

Perehdyttämisosoppaan luominen Nuorisosäätiölle

Niina Rätty

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2011



<p>Tekijä tai tekijät Niina Rätty</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi Perehdyttämisoppaan luominen Nuorisosäätiölle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 19</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Niina Jallinoja</p>	
<p>Opinnäytetyön aiheeksi valittiin perehdyttäminen, koska kohdeyrityksessä Nuorisosäätiössä ei ollut perehdyttämisen ohjeistusta ja käytäntöjä lainkaan. Tämän työn produkti on perehdyttämisopas, jonka pohjalta perehdyttämisen käytäntöjä kehitetään Nuorisosäätiössä. Oppaan tarkoitus on ohjeistaa perehdyttämisestä vastuussa olevia henkilöitä ja toimia heidän apuvälineenään.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys muotoutui aiheeseen liittyvän teoriakirjallisuuden pohjalta. Teorian avulla muodostettiin kuva perehdyttämisestä, sen merkityksestä, hyödyistä, tavoitteista, perehdyttämisprosessin kulusta, vastuu-alueista sekä siihen liittyvästä lainsäädännöstä.</p> <p>Teoriapohjan perusteella hahmottui viitekehys perehdyttämisoppaalle. Työssä esitellään myös produktin eli perehdyttämisoppaan luomisprosessia ja sen vaiheita. Prosessiin sisältyi kaksi haastattelua, joiden pohjalta saatiin informaatiota Nuorisosäätiön perehdyttämisen puutteista sekä lähtökohdista ja toiveista oppaan suhteen. Oppaan toivotaan tukevan perehdyttämisprosessia kokonaisvaltaisesti ja oheismateriaalina on perehdyttämisen tarkistuslista, joka toimii muistilistana perehdyttäjälle.</p> <p>Perehdyttäminen tulee nähdä tärkeänä henkilöstöhallinnon osa-alueena ja yrityksen menestys on suoraan riippuvainen siitä, kuinka osaavaa sen henkilökunta on. Työntekijän osaaminen saa alkunsa kattavasta perehdyttämisestä. Hyvä perehdyttäminen hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää.</p> <p>Työn teoriapohjan ja perehdyttämisoppaan myötä Nuorisosäätiö saa peruspohjan, jonka avulla se voi panostaa perehdyttämiseen ja sen myötä hyötyy tästä opinnäytetyöstä.</p>	
<p>Asiasanat perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, perehdyttämisopas</p>	

Business Administration

<p>Authors Niina Rätty</p>	
<p>The title of thesis Creating an Induction Guide for Nuorisosäätiö</p>	<p>Number of pages and appendices 35 + 4</p>
<p>Supervisor(s) Niina Jallinoja</p>	
<p>The topic of the thesis was selected to be induction training because there were no fixed procedures of induction training in the target company Nuorisosäätiö. The objective of the study was to create an induction training guide which will facilitate the improvement of induction training in Nuorisosäätiö. The purpose of the guide is to instruct the person responsible for the induction training and give guidelines about the process.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was based on literature about induction training and human resource management. The theoretical part of the study showed the purpose of induction training, its goals, benefits, responsibilities, progression of the induction training process and legislation involved.</p> <p>The basis for the induction guide's framework was formed from the theory. The process of creating the induction training guide and the phases of the study are presented in the thesis. The process involved two interviews from which vital information was gathered about the deficits of the current induction training procedures. The interviews also provided information about the basis from which the induction training guide was to be created. The guide's purpose is to give comprehensive support to the induction training process. A checklist for induction training is enclosed to serve as a to-do list for the person responsible for the induction training.</p> <p>Induction training is a crucial part of human resource management. Company's success in business administration depends on the skills of its personnel. Thorough induction training plays an important part in the company's skills management. Comprehensive induction benefits both the employer and the employee and its significance must be recognized.</p> <p>With the help of the study's theoretical framework and by utilizing the induction training guide, Nuorisosäätiö is able to develop the procedures of induction training and thus derive benefit from this thesis.</p>	
<p>Key words induction training, induction training process, induction training guide</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Produktin tavoite.....	2
1.3 Tehtävänasettelu, rajaus ja käsitteet	2
1.4 Perehdyttäminen.....	3
2 Nuorisosäätiö / Nuorisoasuntojen Isännöinti Oy	4
2.1 Liiketoiminta	4
2.2 Organisaatio	4
2.3 Henkilöstöhallinto ja toiminnan kehittäminen.....	5
3 Perehdyttäminen	7
3.1 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista	7
3.2 Perehdyttämisen merkitys	8
3.3 Perehdyttämisen hyödyt	10
3.4 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	11
3.4.1 Työsopimuslaki.....	11
3.4.2 Työturvallisuuslaki.....	12
3.4.3 Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki	12
3.4.4 Laki yhteistoiminnasta	13
3.5 Perehdyttämisen tavoitteet.....	13
3.6 Perehdyttämisprosessi.....	16
3.6.1 Rekrytointi	16
3.6.2 Suunnittelu.....	16
3.6.3 Sisäinen tiedottaminen	18
3.6.4 Valmistautuminen.....	18
3.6.5 Uuden työntekijän vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen.....	19
3.6.6 Ensimmäinen päivä	20
3.7 Perehdyttämisen vastualueet.....	20
3.8 Perehdyttämisen apuvälineet	22
3.9 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta	22
4 Viitekehys perehdyttämisoppaalle	24

5	Produktin eli perehdyttämisoppaan luominen	26
5.1	Produktin tausta	26
5.2	Työn aikataulu.....	26
5.3	Teoria ja työn raamit.....	27
5.4	Haastattelut ja oppaan hahmottaminen.....	27
5.4.1	Perehdyttämisen lähtökohdat Nuorisosäätiössä.....	27
5.4.2	Perehdyttämisen puutteita	28
5.4.3	Perehdyttämisen kehittäminen.....	29
5.4.4	Perehdyttämisen aikataulu.....	29
5.4.5	Perehdyttämisen vastualueet.....	30
5.5	Johtopäätökset.....	30
5.6	Oppaan luominen.....	30
6	Pohdinta	32
	Lähteet	34
	Liitteet	36
	Liite 1. Haastattelurunko / A. Haaro	36
	Liite 2. Haastattelurunko / H. Strandell	37
	Liite 3. Opinnäytetyön aikataulu	39

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä ja perehdyttämisoppaan toteuttamista produktina. Työ koostuu teoriaosuudesta, produktin eli oppaan luomisen raportoinnista sekä itse perehdyttämisoppaasta. Työssä on hahmoteltu tiivistetysti eri lähteiden pohjalta teoriaa perehdyttämisestä ja luotu kuvaa perehdyttämisen osa-alueista. Teoriaan pohjautuen on hahmotettu ja luotu yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa yrityksen käyttöön soveltuva perehdyttämisopas.

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Nuorisosäätiö / Nuorisoasuntojen Isännöinti Oy. Idea tähän projektiin syntyi käytännön kokemuksista. Työsuhteeni Nuorisoasuntojen Isännöinti Oy:ssä alkoi vuonna 2005, jolloin aloitin Nuorisosäätiön asiakaspalvelussa toimistosihteerinä. Olen työskennellyt samassa yrityksessä myös taloussihteerinä sekä asuntosihteerinä, mikä on nykyinen toimenkuvani. Huomasin jo työsuhteeni alkuvaiheessa, että työhönopastus ja perehdyttäminen oli puutteellista. Perehdyttämiskäytäntöä ei ollut lainkaan eikä minkäänlaista työhönopastussuunnitelmaa. Käytännössä uusi työntekijä opastettiin työhönsä suullisesti suoraan ilman suunnitelmaa tai vastuunjakoja. Uuden työn oppiminen vei kauan, koska opastaminen oli pirstaleista ja lisäksi kiireistä. Nämä seikat ilmenivät jokaisen uuden työtoimenkuvan opettelussa. Uuden opettamisessa mentiin siis suoraan asiaan eli varsinaiseen työhönopastukseen ilman perehdyttämistä.

Erityisesti nykyisen toimenkuvani työhönopastuksen myötä aloin ymmärtää perehdyttämisen puuttumisen merkityksen. Nykyinen asuntosihteerin toimenkuvani on hyvin laaja ja sisältää suuren määrän monipuolista osaamista vaativia työtehtäviä. Jälkeenpäin olen todennut, että työhönopastuksen suunnitelmallisuudelle, selkeille ja yhtenäisille kirjallisille ohjeille tai oppaalle olisi tarvetta. Työhönopastuksen ohella myös laajempi perehdyttäminen oli puutteellista ja suunnittelematonta. Vastuuhenkilöitä ei ollut nimetty eikä perehdyttämiselle tai työhönopastukselle ollut varattu lainkaan sen vaatimaa aikaa. Käytännössä oppiminen tapahtui usein erehdyksen ja omien kysymysten esittämisen kautta, joka omalta osaltaan vaikutti työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen negatiivisesti.

