellä mainituista tahansa. (Kupias & Peltola 2009, 35- 43.) Kjelín ja Kuusisto (2003, 15) täydentävät, että laadukkaalla perehdyttämisellä autetaan uutta työntekijää saavuttamaan täyden työkykynsä mahdollisimman pian uudessa työympäristössä.

### 3.1 Mentorointi

Mentorointi on alkuaan lähtöisin jo Kreikan mytologiasta, mentor. Sen tarkoitus on tuolloin ollut siirtää osaamista ja perinteitä sukupolvelta toiselle. Mentori on yleensä kokenut ja arvostettu henkilö, joka siirtää tietojaan, tukee ja opastaa nuorempaa kokemattomampaa henkilöä. Tärkeintä mentoroinnissa on kuitenkin molemminpuolinen avoimuus, jotta se toimisi. (Salme Sundquist & Asko Lindqvist 2000, 4-7)

Nuoremasta ja kokemattomammasta henkilöstä käytetään sanaa aktori. Työpaikoilla tämä toimii samoin, voidaan puhua hiljaisen tiedon siirtymisestä. Ennen kokeneen työntekijän eläk-

keelle siirtymistään on hänen tietonsa ja taitonsa siirryttävä nuoremmille vähemmän kokeneille henkilöille. (Salme Sundquist & Asko Lindqvist 2000, 4-7)

Mentorin tehtäviin kuuluu monenlaisia rooleja, kuten neuvonantajan rooli nuoremman henkilön taitojen ja älyllisen kehityksen kohottajana ja tukihenkilön rooli, jossa mentori edistää nuoremman etenemistä ja ylenemistä. Hän toimii myös nuoremman isäntänä ja oppaana uusissa ympäristöissä, tarjoaa esimerkin ja samaistumiskohteen sekä neuvoo ja tukee vaikeina aikoina. (Salme Sundquist & Asko Lindqvist 2000, 4-7)

Jokaisen osaaminen on saatava muidenkin käyttöön, ei ole riittävää, että yksilöt lisäävät vain omaa osaamistaan. Ihmisillä on verkostoja niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin, siten yksilöt kasvavat, oppivat ja opettavat. Organisaatiolle on haaste, että ihmiset ovat kanssakäymisessä muiden kanssa, että he ovat valmiita jakamaan osaamistaan ja tietouttaan muille ja oppimaan muilta. Mutta totuus on, että jokainen tarvitsee omia verkostoja, tukihenkilöitä ja neuvonantajia. Mentori auttaa yksilöä kasvattamaan pätevyyttään antamalla tietoa erilaisista vaihtoehdoista. (Juusela, Lillia & Rinne 200, 10- 11)

Mentorointi liittyy sekä perehdytykseen että koulutukseen. Sen idea on kahdenkeskinen, avoin vuorovaikutussuhde, johon kumpikin osapuoli sitoutuu. Se voi sisältää opettamista, ohjausta ja esimerkkinä olemista, mutta tarkoitus ei ole, että mentori ryhtyy henkilökohtaiseksi konsultiksi. Toimiva suhde mentorin ja nuoremman kanssa vaatii kummankin osapuolen avoimuutta ja halua kehittyä, myös mentori tässä suhteessa kehittyä ja kasvaa. (Juholin 2008, 240)

Joissakin yrityksissä mentorointi on jatkuvaa. Jokaiselle voidaan nimetä oma mentori, joka tukee yksilöitä ja antaa neuvoja eli vähän niin kuin kummin rooli. Ehkä yleisempää on kerta-luonteinen mentorointi, joka on tapa jakaa kokemuksia ja osaamista yhteisen pohdinnan ja keskustelujen kautta. Mentorointi prosessina kestää noin vuoden verran, jossa kaksi henkilöä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Yleensä kokeneempi mentori auttaa uransa alkuvaiheessa olevaa henkilöä löytämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa, kehityssuuntansa ja visiona. (Juholin 2008, 240)

Mentorilta ei edellytetä erityistä koulutusta mentorin tehtävään. Tärkeintä on, että mentori tuo kokemuksensa, osaamisensa ja joskus myös kontaktinsa käytettäväksi mentoroinnissa. Usein kuitenkin organisaatioissa, joissa kehitetään mentorointi-ohjelmia, myös mentorit saavat koulutusta tai opastusta ohjaajana toimimiseen. Tämä auttaa mentoreita hahmottamaan ja jäsentämään omaa rooliaan ohjaajina. Usein koulutusohjelmissä ovat mukana sekä mentorit että aktorit. Tällöin parit yhdessä kehittävät omaa toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 149- 151)

Mentorointisuhteessa yleensä molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät. Vaikka lähtökohtana on aktorin kehittymisen tukeminen, niin luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa myös mentorille avautuu uusia näkökulmia ja hän saa uutta tietoa. Omanlaisensa mentoroinnin muodostaa vertaismentorointi, jossa mentoroinnin osapuolet ovat vuorotellen mentoreita ja aktoreita. He voivat esimerkiksi haluta laajentaa näkemyksiään toinen toistensa aloille tai työtehtäviin. (Kupias & Peltola 2009, 149- 151)

Perehdyttäminen on nykyään harvemmin yksinomaan mentoroinnin varassa, vaan tämän luottohenkilön lisäksi perehdyttämiseen kuuluu muutakin, riippuen organisaation perehdyttämis-konseptista. Hiljaisen tiedon siirtämistä ei useinkaan haluta jättää pääasiallisesti vain yhden henkilön tehtäväksi. Vaarana on tällöin, että tieto on yksipuolista, vanhentunutta tai väritynyttä. Perehdyttäjä voi toteuttaa perehdyttämistä muutenkin kuin vain kertomalla ja antamalla ohjeita. Hän voi edistää perehtyjän oppimista aktivoimalla häntä itse miettimään ja työstämään asioita. Perehdyttäjä voi käyttää perehdyttämisessään esimerkiksi kysymyksiä, erilaisia tehtäviä ja jäsenyyksiä. (Kupias & Peltola 2009, 149- 151)

#### 4 Perehdyttämissuunnitelman laatiminen

Tulokkaan esimiehen on aluksi yhdessä perehdyttämiseen osallistuvien kesken mietittävä, mitä asioita esitetään, missä järjestyksessä ja vaiheessa sekä kuka huolehtii mistäkin. Perehdyttämisasiat ovat usein varsin rutiininomaisia. Ongelmana on vain muistaa ne kaikki, kun uutta työntekijää perehdytetään. Senpä vuoksi tulokkaan lähimmän esimiehen on laadittava perehdyttämissuunnitelma kullekin erikseen. Suunnitelmasta on käytävä ilmi, mitä asioita on valmisteltava ennen tulokkaan saapumista, mitä asioita tulokkaan kanssa käydään läpi saapumispäivänä sekä mitä asioita on otettava esille alkuaikoina. (Lepistö 2004, 61)