Kun Nuorisosäätiö panostaa perehdyttämiseen ottamalla sen yhdeksi tärkeäksi henkilöstöhallinnon osa-alueeksi, hyöttyy se monin eri tavoin. Henkilökunta on osaavampaa ja sitä kautta myös motivoituneempaa, työssä jaksaminen on parempaa ja työilmapiiristä tulee positiivisempi työntekijöiden saadessa riittävää opastusta ja tukea työhönsä. Perehdyttämällä on suora vaikutus työntekijän osaamiseen, sen avulla Nuorisosäätiön uusi työntekijä saa hyvän alun osaamisensa kehittämiseksi ja on motivoitunut oppimaan ammattistaan lisää. Hyvä perehdyttäminen antaa myös eväitä koko työyhteisön kehittämiseen, kun uusi työntekijä nähdään uusina ideoita tuovana raikkaana tuulahduksena ja hänen mahdolliset tuoreet ideansa hyödynnetään.

Perehdyttämällä on suora vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen ja myös sairauspoissaoloihin. Hyvällä ja vastuullisella perehdyttämällä voidaan ehkäistä henkilöstön vaihtuvuutta, työuupumusta, negatiivista stressiä ja yleistä huonovointisuutta työssä. Perehdyttäminen vaikuttaa siis kokonaisvaltaisesti yksilöön ja sitä kautta koko työyhteisöön. Nuorisosäätiön on hyvä tiedostaa perehdyttämisen kentän monitahoinen vaikutus työntekijän kautta yrityksen tulokseen ja menestykseen.

1.2 Produktin tavoite

Tässä työssä pyritään vastaamaan siihen, millaista on hyvä ja kattava perehdyttäminen Nuorisosäätiössä. Työ pyrkii antamaan yritykselle välineitä perehdyttämisen järjestämiseen ja hoitamiseen. Työssä olen pohtinut perehdyttämisoppaan luomista käytännön apuvälineeksi ja ohjeistukseksi sekä sitä, millainen opas tukee parhaiten uuden työntekijän perehdyttämistä Nuorisosäätiössä. Työn tavoitteena on antaa yritykselle tietoa perehdyttämisen perusteista ja luoda produkti eli perehdyttämisopas, jota yritys voi hyödyntää käytännössä. Perehdyttämisopas on suunnattu perehdyttämisestä vastuussa olevien henkilöiden käyttöön.

1.3 Tehtävänasettelu, rajaus ja käsitteet

Tarkoituksena on antaa yritykselle ohjeistus uuden työntekijän vastaanottamiseen ja yleiseen perehdyttämiseen. Pääpaino on siinä miten uuden työntekijän perehdyttäminen suunnitellaan, mitä seikkoja otetaan huomioon ja kuka on vastuussa perehdyttämisen

eri osa-alueista. Työssä ei käsitellä työnopastusta eikä luoda tarkkaa työnopastuskansiota tietystä työnkuvasta. Perehdyttämisoppaan tavoitteena on toimia perehdyttäjän ohjearkuna ja antaa työkaluja perehdyttämisen käytännön toimiin. Perehdyttämisopas on rajattu käsittämään ainoastaan ne osa-alueet, jotka kuuluvat niin sanottuun yleisperehdyttämiseen, joka tapahtuu ennen varsinaista työnopastusta. Työnopastus nähdään osana laajempaa perehdyttämistä ja osa-alueena, joka seuraa yleistä perehdyttämistä. Tarkoitus on, että perehdyttämisopasta voidaan soveltaa sekä esimiehiä että alaisia perehdytettäessä.

1.4 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen käsite pitää sisällään kaikki sellaiset toimenpiteet ja tuen, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan. Perehdyttämisen avulla hän pystyy myös mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttämisen voi nähdä kehittäjän perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii tuntemaan

- työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä sen tavat
- työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat
- omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä.

(Kangas & Hämäläinen 2004, teoksessa Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdyttäminen sisältää työpaikalla tapahtuvan vastaanoton ja alkuohjauksen. Keskeisin tavoite on se, että ihminen tuntee olevansa tärkeä osa uutta työyhteisöä. Kunnolla suoritettu perehdyttäminen on olennainen osa työn hallintaa ja se tukee yleisesti työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

2 Nuorisosäätiö / Nuorisoasuntojen Isännöinti Oy

2.1 Liiketoiminta

Nuorisosäätiö on vuonna 1961 perustettu yleishyödyllinen yhteisö, jonka tarkoitus on tukea nuoria aikuisia itsenäiseen asumiseen ja elämään rakennuttamalla ja ylläpitämällä kohtuuhintaisia vuokra-asuntoja sekä tarjoamalla ohjausta asumiseen ja tukea elämähallintaan asukasneuvonnan avulla. Nuorisosäätiön asunnoissa on mahdollista asua 35 -vuotiaaksi saakka. Nuorisoasuntojen Isännöinti Oy on Nuorisosäätiön tytäryhtiö, joka hoitaa säätiön kiinteistöjen isännöinnin pääkaupunkiseudulla. Muiden paikkakuntien kiinteistöjen isännöinnistä ja kunnossapidosta vastaa paikallinen isännöitsijätoimisto. (www.nuorisosaatio.fi/nuorisosaatio)

Nuorisosäätiön toiminta sisältää kiinteistöjen rakennuttamisen, asumisen tukipalvelut ja asukasneuvonta, isännöinnin, talouden ja hallinnon toiminnot, asuntojen vuokrauspalvelun sekä asumisajanpalvelut ja vuokrakirjapidon, johon oma asuntosihteerin työnkuvani sijoittuu. Työntekijöitä Nuorisosäätiössä on tällä hetkellä 19 henkilön verran. Toiminta jakautuu erillisiin osastoihin, jotka tekevät toistensa kanssa yhteistyötä. Eri osastojen toimenkuvat ovat hyvin erilaisia keskenään.

2.2 Organisaatio

Talousoasastolla työskentelee talouspäällikkö, joka toimii talousoasaston sekä vuokrakirjanpito-osaston esimiehenä, kirjanpitoapäällikkö, joka vastaa kiinteistöyhtiöiden kirjanpidon lisäksi palkanlaskennasta sekä taloussihteerin, joka hoitaa ostoreskontraa. Tähän osastoon kuuluu myös **vuokraseuranta**, jossa työskentelevät 3 asuntosihteerä, jotka vastaavat Nuorisosäätiön kiinteistöyhtiöiden asukkaiden asumisajan palveluista, vuokrakirjanpidosta, laskutuksesta ja perinnästä.

Isännöintiosastolla työskentelee kaksi teknistä isännöitsijää, joista toinen toimii myös rakennuttamisapäällikkönä sekä yksi hallinnollinen isännöitsijä. Isännöitsijät hoitavat asuntojen kuntotarkastukset asukkaiden vaihtuessa ja vastaavat kiinteistöjen kunnossapidosta ja hallinnoinnista.

Asukasneuvontaosastolla ja vuokrauspalveluosastolla työskentelee kolme asukasneuvojaa sekä kaksi vuokrausneuvottelijaa esimiehenään asumispalvelupäällikkö. Asukasneuvojien vastuualueena on antaa Nuorisosäätiön asukkaille tukea ja ohjausta itenäiseen asumiseen ja elämänhallintaan. He tapaavat asukkaita ja neuvovat käytännön asioissa, järjestävät vapaa-ajan toimintaa sekä avustavat talotoimikuntien toiminnassa. Vuokrausneuvottelijat tarjoavat vapautuvia asuntoja asunnonhakijoille, tekevät vuokrasopimuksia sekä käsittelevät asuntohakemuksia.

Viestintä- ja asiakaspalveluosasto esimiehenään viestintäpäällikkö, vastaa Nuorisosäätiön sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, julkaisee kaksi kertaa vuodessa ilmestyvää asukaslehteä. Tähän osastoon kuuluu toisena henkilönä toimistos sihteeri, joka hoitaa päivittäisen asiakaspalvelun toimiston vastaanotossa, puhelinvaihteen ja vastaa toimiston yleisistä avustavista tehtävistä sekä vastaanottaa asuntohakemuksia ja opastaa asukkaita erinäisissä asioissa. Kaikkien Nuorisosäätiön osastojen ylimpänä esimiehenä ja Nuorisosäätiön asiamiehenä toimii toimitusjohtaja.

2.3 Henkilöstöhallinto ja toiminnan kehittäminen

Nuorisosäätiön suurin kehittämiskohde on henkilöstöhallinto ja siihen liittyvien toimintatapojen luominen. Säätiössä ei ole ollut henkilöstöhallintoa järjestäytyneessä muodossa. Koska yritys on ollut pitkään pieni, ei ole katsottu tarpeelliseksi luoda tiimejä tai esimieskäytäntöjä. Niin sanottu vapaa tapa on toiminut pitkään. Työmäärän kasvaessa ongelmia on ilmaantunut ja ne liittyvät puutteellisesti organisoituun henkilöstöhallintoon. Henkilöstö on ollut oman onnensa nojassa ja tehnyt työtä itseohjautuvasti.

Ongelmiksi ovat nousseet viime vuosina työssä jaksaminen, töiden huono organisointi ja liiallinen työmäärä, jotka kaikki heijastuvat työilmapiiriin negatiivisesti synnyttäen ristiriitatilanteita ja huonontaan yleistä ilmapiiriä. Yksittäisille työntekijöille on kertynyt liikaa vastuuta eikä lisääntyvästä työmäärästä ole voinut kieltäytyä. Esimiesjärjestelmän ollessa puutteellinen, ei ole huolehdittu työntekijöiden jaksamisesta ja työn seurannasta. Viimeisen vuoden aikana tilanteeseen on haettu muutosta uuden toimitusjohtajan johdolla ja organisaatiossa on tapahtunut muutoksia. Useita kehittämishankkeita on vireillä ja yksi niistä on perehdyttämiskäytäntöjen luominen jotta saataisiin varmistettua uuden

työntekijän riittävä perehdyttäminen ja koulutus sekä sopeutuminen työyhteisöön. Tämän opinnäytetyön myötä toivon, että perehdyttäminen nähdään yhtenä tärkeänä henkilöstöhallinnon osa-alueena.

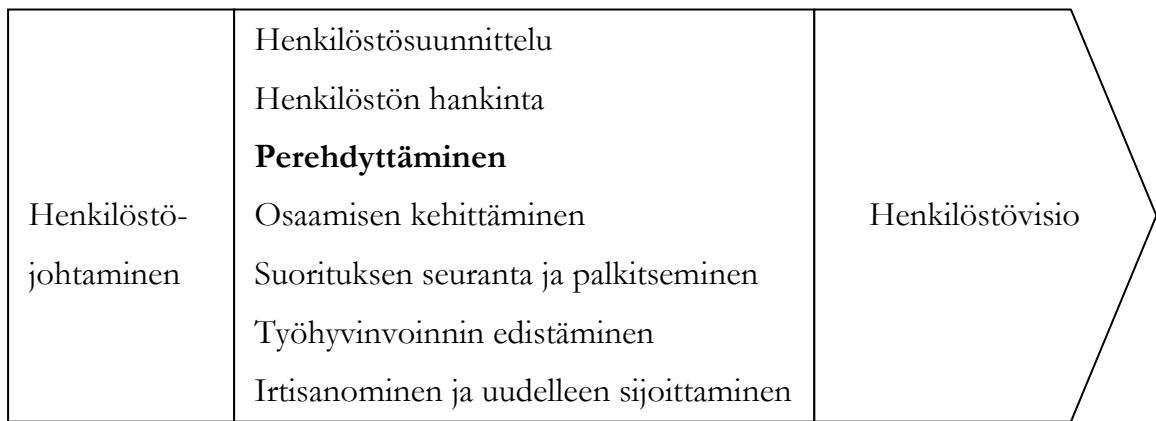
3 Perehdyttäminen

Tässä luvussa käsitellään perehdyttämisen merkitystä, tavoitteita, hyötyjä ja suunnitelmallisuutta tuomalla esiin teorian eri näkökulmia perehdyttämiseen. Luvussa nostetaan esiin perusrakenteita, esimerkiksi lainsäädännön luomia vaatimuksia, jotka liittyvät perehdyttämiseen sekä esitellään perehdyttämisprosessiin kuuluvia osa-alueita.

3.1 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Riippuu henkilöstöstä miten ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu. Ihmiset ovat organisaation toiminnan kivijalka mutta voimavarana samalla hauras. Henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu näkyvät usein ulospäin yrityksen toiminnan häiriöinä. Jos yritys haluaa toimia laadukkaasti ja kehittää toimintaansa korkeatasoiseksi, on sen huolehdittava että työntekijät pystyvät ja haluavat tehdä hyvää työtä sekä pysyvät yrityksessä. Yhä useampi yritys määrittelee henkilöstönsä tärkeimmäksi menestystekijäksi ja osaamisen merkittävämmäksi kilpailuedun lähteeksi. Yrityksille on elintärkeää saada sitoutetuksi kyvykästä väkeä jotta sen toiminta voisi jatkuvasti kehittyä. (Viitala 2007, 8.)

Henkilöstöjohtaminen on tarkoituksellista toimintaa, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tukevat yrityksen muuta johtoa jotta yrityksen päämäärät saavutettaisiin ja yrityksen kilpailukyky lisääntyisi. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu periaatteiden, järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen ja ylläpitäminen, joiden varassa ihmisten organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. (Viitala 2007, 19-20.)



Kuva 1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2007, 22)

Henkilöstöhallinnon merkitys on yritykselle suuri ja henkilöpääoma on ratkaiseva menestystekijä yritykselle. Henkilöstön tehokas hankkiminen, motivoiminen, palkitseminen, kehittäminen ja pitäminen yrityksessä ovat elintärkeitä. Mikäli näissä epäonnistutaan, voidaan menettää työntekijöitä kilpailijoille ja siten kilpailuetu pienenee. (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2011, 17.)

3.2 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisen merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työhynteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin on kiistaton ja perehdyttämistä ja työnopastusta voidaan kutsua tärkeimmiksi työpaikoilla toteutettaviksi koulutuksiksi. Pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen sekä työn kokonaiskuvan, sisäisen mallin luominen, jonka varassa työtehtävistä voi suoriutua. (Lepistö 2004, 56.)

Perehdyttäminen tähtää siihen, että uusi työntekijä pääsisi mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti alkuun uudessa työssään. Perehdyttämisellä vaikutetaan myös työntekijän sopeutumiseen tunnetasolla ja hänelle annetaan mahdollisuus ymmärtää millainen hänen roolinsa ja asemansa organisaatiossa on. Perehdyttäminen antaa selkeyden työn tavoitteista. (Torrington ym. 2011, 216.)

Asiakas, yritys ja työntekijät hyötyvät henkilöstön hyvästä ammattitaidosta. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen

työssä. Perehdyttämisellä helpotetaan sopeutumista ja oppimista ja samalla lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Kun työympäristö ja työtehtävät ovat tuttuja ja työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset, tapaturmariskit ja työn psyykkinen kuormitus vähenevät. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Perehdyttämisellä pyritään yksinkertaisimmillaan vähentämään virheitä. Organisaation laatuongelmat voivat lisääntyä kun rekrytoidaan samaan aikaan useita uusia tulokkaita ja yhteiset mallit puuttuvat. Huonosti perehdytetty työntekijä vaikuttaa toiminnallaan yrityksen prosessin sujuvuuteen sitä heikentävästi ja viivästyttää aikatauluja. Puutteellinen perehdyttäminen voi johtaa virheisiin, jotka johtavat reklamaatioihin ja siten aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Mahdolliset asiakkaiden menetysten aiheuttamat kustannukset ja yrityksen vahingoittunut maine voivat olla yritykselle vieläkin vaarallisempia. Toistuvat virheet ja puutteellinen asiakaspalvelu vaikuttavat sisäiseen ja ulkoiseen uskottavuuteen. Uskottavuuden heikkeneminen vaikuttaa myös henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Työntekijälle oma ja yrityksen maine ovat tärkeitä ja useimmat haluavat tehdä laadukasta työtä. Jatkuvat turhautuminen heikkoon laatuun vaikuttaa niin, että työmäärän lisääntyessä laadusta tingitään helpommin ja sitoutuminen työhön vähenee. (Kjelin & Kuusisto 2003. 20-21.)

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä sekä investointia, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Tätä jatkuvaa prosessia tulisi kehittää henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 8.)