Perehdyttäminen on hyvä jaksottaa siten, että yleisemmät ja mahdollisesti tutummat asiat käydään läpi alussa ja uuden opettelua ja keskittymistä vaativat asiat taas hieman myöhemmin. Koulutus kannattaa yleensä jaksottaa varsin pitkälle ajalle. Ensimmäisinä päivinä koulutuksen tavoitteena on orientoida uusi työntekijä, toivottaa tulokas tervetulleeksi ja vahvistaa hänen motivaationsa uuteen tehtävään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196)

##### 4.1 Perehdyttäminen työn alkaessa

Uuden henkilön aloittaessa työt olisi tärkeää, että esimies olisi varannut aikaa tämän perehdyttämiseen, mielellään koko ensimmäisen päivän, mutta ainakin aamupäivän ja lounasajan. Perehdyttäminen aloitetaan tutustumisella, ja sen jälkeen siirrytään yleisistä asioista yksityiskohtiin. Uudelle työntekijälle kannattaa kertoa mahdollisimman konkreettisesti, minkälaiseen yritykseen hän on tullut. Kun uusi työntekijä saa tietää yrityksen tärkeimmistä asioista ja



menestystekijöistä, hän voi välittää tätä viestiä eteenpäin omille verkostoilleen. Koskaan ei ihmisten työpaikoista kysellä niin paljon kuin työpaikan vaihdon yhteydessä. Hänelle selvitetään se, mitä yrityksestä voi kertoa ulkopuolisille ja mitä ei. (Hyppänen 2007, 196- 197)

Yritystason jälkeen perehdytys jatkuu osasto- tai yksikkötasolla. Tällöin kerrotaan, miten yksikön tehtävä ja tavoitteet liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Tämän jälkeen perehdytys siirtyy henkilön tehtävään: mistä se koostuu, miten sitä tehdään, mitä työkaluja siinä hyödynnetään, ketkä ovat asiakkaita ja miten työtä arvioidaan. Perehdytykseen liittyvät ohjeet on syytä antaa kirjallisesti, koska uutta asiaa on opittavana paljon. Viimeistään tässä vaiheessa kannattaa jakaa perehdytysmateriaalia. Uusille tulijoille voidaan tehdä Tervetuloa taloon-kansioita tai intranettiin omat materiaalit. Perehdytyksessä voidaan hyödyntää myös itseopiskelumateriaalia. Suurissa organisaatioissa järjestetään uusille työntekijöille omat perehdytyspäivät, joiden aikana keskitytään organisaation yhteisiin asioihin kuten missioon, toiminta-ajatuksen, arvoihin, visioon, strategioihin, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja mahdollisesti historiaankin. (Hyppänen 2007, 196- 197)

Perehdyttämävaiheen kesto riippuu tehtävästä, mutta yleensä perehdytys kestää yhtä pitkään kuin koeaikakin. Mitä vaativammasta ja laajemmasta tehtävästä on kysymys, sitä pidempi aika tarvitaan. On muistettava, että jokaisessa organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Tällaista tietoa ja osaamista voi oppia vain työskentelemällä pitkään talossa olleiden kanssa, havainnoiden ja keskustellen työtovereiden ja tutorien eli perehdyttäjien kanssa. Kattavassa ja järkevästi ajoitetussa perehdyttämissuunnitelmassa uutta tietoa annetaan pieninä kokonaisuuksina, jotka nivotaan laajempaan kokonaisuuteen. Kun uutta tietoa annetaan pienissä osissa, uusi henkilö pystyy omaksumaan ne paremmin ja käytännössä harjoittelemaan opittuja asioita. Näin opetetusta tulee osaamista ja organisaatio alkaa hyötyä uuden henkilön työpanoksesta. Palautteen ja tuen antaminen auttavat merkittävästi uutta työntekijää työsuhteen alkutaipaleella. (Hyppänen 2007, 197- 198)

#### 4.2 Sisäinen malli

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena on aikaansaada kattava sisäinen malli työstä. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta. Se sisältää käsityksiä eri asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehityksestä, ennusteita ja toimintatapoja jne. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa. Sisäinen malli syntyy ympäristöä koskevista havainnoista ja niiden tulkinnasta. Siihen vaikuttavat kokemuksen myötä karttuvat tiedot. Tiedon ja oppimisen lisäksi sisäisiin malleihin vaikuttavat tunteet ja arvot. Miellyttävät ja onnistuneet asiat vaikuttavat eri tavalla kuin epämiellyttävät ja epäonnistuneet asiat. Sisäinen malli muodostuu osaksi ihmisen kokemusvarastoa, jonka pohjalta hän toimii myöhemmin samoissa tilanteissa. Sisäiset mallit ovat meille rutiineja. Opettelemme

jonkin asian ja se on aina muistissamme. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi autolla ajaminen. (Lepistö 2004, 57- 58)

Huolellinen perehdyttäminen auttaa tulokasta luomaan sisäisen mallin työstään nopeammin. Mitä säännönmukaisempi ympäristö on ja mitä enemmän siitä on tietoa ja kokemusta, sitä täydellisempi sisäinen malli on. Sisäisen mallin kehittyminen vaatii työpaikoilla mm. riittävän perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta työhön sekä perehdyttämisen työpaikan sosiaaliseen sekä fyysiseen ympäristöön. Se edellyttää myös tietoa koko yrityksen tai organisaation toiminnan tavoitteista, jatkuvaa tiedotusta muutoksista, palautteen antamista sekä mahdollisuutta osallistua suunnitteluun ja päätöksen tekoon. (Lepistö 2004, 57- 58)

#### 4.2.1 Perehdyttäjän ja työnopastajan tehtävät perehdyttämisessä

Työpaikoilla saattaa olla nimetty erikseen taloon perehdyttäjä ja työnopastaja. Joissain yrityksissä ja organisaatioissa esimies hoitaa taloon perehdyttämisen ja työnopastaja työhön opastuksen. On myös yrityksiä, joissa nimetty perehdyttäjä hoitaa nämä kaikki. Jokaisella yrityksellä on erilaiset käytännöt ja yrityksen aikataulu määrittää paljolti sitä. Pääasia kuitenkin on, että perehdyttäjä löytyy. (Lepistö 2004, 58- 59)