Perehdyttäminen voidaan nähdä työhyvinvoinnin perustana. Terve ja tasa-arvoinen työyhteisö on sellainen, jossa toteutuvat oikeudenmukaisuuden periaatteet. Oikeudenmukaisuus ilmenee työyhteisön sääntöjen ja päätöksenteon johdonmukaisuutena ja selkeytenä sekä oikeutena tulla kuulluksi. Näitä periaatteita voidaan soveltaa myös perehdyttämiseen. (Rainio 2010, 6.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen edellyttää aitoa kiinnostusta uuteen henkilöön ja hänen osaamiseensa. Työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta on oleellista että pe-

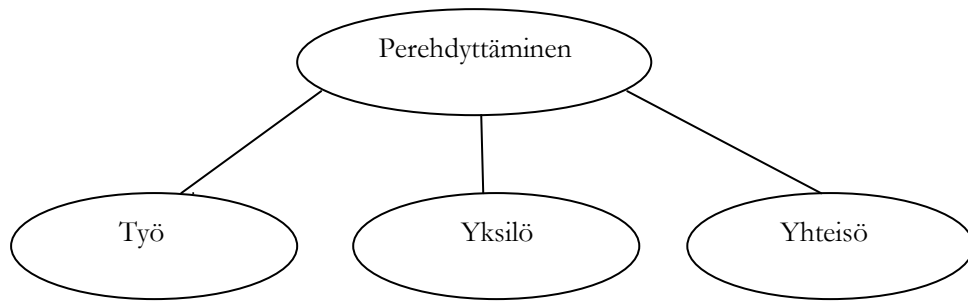
rehdyttäminen hoidetaan. Uuden henkilön pääseminen mahdollisimman pian osaksi porukkaa, jolla on aito halu tehdä yhdessä hyviä tuloksia työilmapiiriltään mukavassa ja haasteellisessa ympäristössä, vaikuttaa koko liiketoiminnan menestymiseen. (Österberg 2009, 111.)

3.3 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, vaikkakin hyödyt ovat yhteisiä ja moninaisia. **Työntekijä** hyötyy, koska epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenee ja työyhteisöön sopeutuminen helpottuu. Kun työ opitaan tekemään oikein, työ alkaa sujua alusta alkaen. Perehdytyksessä myös tunnistetaan ja huomioidaan uuden työntekijän kyvyt ja osaaminen. Mielenkiinto työtä kohtaan ja vastuunotto lisääntyvät perehdytyksen myötä. Myös ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen nopeutuvat ja laatutavoitteet saavutetaan nopeammin. (Lepistö 2004, 56-57.)

Esimies hyötyy perehdytyksestä, koska uuteen työntekijään tutustuminen nopeutuu. Myös työongelmien ratkaiseminen helpottuu ja hyvän yhteistyöhengen sekä yhteistyön perustan muodostuminen alkaa perehdytyksestä. Esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa kun perehdytys on hoidettu hyvin. (Lepistö 2004, 56-57.)

Perehdyttäminen hyödyttää koko **työpaikkaa** kun työn tulos ja laatu paranevat ja myönteinen asenne työpaikkaa ja työtä kohti syntyy. Lisäksi virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien riskit pienenevät, poissaolot vähenevät, vaihtuvuus pienenee ja raaka-aineiden ja tarvikkeiden käyttö on järkevää. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan positiivisesti. (Lepistö 2004, 56-57.)



Kuva 2 Perehdyttämisen kenttä (Kjelin & Kuusisto 2003, 46)

Perehdyttäminen auttaa uusia työntekijöitä tulemaan mahdollisimman pian yhteisön toimiviksi jäseniksi. Tämä ydintavoite yhdistää yksilön oppimisen, työn hallinnan ja työyhteisöön sosiaalistumisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

3.4 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttämistä käsitellään erityisesti työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Työnantajia velvoittaviin säädöksiin kuuluvat perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

3.4.1 Työsopimuslaki

Kupias & Peltolan (2009, 21) mukaan työsopimuslaki sanoo että ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä.”

Tämä velvollisuus käsitetään usein itsestäänselvytenä mutta usein se voi jäädä sanahelelinäksi työpaikan kiireiden vuoksi, jotka johtavat käytännössä ”pikaperehdyttämiseen”. Säännöllisesti käytävissä kehityskeskusteluissa sekä perehdyttämisen palautekeskusteluissa osaamista ja suoriutumista pohditaan yhdessä. Myös työn turvallinen suorittamistapa on varmistettava erityisesti kun muutetaan työtä tai työmenetelmiä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslaissa mainitaan työntekijän irtisanomisperusteena puutteellinen ammattitaito. Puutteellisuutta arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, mikä mahdollisuus työntekijällä on ollut parantaa ammattitaitoaan. Työnantaja on aina avainasemassa. Haastattelu- ja valintatilanteessa työnantajan on selvitettävä työntekijän ammattitaito ja suunniteltava miten osaamista kehitetään perehdyttämällä tai muulla koulutuksella. Koeaika on tarkoitettu molemminpuolisen soveltuvuuden arviointiin ja sen aikana työnantajan on seurattava osaamisen kehittymistä. Osaamista tulee arvioida vertaamalla sitä annettuun perehdyttämiseen niin että nähdään onko annettu opastus ollut riittävä. (Kupias & Peltola 2009, 22-23.)

3.4.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki vaatii että työnantaja antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Lain määrittelemään perehdyttämisveloitteeseen kuuluu turvallisten työtapojen opastus ennen uuden työn aloittamista sekä työtehtävien muuttuessa. Työturvallisuuslaki sisältää myös yksityiskohtaisia määräyksiä suojalaitteista, vaarallisten aineiden käytöstä ja ergonomiasta. (Rainio 2010, 19.)

Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja siitä ettei työntekijöiden terveys vaarannu. Työturvallisuuden tulisi olla räätälöityä eli työ, työolosuhteet, muu työympäristö sekä työntekijä on otettava huomioon. Työturvallisuus on hyvin tärkeä osa huolella suoritettua perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

3.4.3 Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajan edistämään tasa-arvoa miesten ja naisten välillä ja yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän työelämässä. Perehdyttämässä tulee luoda mahdollisuudet siihen, että sukupuolesta tai taustasta riippumatta henkilöllä on mahdollisuus menestyä työssään. Yrityksessä tulee olla johdonmukaisesti luotuja toimintatapoja, jotka mahdollistavat kaikille työntekijöille yhtäläiset edellytykset uusien tehtävien opetteluun. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

3.4.4 Laki yhteistoiminnasta

Lainsäädännössä on määritelty laajasti työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen muotoja. Työpaikan johdon tulee neuvotella työntekijöiden kanssa monista eri asioista. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YT-laki) määrää neuvottelemaan kun on kyse hankinnoista, järjestelyistä tai tapahtumassa muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan. Tavoitteena on viestinnän edistäminen työpaikalla eli yleinen vuorovaikutus, tiedottaminen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. Työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt on erityisesti mainittu laissa. Perehdyttäminen kuuluu lisäksi työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. On käytävä läpi yhdessä työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve sekä järjestelyt työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 hengen työpaikka. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Työn tekeminen luetaan lailla suojatuksi ja valvotuksi toiminnaksi. Työlainsäädännössä annetaan paljon painoarvoa perehdyttämiselle. Luotettava ja lainmukainen toiminta vaikuttaa positiivisesti kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Laiton toiminta taas johtaa vahinkoihin, haittoihin, tulkintaerimielisyyksiin, työtaisteluihin tai kärhämiin työpaikoilla. Lainsäädännön noudattamisen valvominen on johdon ja henkilöstöammattilaisten vastuulla. Esimiehellä on viime kädessä vastuu työntekijöistään ja heidän kohtelustaan lakia noudattaen. Työsuojeluviranomaiset valvovat työlainsäädännön toteutumista työpaikoilla. Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut seuraavat tilannetta työntekijäpuolella. Mikäli yritys epäonnistuu työlainsäädännön noudattamisessa, saattavat menetykset olla suuria, esim. työntekijän ennenaikainen lähtö. Saamatta jääneet työpanokset ovat suurimpia yhteenlaskettuja menetyksiä. Mikäli perehdyttäminen hoidetaan virheellisesti tai vaillinaisesti, heikentyvät työntekijän mahdollisuudet onnistua työssään ja tavoitteissaan yrityksen menestymisen hyväksi. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

3.5 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttäminen on kokonaisvaltaista ja se näkyy jo perinteisissä perehdyttämisen tavoitteissa. Välitön tavoite on antaa uudelle työntekijälle työn suorittamisen perusvalmiudet. Työntekijän epävarmuutta ja mahdollista uuden tilanteen synnyttämää jännitystä, virheitä ja väärinkäsityksiä pyritään vähentämään ja tavoitellaan työn oppimisen no-

peutumista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. Perehdyttämällä on vaikutusta myös työssä viihtymiseen ja vaihtuvuuden vähenemiseen. Sen sijaan perehdyttämällä ei yleensä tavoitella työn syvällistä hallintaa koska ammatillaiseksi kehittymisen tapahtuu kokemuksen ja jatkokoulutuksen avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46-47.)