Hyvä perehdyttäjä on yleensä kohtuullisen kokenut työntekijä, mutta ei kuitenkaan niin aloilleen asettunut, että olisi jo itse unohtanut, miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä. Perehdyttäjäksi kannattaa luonnollisesti valita henkilö, joka pitää omasta työstään. Hyviä vaihtoehtoja perehdyttäjiksi on organisaatiossa yleensä paljon, eikä perehdyttämistä monesti kannatakaan nimetä vain muutamien henkilöiden tehtäväksi. Tässä saavutetaan se etu, että moni pääsee tutustumaan jo alkuvaiheessa tulokkaaseen sekä työ jakaantuu myös tasaisemmin, kun perehdyttämisrengas on laaja. Perehdyttäjän valinnassa kannattaa toki ottaa huomioon myös perehdyttäjän tehtävä ja suhde tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195- 197)

Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Työnopastustilanteissa on riittävän hyvin tunnettava opastuksen kohteena oleva työ, mutta opastajan ei kuitenkaan tarvitse olla huippusuoriutuja tässä työssä, sillä se saattaa jopa vaikeuttaa työn opastamista. Erinomaisesti työstä suoriutuva henkilö voi olla jo liiankin rutinoitunut toimija eikä pysty selostamaan työnopastuksen kannalta tärkeitä osa-alueita ja tekijöitä. Hyvä perehdyttäjä myös luo ensin kokonaiskuvan ja kertoo perehdyttämisen vaiheen alussa, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä läpi ja miten sen tekee. Hyvä perehdyttäjä luo kuitenkin suhteen perehdytettävään ja hänellä on tuntuma perehdytettävän oppimisen tarpeeseen. Toimivan vuorovaikutuksen kannalta yhtä tärkeää ilmaisukyvyn kanssa on kuitenkin kyky kuunnella. Hyvä perehdyttämistilanne vaatii juttelua. Juttelu kahvikupin ääressä saattaa olla mitä laadukkain perehdyttämistilanne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195- 197)

Työpaikalla nimetty yleisperehdyttäjä on yleensä talossa pitkään työskennellyt henkilö, joka tuntee paikat, ihmiset, organisaation ja tavat. Hän suhtautuu myönteisesti tehtävään ja hänellä on rohkaiseva ja kannustava asenne. Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu yleensä: yrityksen ja organisaation esittely, kulkureittien näyttäminen, avainhenkilöiden esittely ( luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu ), ruokalaan, taukutiloihin, työterveysasemaan, palkkakonttoriin ja työvälineiden tutustuttamiseen. Kupias ja Peltola (2009, 82- 83) lisäävät, että useilla yrityksillä sihteeri hoitaa yleisperehdyttämisen. Tätä perehdyttämisen muotoa he nimittävät minimiperehdyttämiseksi.

Perehdyttämisjaksottaminen on tärkeää. Parhaimmillaan tulokas saa tukea ja opastusta sitä mukaa, kun tilanteet niin vaativat. Työn aloitustilanteessa tulokas on jatkuvassa informaatiovirrassa, siksi tiedon jakamista on paikallaan säännöstellä. Perehdyttäjä ei voi myöskään lähteä siitä, että se mikä on kerran sanottu, on myös kuultu ja ymmärretty. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195- 197)

Työnopastajan tehtävänä on opettaa työt ja oikeat, turvalliset ja terveelliset työmenetelmät sekä koneiden ja laitteiden käyttö, säätö ja huolto. Usein osa esimiehen ja perehdyttäjän tehtävistä siirtyy työnopastajalle. (Lepistö 2004, 58- 59)

#### 4.2.2 Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä

Esimiehellä on vastuu kaikista perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Monissa yrityksissä ja organisaatioissa esimies kuitenkin delegoi tämän toiselle, nimetylle perehdyttäjälle. Monissa yrityksissä nimetyn perehdyttäjän rooli on paljon laajempi. Hänellä saattaa olla valta ja vastuu kaikesta perehdyttämiseen liittyvissä asioissa ja hän osallistuu jo rekrytointivaiheeseen. Kupias ja Peltola painottavat teoksessaan sitä, että vastuu on kuitenkin aina viime kädessä esimiehellä. (Kupias & Peltola 2009, 82- 84)

Perehdyttämisen panokset ja painotukset vaihtelevat organisaatiosta, senhetkisestä tilanteesta, valitusta toimintakonseptista ja esimiehestä riippuen. Kaikissa tilanteissa kuitenkin esimiehen on huolehdittava tietyistä asioista. Esimiehen tulee varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen, olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai sovittuna aikana. Hänen täytyy varmistaa, että tulokas ymmärtää perustehtävänsä, sopia tavoitteista, huolehtia työn turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Tärkein osa alue ja vastuu on kuitenkin olla läsnä ja antaa palautetta. Kehityskeskusteluja täytyy käydä. Esimiehen on myös huolehdittava tulokkaan sopeutumisesta työyhteisöön. Esimies on myös se henkilö, joka jatkaa perehdyttämisjakson jälkeen kiinteää yhteistyötä tulokkaan kanssa. Esimiehen täytyy myös varmistaa, että perehdytys onnistui ja vastasi tarkoitustaan. Perehdyttämisjakson jälkeen esimiehen on käytävä

tulokkaan kanssa ensimmäinen, niin sanottu kehityskeskustelu perehdyttämisestä ja taloon tulosta. (Kupias & Peltola 2009, 62- 63)

Esimiehen on syytä aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet jo ennen työn alkamista, jotta kaikki tarpeellinen olisi valmiina uuden henkilön aloittaessa. Tärkeimpiä asioita ovat mahdollisen työpisteen järjestäminen ja tarvittavien työvälineiden hankkiminen. Nämä eivät välttämättä toteudu nopeasti. Jos käytännön asioiden hoitaminen aloitetaan vasta ensimmäisenä työpäivänä, on menetetty paljon arvokasta oppimis- ja työaikaa. Työvälineiden hankkimisen lisäksi esimies voi aloittaa perehdyttämisen laatimalla uudelle tulokkaalle perehdytysohjelman. Se on aikataulutettu lista henkilöistä ja asioista, joihin uuden henkilön pitäisi tutustua. Samalla esimies voi varata tarvittavilta henkilöiltä aikaa perehdytykseen, jotta he ovat käytettävissä uuden työntekijän aloittaessa. (Hyppänen 2007, 195)

## 5 Miksi perehdyttää

Perehdyttämisellä on tärkeä merkitys yrityksessä. Helsilän (2002, 54), mukaan perehdyttäminen, erityisesti työnopastuksen toteutus, erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä. Hänen mukaansa myöhemmin uhratut merkittävänkään koulutuspanokset eivät anna täyttä hyötyä, jos valmennukseen tulee vähän motivoituneita, turhautuneita henkilöitä, jotka kokemuksesta tietävät, kuinka mitätön merkitys yritykselle on uudella vaihtoehdoisella tiedolla. Tästä syystä perehdyttäminen ja panostus siihen, on erittäin tärkeää. Parhaimmillaan perehdytys auttaa motivoimaan työntekijöitä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5)

Tulokas tekee mielessään hyvin nopeasti päätöksen siitä, jääkö hän uuteen työpaikkaan vai ei. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee uutta tulokasta. Kun hänet toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi työpaikkaan ja häntä opastetaan alussa riittävästi, hänen työmotivaationsa todennäköisesti vahvistuu. Jos tulokas sen sijaan tuntee olevansa lähinnä häiriöksi muille työntekijöille ja hänet jätetään liian aikaisin suoriutumaan yksin, hänen työmotivaationsa todennäköisesti heikkenee. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5)

Poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihduntaan vaikuttaa monia eri tekijöitä, joita on vaikea erotella toisistaan. Yksi tärkeimpiä näihin vaikuttavia tekijöitä on työmotivaatio ja sitä vahvistaen ja heikentäen tapa, jolla yrityksessä perehdyttäminen hoidetaan. Hyvällä perehdyttämisellä vähennetään myös vaihtuvuutta ja poissaoloja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5)

Perehdyttämistä ei liitetä vain työsuhteen alkuun, vaan sitä käytetään myös silloin, kun henkilöä perehdytetään uusiin työtehtäviin entisessä työpaikassaan. Perehdyttämisen käsite on usein laajentunut kattamaan työnopastuksen sekä niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen.

Perehdyttämisen tärkein osa alue on kuitenkin saada perehdytettävä tuntemaan, että hän kuuluu organisaatioon ja että hänet halutaan sinne. (Kupias & Peltola 2009, 18- 19)

Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisen aikana. Tästä hyötyvät niin työnantaja, koko työyhteisö kuin tietysti tulokas itse. Perehdyttäminen ei siis tarkoita ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittämistä, vaan auttaa parhaimmillaan työntekijää saamaan esille, parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä jo olevaa osaamistaan. (Kupias & Peltola 2009, 19- 20)

Kjelinin & Kuusiston (2003, 23- 26) mukaan perehdyttämisen yhtenä tavoitteena on yksilön sitouttaminen työhön ja organisaatioon. Mitä paremmin perehdyttäminen hoidetaan, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle ja vähennetään vaihtuvuutta. Työntekijän hyvä sitoutuminen organisaatioon, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön tekee mahdolliseksi hyvän työtuloksen. Perehdyttäminen antaa myös muulle henkilöstölle viestin siitä, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. Organisaatiot, joiden henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa menestyvät työnantajina.

#### 5.1 Perehdyttämisen vaikutus yrityksen menestykseen

Yritys voi saavuttaa laadukkaalla perehdyttämisellä kilpailuetua. Yksinkertaisimmillaan on kysymys siitä, että perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Tyypillisiä laatuongelmia ovat organisaation nopea kasvu ja kehitys ja lisääntynyt henkilöstön vaihtuvuus. Tällöin myös uusia työntekijöitä on runsaasti. Mitä enemmän yritys on rekrytoinut lyhyessä ajassa, sitä enemmän yrityksessä voi olla samanaikaisesti tulokkaita, joiden työkokemus on hankittu kymmenistä eri organisaatioista, joissa kaikissa on erilaiset järjestelmät, prosessit ja organisaatiokulttuurit. Huonosti perehdytetty työntekijä heikentää helposti toiminnallaan prosessin sujuvuutta, aiheuttaa viivästymistä aikatauluissa eikä ole toiminnassaan yhtä nopea kuin rutinoituneemmat työntekijät. Puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia vaarallisempia voivat olla asiakkaan menetyksen aiheuttamat kustannukset ja yrityksen vahingoittunut maine. Totuus on, että asiakkaat kertovat laatuvirheistä eteenpäin paljon herkemmin kuin saamastaan onnistuneesta palvelusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20- 22)

Toistuvat virheet ja puutteellisuudet asiakaspalvelussa vaikuttavat myös uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Yrityksen uskottavuuden heikkeneminen ei ole ainoastaan lisämyyntiin vaikuttava tekijä vaan myös henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen vaikuttava asia. Työntekijöiden jatkuva turhautuminen heikkoon laatuun vaikuttaa vähintään kahdella tavalla: työmäärän lisääntyessä laadusta aletaan entistä helpommin tinkiä ja mahdottomien tehtävien

edessä sitoutuminen työhön vähenee. Motivoituneet työntekijät voivat pitkänkin aikaa yrittää työskennellä laadun eteen. Jos johtaminen, prosessienhallinta tai henkilöstön osaaminen eivät kuitenkaan tee mahdolliseksi laadukasta toimintaa, enemmän tai myöhemmin motivoituneemmankin yksilön sitoutuminen laadun tuottamiseen heikkenee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20- 22)

Henkilöstön vaihtuvuus puolestaan saattaa vaikuttaa asiakasuskollisuuteen jo siksi, että tieto-organisaation asiakas on usein sitoutunut omaan yhteyshenkilöönsä. Jos kokenut asiakassuhteen kasvattanut työntekijä lähtee yrityksestä pois, on vaara asiakkaan menettämiseen suuri. Erityisen suureksi vaara kuitenkin kasvaa, jos organisaatio sijoittaa kokeneen yhteyshenkilön tilalle tulokkaan, jonka perehdyttäminen on juuri alkanut tai on ollut puutteellista. Jos tulokkaalla ei ole ymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja historiasta sekä yrityksen palveluista ja prosesseista, hän ei ehkä pysty lunastamaan lupauksia asiakkaan edessä. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on ymmärrettävästi vaikeaa.