Perehdyttäminen ja työnopastus pyrkivät siihen, että työntekijälle syntyy kattava **sisäinen malli työstä**. Ihmisen käsitys ympäröivästä maailmasta ja omasta asemastaan ohjaavat hänen toimintaansa. Käsitys pohjautuu niihin tietoihin ja kokemuksiin, jotka on saatu fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta. Sosiaalisesta ympäristöstä ihminen omaksuu arvoja, normeja ja menettelytapoja, eli mikä on hyvää, arvokasta tai tuloksellista. Siihen, miten tehokkaasti ihminen työskentelee tavoitteidensa saavuttamiseksi, vaikuttavat käsitys todellisuudesta, käytettävissä olevat voimavarat ja motivaatio. (Lepistö 2004, 57.)

Sisäinen malli tarkoittaa ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta. Malli sisältää käsityksiä eri asioiden keskinäisistä suhteista, niiden kehityksestä, ennusteita, toimintatapoja jne. Malli syntyy ympäristöä koskevista havainnoista ja niiden tulkinnasta, työ- ja muun kokemuksen myötä karttuvat tiedot vaikuttavat siihen. Tiedon ja oppimisen lisäksi malleihin vaikuttavat myös tunteet ja arvot. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa. (Lepistö 2004, 57.)

Lepistön (2004, 57) mukaan ”Työnilo ja tyytyväisyys työsuoritukseen synnyttävät erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat epäonnistumisen kokemukset ja pettymykset.”

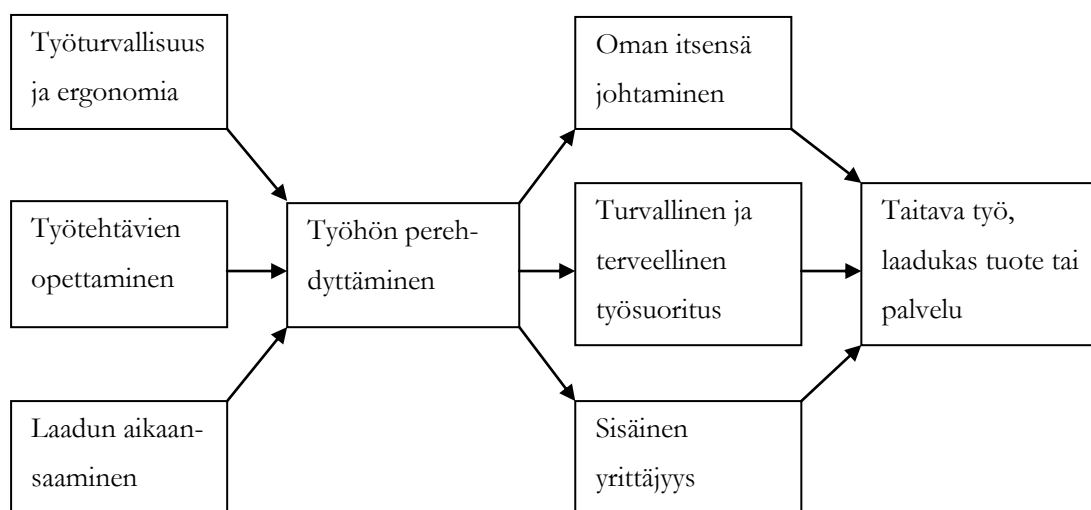
Lepistö (2004, 57) esittää, että työtä koskevaan sisäiseen malliin tulisi kuulua seuraavat tiedot:

- Koko työyhteisön ja oman työn tavoitteet
- Koko työprosessi (käsitys omasta tehtävästä prosessin osana ja prosessin muuttamista koskeva tieto)
- Työmenetelmät, materiaalit ja työvälineet
- Työnjaot, oma asema ja yhteistyösuhteet

Jotta sisäinen malli kehittyisi työpaikoilla, vaaditaan riittävän perusteellinen ja yksityiskohtainen opastus työhön sekä perehdyttäminen työpaikan sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. (Lepistö 2004, 58.)

Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelee riippuen tulevista tehtävistä mutta joka tapauksessa perehdyttämisessä tulisi käydä läpi seuraavat osa-alueet: **Yritysperehdyttäminen**, joka sisältää yrityksen ja sen toiminta-ajatuksen, visiot, liike-ideat, strategiat ja menettelytavat. **Työpaikkaan perehdyttämiseen** taas kuuluvat työpaikan henkilöiden, asiakkaiden ja työyhteisön pelisääntöjen esittely. Varsinainen **työhön perehdyttäminen** pitää sisällään tuleviin tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet. (Helsilä 2002, 52.)

Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämistä ja tärkeä vaikutin hyvään työmotivaatioon, työssä viihtymiseen ja asioiden nopeaan omaksumiseen. Kokonaishyötyjä on vaikea laskea tarkkaan mutta näistä vaikutuksista syntyviä säästöjä voidaan ja niitä pitää pyrkiä arvioimaan. (Kauhanen 2009, 153.)



Kuva 3. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2009, 152.)

3.6 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämisen prosessi voidaan teoriakirjallisuuden mukaan jakaa muutamisiin osaluokkiin. Perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan jo rekrytointiprosessista. Perusteellinen ja yksilöllinen suunnittelu ja vastuiden jaot selkeyttävät ja ohjaavat perehdyttämisen prosessia. Sisäinen tiedottaminen nähdään myös tärkeänä osana prosessia ja ensimmäisen päivän ohjelma on tärkeää suunnitella etukäteen tarkasti.

3.6.1 Rekrytointi

Työpaikkailmoituksen katsotaan jo olevan varsinainen perehdyttämisen ensiaskel. Sen avulla hakija saa jo paljon tietoa työyhteisöstä ja tehtävistä sekä sen edellyttämistä taidoista. Seuraava tärkeä vaihe on työhaastattelu. Ennen palvelukseen ottoa on erilaisia yhteydenottoja, jotka vaikuttavat mielikuvaan tulevasta työnantajasta ja kertovat todellisesta kyvystä hoitaa rekrytointia osana perehdyttämistä. (Rainio 2010, 7.)

Myös Valviston (2005, 47) mukaan perehdyttäminen toimii ikään kuin siltana rekrytoinnista työsuhteen alkuun. Jo rekrytoinnin aikana alkanut perehdytystyö on avainasia jos halutaan hyviin tuloksiin molemmilla puolilla.

3.6.2 Suunnittelu

Suunnitelmallisuus, dokumentointi, jatkuvuus ja huolellinen valmentautuminen ovat edellytyksiä hyvälle perehdyttämiselle ja opastukselle. Suunnitteluun kuuluu myös perehdyttäjien ja opastajien koulutus sekä tarvittava aineisto. Hyvän perehdyttämissuunnitelman laatiminen vaatii esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttämiseen sisältyy tulokkaan osaamisen kehittäminen sekä käytännön toimet, jotka helpottavat alkuun pääsemistä työssä. Lisäksi perehdyttämiseen voi kuulua myös tulokkaan osaamisen hyödyntäminen sekä työyhteisön ja toimintatapojen kehittäminen. Työyhteisön tulee itse ratkaista mitkä ovat parhaat mahdolliset toimenpiteet joilla tulokkaan työympäristöä ja työtä kehitetään. Organisaatio- ja tapauskohtaisesti tulee myös

ratkaista milloin uusi työntekijä on päässyt mahdollisimman hyvin alkuun työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan. Perehdyttämisen suunnittelijan tulee myös miettiä milloin perehdyttäminen on riittävää ja katsotaan loppuun suoritetuksi. (Kupias & Peltola 2009, 86.)

Kehittymisen tavoitteiden tulee olla mietitty organisaatiossa, jotta perehdyttämistä voidaan suunnitella. Tarkoituksenmukaisessa suunnittelussa tulee olla huomioitu tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan perehdyttämissuunnitelmia ja materiaalia niiden tueksi. Suunnitelmia voidaan hyödyntää laajemmin isolle joukolle työntekijöitä, jotka tekevät samoja työtehtäviä. Kuitenkin tällaisia keskitetysti laadittuja suunnitelmia tulee yksilöllistää josakin määrin, koska tulokkaat ovat osaamiseltaan ja taustoiltaan erilaisia. (Kupias & Peltola 2009, 87- 88.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa tuleva työtehtävä ja työsuhteen pituus. Lyhyisiin sijaisuuksiin, harjoitteluihin ja kesätyöhön on käytettävissä vain vähän aikaa, joten perehdyttämisen tulee sisältää työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. Pitkiltä perhevapailta tai opiskelujakson jälkeen palaaville täytyy myös järjestää perehdytys, koska työtehtävissä, tekniikassa ja työympäristössä on saattanut tapahtua muutoksia. Myös henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä vaikuttavat oleellisesti perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen. Esimerkiksi uuden esimiehen perehdyttäminen vaatii laajemman perehdyttämisohjelman kuin muulle organisaation tasolle tuleva. Esimiesasemaan tulevalle on selvitettävä esimiestyön toimintaympäristö sekä vastuut ja valta suhteessa alaisiin sekä muuhun organisaatioon. (Österberg 2009, 102 - 103.)