Asiakkaan menetys vähentää kassavirtaa ja referenssin menettämisen myötä uusien asiakkuuksien hankinta voi vaikeutua. Uuden asiakkaan hankkiminen on tunnetusti aina kalliimpaa kuin olemassa olevan asiakassuhteen vaaliminen. Ei löydy yhtään loogista, liiketaloudellista perustetta sille, että tulokas jätetään perehdyttämättä. Tällaiseksi ei voida hyväksyä perehdyttämisen välittömiä kustannuksia, koska hyvin helpolla ajatuskululla nähdään, että perehdyttämättä jättämisen välilliset kustannukset ovat selkeästi suuremmat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20- 22)

## 5.2 Perehdyttämisen hyödyt

Hyötyjä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, joskin niiden jakaminen eri osapuolien kesken on osittain keinotekoisia - hyödythän ovat yhteisiä. Tarkoitus on ennemminkin korostaa saatavien hyötyjen moninaisuutta. (Lepistö 2004, 56)

Perehdytettävä hyötyy, koska epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät ja näin myös soputuminen työyhteisöön helpottuu. Työ on alusta alkaen sujuvampaa, kun työ opitaan tekemään oikein, sekä perehdytettävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille. Työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat sekä ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat. Näin myös laatutavoitteet ja normaali ansiotaso saavutetaan nopeammin. (Lepistö 2004, 56- 57)

Esimies hyötyy perehdyttämisestä, koska tulokas opitaan tuntemaan paremmin ja nopeammin. Työongelmien ratkaiseminen helpottuu. Hyvälle yhteistyöhengelle muodostuu perusta ja esimiehen aikaa myös säästyy vastaisuudessa. (Lepistö 2004, 57)

Työpaikka hyötyy, koska työn tulos ja laatu paranevat sekä asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi. Virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän. Poissaolot vähenevät ja työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. Syntyy kustannussäästöjä, kun raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi. Hyvin hoidetulla perehdyttämällä parannetaan myös yrityskuvaa. (Lepistö 2004, 57)

Perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä. Sen avulla perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oppii sen heti oikein. Mahdollisten virheiden määrä vähenee, ja samoin vähenee virheiden korjaamiseen tarvittava aika. Perehdyttäminen siis hyödyttää koko työyhteisöä. Kaikki tämä vaikuttaa myönteisesti myös tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. Tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu yleensä erityisesti uutta tehtävää aloitteleville henkilöille. Aloittelijalta puuttuu turvallisen työskentelyn perustietoja ja - taitoja. Ammattitaitoisella tulokkaalla on yleistietoa ja taitoa, mutta hän ei ehkä tunne riittävän hyvin juuri tämän työpaikan riskitekijöitä. Asiat voivat myös unohtua. Siksi työturvallisuusasiat kuuluvat keskeisenä osana jokaiseen perehdyttämisohjelmaan. Näin ollen työtapaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4)

## 6 Lainsäädäntö

Työnteko ja siihen oppiminen on lainsäätäjän erityisessä suojeluksessa. Laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Huomiota on kiinnitetty nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsuomalaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on ennen kaikkea työntekijää suojaava ja sopeuttava. Työlainsäädäntöön pätee sama kuin liikennesääntöihin. Lähdetään siitä, että säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan. Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Tätä täydentävät monella alalla työehtosopimukset. Säännösten ja sopimusten huolellinen noudattaminen ja hyvä perehdyttäminen lisäävät luottamusta ja antavat yrityksestä reilua kuvaa työntantajamarkkinoilla. (Kupias & ja Peltola 2009, 20- 21)

### 6.1 Työsopimuslaki

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin, kun yritys muuttaa tai kehittää toimintaansa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä. Tämä työsopimuslain yleisvelvoite koskee muitakin kuin vain uusia työntekijöitä. Työnantajalle on myös asetettu vaatimus, jonka mukaan sen on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Kun yrityksen koko toimintaa kehitetään tai muutetaan, syntyy mielenkiintoinen tilanne. Työntekijä saattaa ajatella, että " vaihtu-

koon vaan toimitusjohtaja, minä teen työni niin kuin ennenkin ”, tai ” nyt kaikki on sekaisin, enkä tiedä enää mitä pitäisi tehdä ”. Tässä ovat vastakkain työntekijän ja työnantajan näkökulma. Säännöllisesti käytävissä kehityskeskusteluissa osaamista ja suoriutumista katsotaan yhdessä. Perehdyttämisen osana niitä käydään läpi palautekeskusteluissa. Osaamiseen ja suoriutumiseen liittyy työn turvallinen suorittamistapa, joka on varmistettava erityisesti työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehittäessä. (Kupias & Peltola 2009, 20- 23)

Työnantaja ei voi myöskään mielivaltaisesti purkaa työsopimusta. Puuttellinen ammattitaito tosin on mainittu työsopimuslaissa irtisanomisperusteena. Puutteellisuutta arvioitaessa on kiinnitettävä erityisesti huomiota siihen, mikä mahdollisuus työntekijällä on ollut parantaa ammattitaitoaan. Työnantaja ei voi vedota päättämisperusteena pelkästään sellaiseen työntekijän ammattitaito puutteeseen, jonka hän on tiennyt tai joka hänen olisi pitänyt tietää jo palkatessaan työntekijä. Haastattelu- ja valintatilanteessa on otettava selvää näistä asioista. Työhönottovaiheessa rekrytoinnista vastaavan henkilön on myös mietittävä ja suunniteltava, miten tiedossa olevat aukot paikataan perehdyttämällä tai muulla koulutuksella. Tämän jälkeen työnantajan on annettava työntekijälle asialliset mahdollisuudet ja tilaisuus näyttää ammattipätevyytensä. (Kupias & Peltola 2009, 20- 23)

Uudessa työsuhteessa on sopimukseen kirjattu yleensä neljän kuukauden koeaika, joka on tarkoitettu molemminpuolisen soveltuvuuden arviointiin. Sen aikana on työnantajan seurattava työntekijän osaamisen kehittämistä. Osaamista on kuitenkin aina arvioitava annettua perehdyttämistä vasten. Onko annettu opastus ollut riittävää? Onko uusi työntekijä saanut riittävät tiedot ja taidot? Koeaikana kumpi tahansa osapuoli voi purkaa työsopimuksen. (Kupias & Peltola 2009, 20- 23)

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia työnteon aloittamisesta alkavasta, enintään neljän kuukauden pituisesta koeajasta. Jos työnantaja järjestää työntekijälle erityisesti työhön liittyvän koulutuksen, joka kestää yhdenjaksoisesti yli neljä kuukautta, koeaika saadaan sopia enintään kuuden kuukauden pituiseksi. (Työsopimuslaki 1:4)

## 6.2 Työturvallisuus

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 1:1)

Työolosuhteiden on oltava turvallisia työntekijöille. Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan huolehdittava, että työntekö on turvallista eikä työntekijöiden terveys vaaraannu. Oike-



anlainen työturvallisuus on räätälöintiä. Työ, työolosuhteet, muu työympäristö sekä työntekijä on huomioitava. Työntekijää on opastettava ja hänelle on annettava riittävät työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Näitä ovat koneiden ja laitteiden lisäksi yhä useammin myös asiakkaat. Ergonomian huomioon ottaminen tarkoittaa työpisteen rakenteiden räätälöintiä uudelle työntekijälle. Näihin rakenteisiin kuuluvat muun muassa työvälaineet sekä työpöytä tuoleineen. Ne on sijoitettava ja mitoitettava siten, ettei työntekijä tarpeettomasti kuormitu. Kokenut työntekijä osaa itsekin tunnistaa työpaikkansa vaara- ja haittatekijät ja tuntee oikeat työmenetelmät. Tämä on kuitenkin aina varmistettava perehdyttämisen yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 23- 25)

Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa huolella suoritettua perehdyttämistä. Turvallisuus työpaikalla on paljon enemmän kuin oikein opastettua työvälaineiden käyttöä. Palvelualoilla työntekijöitä uhkaavat asiakkaat, jotka hakevat oikeuksiaan uhkaamalla työntekijöitä. Tällaisia tyypillisiä aloja ovat kauppa- ja vartiointialat. (Kupias & Peltola 2009, 23- 25)

Työpaikkakiusaaminen on useimmiten yhteen työyhteisön jäseneseen kohdistuvaa henkistä ja fyysistä väkivaltaa. Henkinen väkivalta ilmenee muun muassa syrjimisellä, nimittelyllä ja vähättelyllä. uuden työntekijän työtä voidaan vaikeuttaa tai häntä voidaan loukata. Jos työnantaja saa tiedon terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavasta häirinnästä, on sen heti ryhdyttävä toimenpiteisiin. Perehdyttämisen yhteydessä esille tuleva kiusaaminen tai häirintä on oire työyhteisön muusta pahoinvoinnista. Se on estettävä kehittämällä koko työyhteisöä yhdessä. Hyvä perehdyttäminen takaa ainakin sen, että työntekijää ei voida kiusata jättämällä hänelle vastaamatta kysymyksiin. Kun uudelle työntekijälle on annettu tarvittava ja perusteellinen perehdytys asioista, ei muille talossa ennestään oleville tule niin sanotusti kiusaannusta jättää hänelle vastaamatta, jos hän kysyy asiaa, joka on heille itselleen selvää. Perehdyttämisessä täytyy ottaa huomioon erityisesti se seikka, etteivät vanhoille työntekijöille tutut asiat ole välttämättä päivän selviä perehdyttävälle. Nimetyn perehdyttäjän täytyykin tehdä tulokkaalle selväksi, että kysyä saa ja kannattaa kysyä, jos jokin asia on epäselvä. (Kupias & Peltola 2009, 23- 25)

Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Ensin mainittu laki velvoittaa työnantajaa edistämään tasa-arvoa naisten ja miesten välillä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän työelämässä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, teveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perehdyttämisessä on luotava mahdollisuudet siihen, että sukupuolesta tai taustasta riippumatta henkilöllä on mahdollista menestyä työssään. Työpaikan riskitekijät ja käytännöt on syytä kartoittaa vuosittain ja varmistaa niiden huomioon ottaminen perehdyttämissuunnitelmassa. (Kupias & Peltola 2009, 23- 25)

### 6.3 Yhteistoiminta

Työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen muotoja on määritelty laajasti lainsäädännössämme. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä ( YT-laki ) määrää neuvottelemaan, kun tapah- tumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tavoit- teena on edistää tärkeää viestintää työpaikalla: yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Erityisesti on mainittu työpaikkaan ja yritykseen liit- tyvät perehdyttämisen järjestelyt. Perehdyttäminen kuuluu myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. (Kupias & Peltola 2009, 25- 26)

Työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Nämä asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 hengen työpaikka. Olennaista työpaikoilla on tehdä perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi. Työntekijöiden tulee tietää, miten heidän tulevat työoverinsa tai he itse työtehtäviä vaihta- essaan saavat koulutusta ja opastusta. Avoin tiedottaminen ja keskustelu vähentävät epävar- muutta ja vahvistaa koko työyhteisön vastuuta. Neuvottelujen ennaltaehkäisevä ja luottamus- ta lisäävä vaikutus ulottuu yksittäisen työntekijän lisäksi koko työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 25- 26)

### 6.4 Työehtosopimukset

Perehdyttäminen on usein mainittu työehtosopimuksissa, erityisesti palkkaan liittyvissä pykä- lissä. Perehdyttäjä voi saada lisäpalkkiota, tai vastuu voi lisätä toimenkuvan vaativuutta ja vaikuttaa palkkauksen määrään. Uuteen tehtävään siirtyvä työntekijä saa monessa tapaukses- sa uuden tehtävän mukaista palkkaa huolimatta perehdyttämiskaudesta.

Työnantajan vastuu korostuu, kun puhutaan sopeuttavasta perehdyttämisestä. Sen sijaan dialoginen perehdyttäminen edellyttää voimakkaammin työntekijän vastuuta ja aktiivisuutta. Oman työn ja työtapojen kehittäminen on myös palkan määrään vaikuttava seikka. (Kupias & Peltola 2009, 26)

### 6.5 Työlainsäädännön noudattaminen

Työn tekeminen on lailla suojattua ja valvottua toimintaa. Luotettavalla ja lainmukaisella toiminnalla on positiivinen vaikutuskilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Lait- tomasta toiminnasta saattaa seurata erilaisia vahinkoja, haittoja, tulkintaerimielisyyksiä, työtaisteluita ja eripuraa työpaikoilla. Työpaikoilla lainsäädännön noudattamista valvovat joh- don lisäksi henkilöstöammattilaiset. Esimies on viime kädessä vastuussa työntekijöistään ja heidän kohtelustaan lain kirjainta ja henkeä noudattaen. Työlainsäädännön toteutumista työ-

paikoilla valvovat työsuojeluviranomaiset. Työntekijäpuolella tilannetta seuraavat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Jos yritys epäonnistuu työlainsäädännön noudattamisessa, saattavat menetykset olla suuria, työntekijän ennenaikaisesta lähdöstä alkaen. Virheellisesti tai vaillinaisesti hoidettu perehdyttäminen voi heikentää työntekijän mahdollisuutta menestyä työssään ja tavoitteissaan yrityksen menestymisen hyväksi. (Kupias & Peltola 2009, 26- 27)

## 6.6 Työsopimuksen laatiminen

Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimus on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi. Työnantajan aloitteesta ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista työsopimusta samoin kuin ilman perusteltua syytä tehtyjä toisiaan seuraavia määräaikaisia työsopimuksia on pidettävä toistaiseksi voimassa olevina. (Työsopimuslaki 1:3)

Esimiehen tehtyä valintapäätöksen on aika tehdä työtarjous. Työtarjouksen keskeisimpiä asioita on työstä saatavasta kompensatiosta sopiminen. Jos työnhakija hyväksyy työsuhteen ehdot ja aloitusajankohdan, esimies sopii seuraavaksi ajan työsopimuksen tekemistä varten. Työsopimuksen hyväksyminen käynnistää työsuhteen. Työsopimus asettaa työntekijälle henkilökohtaisen velvoitteen suorittaa työsopimuksessa sovittu työ. Vastaavasti työnantajan velvoitteet alkavat työsopimuksen tekemisestä. Yleensä työsopimus laaditaan kirjallisena. Suullinenkin työsopimus on pätevä, mutta suositeltavaa on käyttää kirjallista mallia. Työsopimuksessa määritellään keskeiset työsuhteen ehdot. Kirjallisia työsopimuksia on monenlaisia ja niiden sisältö vaihtelee.

Työsopimuksessa sovittavia asioita ovat ainakin seuraavat:

- sopijaosapuolet: työnantaja ja työntekijä
- työsuhteen alkamispäivä
- tehtävä, ( työnimike )
- työn suorittamispaikka
- työsopimuksen kesto, ( toistaiseksi voimassa oleva, määräaikaisuus, projektin ajan tai sijaisuus )
- irtisanomisaika
- koeaika
- työaika
- palkka työsuhteen alussa
- vuosiloma
- lomarahaa
- sairausajan palkka

- sovellettava työehtosopimus
- salassapitovelvollisuus.

Työsopimuksen solmimisen yhteydessä käydään läpi käytettävän tai sovellettavan työehtosopimuksen sisällöt. Laadittaessa määräaikaista työsopimusta esimiehen on varmistettava, että määräaikaisuudelle on lain edellyttämät perusteet. Yksi näistä perusteista on työn luonne: projektiluontoinen tai kausiluontoinen työ taikka henkilön palkkaaminen tietyn työn suorittamista varten. Toinen peruste on sijaisuus. Muita perusteita ovat esimerkiksi harjoittelut, oppisopimuskoulutus ja henkilön oma pyyntö. Määräaikaisessa työsopimuksessa ei perinteisesti ole sovittu irtisanomisaikaa. Vuoden 2001 työsopimuslain muutoksen myötä on kuitenkin mahdollista sopia määräaikaiseen työsopimukseen molemminpuolinen irtisanomisaika. Se ei saa kuitenkaan olla kestoaltaan yli puolta koko työsuhteen pituudesta. (Hyppänen 2007, 192- 194)

Koeajan käyttö on erittäin suositeltavaa. Se antaa työnantajalle mahdollisuuden seurata työntekijän työsuorituksia ja samalla työntekijälle mahdollisuuden varmistua siitä, että työpaikka vastaa hänen rekrytointitilanteessa saamaansa kuvaa ja hänen toiveitaan. Koeajasta sovitaan työsopimuksessa, ja se perustuu joko työsopimukseen tai työehtosopimukseen. Usein koeaika on neljä kuukautta. Työsopimukseen kirjataan, että lomarahana, sairausajan palkan ja vuosiloman kohdalla noudatetaan joko lain tai työehtosopimuksen mukaista menettelyä. Esimiehen on kuitenkin pystyttävä selvittämään käytännöt uudelle työntekijälle. (Hyppänen 2007, 192-194)

## 7 Perehdyttämiskansio

Perehdyttämiskansio on tarkoitettu nimenomaan uuden työntekijän perehdyttämiseen. Kansio on koottu opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Olen selkiyttänyt itselleni perehdyttämiseen liittyvät asiat ja poiminut tärkeät uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvät asiat. Kansio on enemmänkin muistilista perehdyttäjälle mutta perehdyttämässä myös tulokkaalla on hyvä olla tämä materiaali, jonka he käyvät yhdessä perehdyttäjän kanssa läpi. Kansiota löytyy myös perehdyttämiseen liittyvät seikat, joita yrityksen tulisi perehdyttämässä ottaa huomioon. Kansio selkiyttää myös yritystä hahmottamaan perehdyttämistä ja sen prosesseja. Se sisältää sen, mitä kannattaa ottaa huomioon perehdyttämässä ja miten suunnitella perehdyttäminen ja sen aikataulu. Kansiossa perehdyttäjistä käytetään nimitystä työkummi.

Kansion kokoamisessa alunperin oli tarkoitus haastatella työntekijöitä. Tätä ei kuitenkaan tapahtunut, koska aloitin kansion tekemisen kesällä, jolloin olivat lomat ja aikaa ei sellaiseen olisi ollut. Keskustelin työn alkuvaiheessa yrityksen sihteerin kanssa ja hän kertoi, että yritykseen haluttaisiin perehdytysuunnitelma, koska sellaista ei ollut. Tämä asia oli noussut esiin työntekijöiden työhyvinvointikyselyssä. Pohdittuamme vähän aikaa päätimme, että tämä kan-

sio tehdään uuden työntekijän perehdyttämistä varten ja niin, että se sopii kaikille osastoille. Työntekijöiden työhyvinvointikyselyn perusteella saimme käsityksen, että haluttaisiin tukea perehdyttämisen avuksi ja pientä ohjausta ja tukimateriaalia perehdyttämiseen. Näitä asioita kansiossa on. Sain vapaat kädet perehdyttämissuunnitelman tekemiseen. Rupesin lukemaan perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta, jolla selvitin itselleni perehdyttämiseen liittyvät asiat. Teoriaosuus kirjoitettiin kokonaan ennen, kuin aloin edes kansioita hahmotella.

Kansion kokoamisessa lähdin siitä, että tein itselleni muistilistan. Poinin teoriaosuudesta tärkeimpiä asioita, jotka haluaisin kansiossa tulevan ilmi. Olen itse juuri vaihtanut työpaikkaa ja sain hyvän perehdytyksen työhöni. Perehdyttämiseni oli mielestäni hyvin suunniteltu ja toteutus oli hyvä. Kansion teossa mietin myös niitä asioita, mitä itse olen perehdyttämässä saanut ja kokenut hyväksi, sekä mitä itse haluaisin perehdyttämislähteenä, kun tulen uutena työntekijänä taloon. Näitä omia kokemuksia olen myös käyttänyt hyväksi kansion sisällössä. Muistilistastani lähdin hahmottelemaan kansiota. Kansion on tarkoituskin muistuttaa sisällössä muistilistaa, koska halusin sen olevan tiivis ja perusasioiden tulevan selkeästi esille. Kansion tarkoitus on, että kuka tahansa voi yrityksessä toimia perehdyttäjänä, koska tarvittava tieto löytyy siitä ja on aina vaihe vaiheelta mukana. Yrityksessä on myös eri osastoja ja työnkuvat ovat erilaisia. Kansion oli tarkoitus olla sellainen, että kaikilla osastoilla voidaan sitä käyttää. Tämä on myös yksi syy, miksi kansio on muistilistamainen.