Perehdyttämisohjelma on hyvä perusteellisesti miettiä, koska sen käyttöönotto on siten helpompaa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Perehdyttämisohjelman yritykseen laatii yleensä henkilöstöasiantuntija ja se toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Tehty perehdyttämisohjelma ei kuitenkaan aina ole samanlaisena käyttökelpoinen vaan sitä tulee päivittää ja ajantasaistaa aina tarvittaessa. (Österberg 2009, 104.) Hyvin suunniteltu perehdyttämisprosessi takaa kaikille uusille työntekijöille

yhtenäisen alun. Perehdyttämisohjelman yksilöllisessä muotoilussa lähin esimies on paras, koska hän on ollut vastuussa jo rekrytointivaiheessa ja tietää uuden henkilön tarpeet. (Valvisto 2005, 50.)

Työpaikan riskitekijät ja käytännöt täytyy kartoittaa vuosittain ja ne otetaan huomioon perehdyttämissuunnitelmassa. Priorisointia täytyy myös pohtia, eli tärkeintä on yleensä ensin opastaa konkreettisiin, turvallisuuteen liittyviin asioihin kuten työpaikan varauskäynteihin ja työvälineiden oikeaan käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

3.6.3 Sisäinen tiedottaminen

On olennaista että työpaikoilla tehdään perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi. Työntekijöiden täytyy tietää miten tulevat työtoverit tai he itse työtehtäviä vaihtaessaan saavat koulutusta ja opastusta. Koko työyhteisön vastuu vahvistuu ja epävarmuus vähenee kun tiedotetaan ja keskustellaan avoimesti. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Tulokkaasta tiedottaminen kuuluu valmistautumiseen. Jokaisen työyhteisössä tulee tietää kuka tulee, milloin ja mihin tehtäviin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

3.6.4 Valmistautuminen

Ennen uuden ihmisen saapumista täytyy työsuhteeseen liittyvien asioiden sekä työpiSTEEN järjestelyiden ja välineiden olla hoidettu. (Piili 2006, 125). Kun valmistautumiseen käytetään aikaa, se säästää paljon aikaa itse perehdyttämävaiheessa. Työpaikalla tulee olla sovittu kuka on ottamassa vastaan ja kuka perehdyttää aivan alussa ja kuka myöhemmin. Perehdyttäjän tulee varata jo etukäteen aikaa, hän kokoaa valmiiksi kaiken tarvittavan, esimerkiksi työasun, työohjeet, avaimet ja muun perehdyttämisineiston. Hänellä tulee olla suunniteltuna ensimmäisen päivän ohjelma ja muistilista sen sisällöstä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Ennen töiden aloittamista perehdyttämisen vastuu on ensisijaisesti esimiehellä, hänen tulee huolehtia hallinnollisten asioiden, kuten työsopimuksen, palkanmaksun, tilojen, työkalujen ja kulkuoikeuksien hoitamisesta, mahdollisen kummin nimeämisestä sekä uuden työntekijän työtehtävien ja tavoitteiden suunnittelusta. On tärkeää että nämä

toimet hoidetaan huolellisesti, koska uuden työntekijän motivaatio kärsii heti jos hän ei voi luottaa organisaatioon. On hienoa saapua työpaikkaan, jossa on oma työpiste työkaluineen valmiina. Työsuhteen alulla on suuri merkitys koko tulevan työsuhteen kannalta. (Hokkanen & Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Mahdollisen kummin tai esimiehen olisi hyvä lähettää uudelle työntekijälle jonkinlainen tervetulo viesti, esimerkiksi sähköpostiviesti, jossa hän esittelee itsensä ja antaa ohjeita ensimmäiselle päivälle ja toivottaa työntekijän tervetulleeksi. Voidaan myös lähettää tervetulo paketti, jossa on tietoa yrityksestä, työyhteisöstä ja tehtävistä. Uuden työntekijän on helpompi tulla työpaikkaan, kun hän tuntee etukäteen edes nimeltä yhden henkilön. Uusi työntekijä on tässä vaiheessa innokas tietämään työpaikastaan mahdollisimman paljon. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

On myös hyvä olla varasuunnitelma yllättäviin tilanteisiin jos esimerkiksi perehdyttävä sairastuu. Täytyy pohtia kuka tällaisessa tilanteessa ottaa vastuun eri osa-alueista ja miten perehdyttämisohjelmaa viedään jatkossa eteenpäin. (Österberg 2009, 105).

3.6.5 Uuden työntekijän vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen

Ensimmäiset päivät ovat kriittisiä, koska uusi henkilö on täynnä odotuksia. On tärkeää vältellä sitä että henkilö joutuisi pettymään, koska se sävyttäisi tulevaa ja vähentäisi mahdollisuuksia tehdä täysipainoista työtä. Esimiehen tulee ottaa työntekijä ensimmäisenä työpäivänä vastaan. Myös valmis työpiste, työkalut ja perehdytysohjelma luovat uudelle henkilölle tunteen että hän on tärkeä yritykselle. (Valvisto 2005, 48.)

Työsuhteen alussa uutta omaksuttavaa ja käsiteltävää tietoa on paljon, uusia kasvoja, nimiä, numeroita käsitteitä jne. Vähitellen niistä muodostuu kokonaiskuva. Hyvä perehdytys on suunniteltu tukemaan tietotulvassa selviämistä ja erottamaan oleelliset asiat epäoleellisista sekä antamaan eväitä tarvittavan tiedon löytymiseen. (Valvisto 2005, 49.)

Perehdyttämisprosessi voidaan jakaa neljään osaan: aikaan ennen töiden aloitusta, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäisiin kolmeen kuukauteen. Perehdyttämis aika voi joissain organisaatioissa olla lyhyempi mutta sitä kannattaisi silti

pitää usean kuukauden mittaisena prosessina, koska työntekijän todellinen integroituminen organisaatiokulttuuriin kestää oman aikansa. (Hokkanen ym. 2008, 64.)

3.6.6 Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen päivä on hyvä aloittaa esimiehen tapaamisella, jossa käydään läpi uuden työntekijän tehtäviä ja tavoitteita. Loppupäivä kuluu taloon ja työympäristöön tutustumisessa. Työntekijän tulee tietää miten hän pääsee sisälle, mistä saa tarvikkeita ja ruokaa ja missä sijaitsevat sosiaalitilat sekä vessat. Hänen tulisi myös tavata ainakin keskeisimmät kollegansa. Hallinnolliset tehtävät tulisi myös käydä ensimmäisenä päivänä läpi. Esimerkiksi jos tarvitaan pysäköintilupia tai kulkukortteja. Perehdyttämisohjelma tulisi myös esitellä jotta työntekijä tietää miten asiat etenevät.

Sosiaaliset tapahtumat esim. harrastekerhot tai vapaa-ajanviettotavat on hyvä esitellä. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäisen päivän ohjelma voi vaihdella paljon mutta yleisperiaate on, ettei aloittelijaa jätetä yksin. Tulokas kulkee perehdyttäjän mukana, seuraa tämän ja muiden työskentelyä, keskustele, kysyy ja kuuntelee. Tavoitteena on oppia kulkemaan työtiloissa, oppia löytämään työvälineet ja saada yleiskuva työtehtävästä ja ihmisistä. (Kangas & Hämmäläinen 2007, 10.)

Ensimmäisen työviikon tavoitteena on saada työntekijä kiinni työntekoon ja aloittamaan verkostoituminen organisaatiossa. Varsinainen työnopastus on organisaatio- ja tehtäväkohtainen kokonaisuus ja mahdollinen kummi ja esimies suunnittelevat opastukselle oman aikataulun. Perehtymisen vastuu alkaa siirtyä uudelle työntekijälle ja työnopastus tapahtuu usein niin että mahdollinen kummi antaa ohjausta ja tukea työtehtävien tekemiseen. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

3.7 Perehdyttämisen vastualueet

Henkilöstöasiantuntija on vastuussa usein yrityksen yleisesittelystä ja kokonaisuuden hahmottamisesta mutta työtehtävien vaatimuksiin, odotuksiin ja työyhteisöön perehdyttämiseen paras perehdyttäjä on yksikön esimies. Perehdyttämiseen osallistuvat myös ne henkilöt, jotka parhaiten sopivat tilanteeseen työtehtävien ja osa-alueiden osalta.