Kansiosta tuli aikataulutettu suunnitelma perehdyttämisen prosesseista ja sen etenemisestä. Yrityksessä haluttiin, että suunnitelma auttaa käsittelemään eri vaiheet oikeassa järjestyksessä. Näin perehdyttämisestä tulee johdonmukaisempaa kun on selvillä milloin kannattaa ottaa mikäkin asia esille. Perehdyttäjän ei tarvitse miettiä, miten kannattaa edetä, kun aikataulu ja esitettävät asiat ovat jo selvillä. Yritys säästää aikaa ja kustannuksia, kun asiat ovat jo esillä ja pystytään keskittymään itse perehdyttämiseen ja tulokkaaseen. Aikataulu muistuttaa hyvinkin pitkälti sitä, mitä omassa perehdyttämisesäni käytettiin. Minusta suunnitelmassa perehdyttämisen vaiheet ovat järkevästi aikataulutettu. Sain myös melko vapaat kädet kansion tekemisessä. Monissa lukemissa kirjoissani oli myös paljon esimerkkejä erilaisista perehdytys suunnitelmista, niiden pohjalta sain myös ideoita kansion ulkomuotoon. Monet niistä olivat muistilistamaisia.

## Lähteet

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Nykypaino.

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

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Gaudeamus.

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

Sundquist, S & Lindquist, A. 2000. Mentoroinnilla tukea tulevaisuuteen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WSOY.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Telemerkki Oy. 2010. Luettu 1.5.2010. <http://www.telemerkki.fi>

## Liitteet

# Perehdyttämissuunnitelma/Perehdytettävän nimi

## 1. Tausta

Hlö x työskentelee x-nimikkeellä Telemerkki Oy:ssä x.x.20xx alkaen. X:n kummina toimii Y ja ryhmäesimiehenä N.

## 2. Tavoitteet

Perehdytyksen tavoitteena on tutustuttaa x uuteen työyhteisöön ja sen toimintaan (Telemerkin organisaatio ja strategia. Oma ryhmä, tehtävät ja ryhmässä käytössä olevat menettelytavat) sekä antaa hyvät perusvalmiudet tulevien työtehtävien suorittamiseen ja käynnistää ensimmäiset työtehtävät.

Perehdytyksen tavoitteet on saavutettu, kun loppukeskustelussa on todettu edellä mainitut asiat saavutetuiksi.

## 3. Aikataulu

Perehdytys aloitetaan x.x.20xx.

Välikeskustelu käydään x.x.20xx

Perehdytyksen loppukeskustelun ajankohta on x.x.20xx klo x tai

perehdytyksen loppukeskustelu käydään kehityskeskustelun yhteydessä x.x.20xx klo x.

Loppukeskustelussa tarkistetaan perehdytyksen tavoitteiden toteutuminen ja sovi-  
taan mahdolliset jatkotoimenpiteet.

## 4. Toteutus

Perehdytys toteutetaan asioita yhdessä läpikäyden, itseopiskeluna sekä osallistu-  
malla järjestettäviin yleisiin tietoisuuksiin ja koulutustilaisuuksiin.

Perehdytyksestä vastaa Y. Y kokoaa perehdytykseen tarvittavan kirjallisen materi-  
aalin ja tutustuttaa siihen

Lisäksi kummi käsittelee seuraavat asiat:

- Telemerkki Oy:n strategia
- oman ryhmän toimintasuunnitelma
- henkilökohtainen kehityssuunnitelma

## 5. Perehdyttämisohjelma ja -aikataulu

### Perehdyttäminen työkummin ja ryhmäesimiehen toimesta

#### *Perehdyttämisen käynnistäminen*

Aika ja paikka

Perehdytettävän, työkummin ja ryhmäesimiehen tapaa-  
minen.

- perehdytysohjelman läpikäynti ja täydentäminen ensimmäisen työviikon aikana.

#### *Luottamusmiehen ja yhdistyksen puheenjohtajan tapaaminen*

Aika ja paikka

Perehdytettävän, luottamusmiehen ja yhdistyksenpu-  
heenjohtajan tapaaminen.

- Käydään läpi työsuhteeseen liittyviä asioita.

#### *Tutustuminen ryhmässä*

Aika ja paikka

Perehdytettävä ja työkummi tutustuvat yhdessä ainakin  
seuraaviin asioihin:

- Telemerkin tilat
- Henkilökunta
- Lomakäytännöt
- Poissaoloista ilmoittaminen
- Ruokailu/ Kahvit
- Terveystoimintat
- Työsuojelu
- Palkanmaksuajat jne.
- Vapaa-ajantilat ja harrastustoiminta
- Puhelinvaihte ja aula



*Muut tutustuttavat asiat:*

- Yksikön säännölliset kokoukset ja tapaamiset, yhteistyösuhteet, tehtävät, menettelytavat.
- Esittelykierros omassa ryhmässä.

*Työpisteeseen tutustuminen*

- Koneet ja työkalut sekä työturvallisuus.

*Työtehtäviin perehdyttäminen*

- Työkummi opastaa perehdytettävän toimimaan työtehtävissään.
- Uuden toimihenkilön tulevat työtehtävät ja siihen liittyvät ohjeistukset ja dokumentit.

*Välikeskustelu*

Aika ja paikka Perehdytettävän, työkummin ja ryhmänvetäjän tapaaminen.

- käydään läpi perehdyttämissuunnitelma
- käydään läpi ja päivitetään henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- kirjataan poikkeamat alkuperäisestä suunnitelmasta
- kirjataan sovitut lisäykset/muutokset suunnitelmaan

*Loppukeskustelu*

Aika ja paikka Perehdytettävän, työkummin ja ryhmäesimiehen tapaaminen.

tai

Aika ja paikka 1. kehityskeskustelu ryhmäesimiehen kanssa

- käydään läpi perehdyttämissuunnitelma
- kirjataan poikkeamat suunnitelman välikeskustelun jälkeisestä versiosta
- kirjataan sovitut jatkotoimenpiteet
- päivitetään henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- laaditaan henkilökohtainen CV

*Välikeskustelun tulokset*

Poikkeamat alkuperäisestä perehdyttämissuunnitelmasta

--

Sovitut lisäykset ja muutokset

--

*Loppukeskustelun tulokset*

Poikkeamat välikeskustelun jälkeiseen versioon

--

Sovitut jatkotoimenpiteet

--