Esimies tai henkilöstöasiantuntija sopii asiasta näiden henkilöiden kanssa ja valmentaa heidät tulevaan perehdyttäjän rooliin. Perehdyttämisohjelma on apuna perehdyttäjän muistilistana ja vastuuttaa hänet hoitamaan sen tarvittavat kohdat. (Österberg 2009, 104.)

Vastuu perehdyttämisestä ja sen toteutuksesta on lähimmällä esimiehellä. Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki työntekijät, joiden kanssa työntekijä on tekemisissä. Esimies voi hoitaa perehdyttämisen yksin, mutta voi myös delegoida tehtävän alaiselleen tai työtiimille johon työntekijä sijoitetaan. (Kauhanen 2009, 151-152.)

Käytännössä lähin esimies on vastuussa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Erilaisia tehtäviä voidaan delegoida koulutetulle työnopastajalle mutta vastuu on aina linjajohdolla ja esimiehellä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2)

Keskeisimpiä perehdyttäjiä ovat uuden työntekijän lähin esimies sekä kummi tai tutor tai muulla vastaavalla tavalla nimetty kokeneempi kollega. On esimiehen vastuulla hoitaa työntekijään liittyvät hallinnolliset asiat, antaa selkeät työtehtävät ja ottaa työntekijä mukana organisaation toimintaan. Kummi on apuna siinä, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin sisään organisaatioon sekä tutustumaan ihmisiin ja tiloihin. Hyvä kummi vaikuttaa siihen, että työntekijä tuntee olonsa kotoiseksi organisaatiossa. Monessa organisaatiossa oma esimies hoitaa myös kummin tehtävät mutta on usein miellyttävämpää työntekijän näkökulmasta jos hän saa myös epävirallista perehdyttämistä eli hänellä on jokin kanava, jolle kertoa asioista, joista ei halua keskustella oman esimiehensä kanssa. Kummin käytöllä voidaan myös vapauttaa esimiehen aikaa ja nostaa työntekijöiden omaa arvostusta. Kummina olo on mahdollisuus näyttää oma osuutensa organisaatiossa mutta tämän tehtävän hoitamiseen on varattava tarpeeksi aikaa. Kummiksi on hyvä valita henkilö, joka on hyvin sisällä organisaation toimintatavoissa, muttei liian rutinoitunut niihin. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

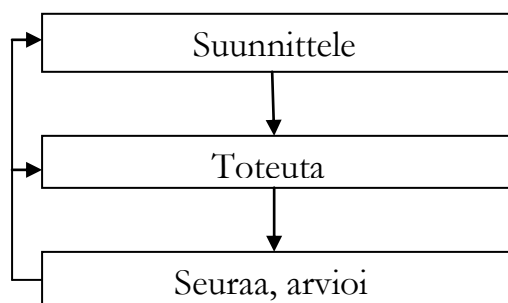
3.8 Perehdyttämisen apuvälineet

Monissa organisaatioissa perehdyttämisohjelma on kirjallisena varsinaisena ohjekirjana tai ainakin lyhyenä muistilistana. Voidaan myös hyödyntää intranettiin luotua perehdyttämisohjelmaa muun perehdyttämisen lisäksi. (Kauhanen 2009, 152.)

Oheismateriaali tukee mieleen painamista ja asioiden muistamista, eli oppimista. Perehdyttämisen oheisaineistoa ovat Kangas & Hämäläisen (2007, 10) mukaan esimerkiksi:

- Tervetuloa taloon –oppaat
- Esitteet, toimintakertomus ja muu yritystä koskeva aineisto
- Henkilöstö- ja asiakaslehdet, tiedotteet
- Perehdyttämisohjelmat, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat
- Perehdyttämiskansiot, asiakaskohtaiset kohdekansiot
- Manuaalit (käsikirjat, joissa erilaisia toimintaohjeita ja muuta työhön liittyvää tietoa)
- Työohjeet, koneiden käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet, hygieniaohjeet jne.
- Käyttöturvallisuustiedotteet
- Ilmoitustaululla oleva aineisto
- Ammattikirjallisuus ja ammattilehdet
- Video- ja dvd-ohjelmat
- Internet ja intranet (sähköinen aineisto)

3.9 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta



Kuva 4. Oppimisen seuranta ja arviointi (Kangas & Hämäläinen 2007, 17)

Perehdyttämisen onnistumista seurataan haastattelemalla henkilöä viimeistään noin puolen vuoden kuluttua. Tällöin on mahdollista vielä paikata mahdollisia aukkoja ja kysellä henkilön havaintoja yrityksestä. Henkilö voi kyseenalaistaa asioita ja hän tuo yritykseen uusia ajatuksia, näkökulmia ja kokemuksia, jotka voivat hyödyttää yritystä toimintaa kehitettäessä. (Piili 2006, 126.)

Parhaimmillaan perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista oppimista, kyselemistä, keskustelemista, kuuntelemista ja kannustamista. Keskustelemalla voidaan puolin ja toisintaa ja saada palautetta. Seuranta-, arviointi- tai kehityskeskusteluilla kannattaa kuitenkin täydentää muuta keskustelua. Tällaisilla seurantakeskusteluilla, joihin molemmat osapuolet valmistautuvat hyvin etukäteen, voidaan yhdessä pohtia perehdyttämisen toteutumista. Perehdyttäjä saa näin lisää tietoa asioiden sujumisesta. Seurantakeskustelujen määrä ja tiheys vaihtelee yritysten pelisääntöjen ja tilanteiden mukaan. Yrityksen perehdyttämisohjelmassa on yleensä maininta seurantakeskustelujen ajankohdasta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-18.)

Perehtymiskauden lopulla on hyvä järjestää tapaaminen, jossa keskustellaan perehdyttämisen etenemisestä, mahdollisista kehitystarpeista, työntekijän kysymyksistä, uusista ideoista ja näkemyksistä, joiden avulla organisaation toimintaa voisi työntekijän mielestä kehittää. Ajatuksista voi helposti kehittää konkreettisia kehitysideoita ja lisäksi työntekijän näkemysten huomioiminen luo hänelle tunteen täysivaltaisesta organisaation jäsenestä koska hänen mielipiteillään on väliä. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

4 Viitekehys perehdyttämisoppaalle

Perehdyttämisestä kirjoitettujen tekstien ja teorian pohjalta muodostui kuva siitä, millä tavoin perehdyttämisprosessi tulisi järjestää ja ohjeistaa. Nuorisosäätiön perehdyttämisoppaan tulisi olla selkeä ja helppo soveltaa käytäntöön. Teoriasta nousi esiin tärkeänä prosessin kulun loogisuus ja hyvän perehdyttämisen kokonaisvaltainen merkitys uuden työntekijän työssä onnistumiseen. Tärkeää on, että työntekijä pääsee turvallisesti ja tuetusti hyvään alkuun työssään ja pystyy perehdyttämisen myötä kehittymään työssään ja täten tuo oman panoksensa koko työyhteisön toimintaan.

Perehdyttämisoppaan runkona toimii teoriakirjallisuudesta poimittu perehdyttämisprosessin kulku alkaen rekrytoinnista. Opas etenee ajallisesti prosessin alusta sen loppuun ja arviointiin. Suunnittelu ja valmistautuminen on nostettu merkittävään rooliin, koska ilman ennalta mietittyä ohjenuoraa on vaikea edetä prosessissa.

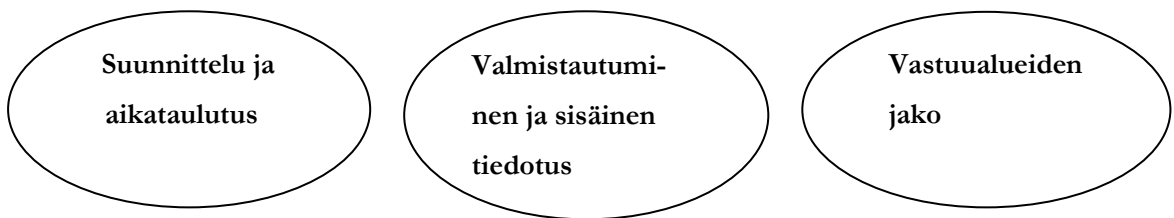
Perehdyttämisen vastuualueet ovat tärkeitä siksi, että prosessin kulku olisi saumaton ja helposti hahmotettavissa. Kirjallisten lähteiden perusteella voidaan todeta, että päävastuu perehdyttämisestä kuuluu aina esimiehelle mutta käytännön perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä voidaan delegoida esimerkiksi nimetylle työnopastajalle.

Etukäteissuunnittelun, valmistautumisen ja vastuualueiden jaon lisäksi oppaassa käsitellään sisäistä tiedottamista ja uuden henkilön vastaanottamiseen liittyviä asioita. Teoriakirjallisuudessa korostettiin ensimmäisen päivän merkitystä tulokkaalle. Prosessi onkin loogista jakaa pienempiin osiin, jonka yhtenä osana ensimmäinen päivä toimii. Tämän jälkeen seuraa ensimmäinen viikko ja sen jälkeen voidaan puhua muutamista kuukausista. Perehdyttämisaika on yrityskohtainen, mutta uuden työntekijän integroituminen organisaatioon kannattaa mieltää usean kuukauden mittaiseksi.

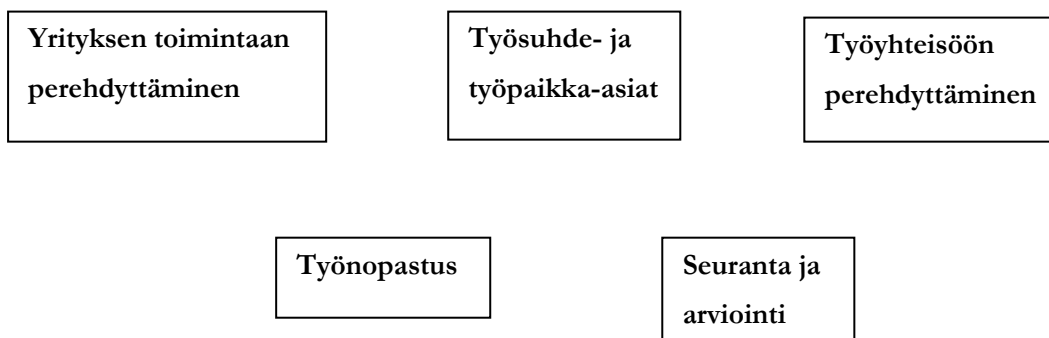
Oppaan liitteenä ja tukena on hyvä olla perehdyttämisen apuvälineitä kuten muistilista, joka voidaan antaa sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle. Siitä voidaan seurata prosessin etenemistä ja tarkastaa että kaikki osa-alueet tulevat käydyksi läpi. Oheisaineistoksi suosittelemme myös Tervetuloa taloon –kansion luomista, joka tukee perehtyjän omaa oppimista ja auttaa häntä hahmottamaan uusia asioita.

Perehdyttämisen onnistumisen seuranta ja arviointi on myös perusteltua sisällyttää perehdyttämisoppaaseen jotta prosessia voidaan jatkossa kehittää ja muokata paremmaksi. Seurantakeskustelut on tärkeä ottaa osaksi koko prosessia.

Alla olevassa kuviossa esitetään perehdyttämisen osa-alueet, jotka ovat tärkeitä perehdyttämisen alkutoimenpiteitä. Niiden tulee olla kunnossa ennen kuin uusi työntekijä saapuu työpaikalle.



Näiden osa-alueiden pohjalta voidaan toteuttaa varsinainen perehdyttäminen, joka jakautuu osa-alueisiin seuraavasti:



5 Produktin eli perehdyttämisosoppaan luominen

Perehdyttämisosoppaalla eli produktilla on suuri merkitys. Nuorisosäätiössä ei ole perehdyttämisosopasta, kirjattuja ohjeita tai käytäntöjä perehdyttämislle. Produkti on rakentunut vastaamalla Nuorisosäätiön tarpeisiin ja pohtimalla yhdessä toimitusjohtajan ja henkilökunnan edustajan kanssa niitä tärkeitä seikkoja, jotka tulee sisällyttää perehdyttämisen ohjeistukseen.

5.1 Produktin tausta

Työnantajani on huomannut perehdyttämiskäytäntöjen puutteellisuuden ja toivoi että voisin toimeksiantona paikata tätä puutetta luomalla perehdyttämisosoppaan Nuorisosäätiöön. Tarve oli nimenomaan yleisten kaikkia eri työnkuvia koskevien perehdyttämiskäytäntöjen ja ohjeiden luominen niin että lopputuotteena syntyisi opas, jota voitaisiin hyödyntää käytännössä.

5.2 Työn aikataulu

Tein opinnäytetyön tekemisestä aluksi suunnitelman ja aikataulun. (Liite 3)
Aloitin työn elokuussa 2011 lähteiden hankkimisella ja niihin tutustumisella. Teoriaan paneutuminen ja sen kirjoittamisen vei aikaa elokuun lopulta lokakuun puoliväliin. Produktin luomisen raportoinnin aloitin teorian kirjoittamisen loppuvaiheessa. Haastattelin Nuorisosäätiön toimitusjohtaja Aki Haaroa lokakuun alkupuolella ja sen pohjalta aloin luoda varsinaista rakennetta perehdyttämisosopalle. Haastattelin lisäksi vuonna 2010 Nuorisosäätiöön tullutta vuokrausneuvottelija Heidi Strandellia lokakuun loppupuolella, jotta saisin myös työntekijän näkökulman perehdyttämiseen.

Haastatteluiden sekä teorian pohjalta kartoitin raameja ja viitekehystä oppaaseen, jota aloin luonnostella lokakuun alkupuolella. Lokakuusta marraskuun loppuun hahmottelin perehdyttämisosoppaan sisältöä ja rakennetta Marraskuun lopulla opas valmistui ja kirjoitin koko työn pohjalta pohdinta –kappaleen sekä tiivistelmän. Työn ulkomuodon hioamiseen ja kieliasun muokkaamiseen käytin joulukuun ensimmäiset viikot. Valmis työ palautettiin 16.12.2011.

5.3 Teoria ja työn raamit

Aluksi keräsin lähdemateriaalia ja tutustuin siihen. Perehdyttämisoppaan taustana toimi laaja-alainen teoriapohja johon tutustuin kirjallisuuden avulla. Etsin kirjallisuudesta malleja ja tapoja perehdyttämisen järjestämiseen ja suunnitteluun. Peilasin mielessäni näitä malleja Nuorisosäätiöön ja pohdin miten ne toimisivat käytännössä siellä. Teoriaosuuden kirjoittamisvaiheessa hahmotin jo mielessäni pikku hiljaa perehdyttämisoppaan rakennetta ja löysin kirjallisuudesta hyviä ohjenuoria oppaaseen. Tutustuin myös aiempiin perehdyttämisestä tehtyihin opinnäytetöihin ja sain niistä hyödyllisiä vinkkejä erityisesti lähdekirjallisuuden ja työn rakenteen osalta.

5.4 Haastattelut ja oppaan hahmottaminen

Haastattelin Nuorisosäätiön toimitusjohtaja Aki Haaroa. Tarkoituksena oli kartoittaa asioita, jotka tulisi ottaa huomioon Nuorisosäätiön tarpeisiin räätälöidyssä oppaassa. Haastattelin myös vuokrausneuvottelija Heidi Strandellia, joka oli aloittanut työt Nuorisosäätiössä vuoden 2010 keväällä. Häneltä halusin kuulla miten hän oli työntekijänä kokenut perehdyttämisen.

5.4.1 Perehdyttämisen lähtökohdat Nuorisosäätiössä

Keskustelimme haastateltavien kanssa hyvästä perehdyttämisestä. Keskustelevan haastattelun avulla pyrin hahmottamaan perehdyttämisen ohjeistusta, mikä olisi toimiva Nuorisosäätiössä. Hyvä perehdyttäminen on kokonaisvaltaista ja sellaista, jossa otetaan huomioon työn tekemisen pääkohdat. Hyvän perehdyttämisen tulee olla selkeää, laajaa ja sen lähtökohtina tulee olla työpaikan toiminta ja työyhteisö. Perehdyttämisen vastuukysymykset koettiin tärkeiksi ja yrityksen arvojen ja toiminta-ajatuksen tulee olla osa perehdyttämistä. Perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon yrityksen toimintakulttuuri ja käytännöt, jotka määrittelevät työnkuvaa. Perehdyttämisprosessin myötä uudelle työntekijälle tulee muodostua kattava kokonaiskuva Nuorisosäätiön eri osastojen toiminoista. Perehdyttäjien oman osaamisen on tärkeää olla kohdallaan ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Lähtökohtana Nuorisosäätiössä on ensisijaisesti selkeän ohjaavan mallin luominen perehdyttämiseksi. Malli voisi jatkossa kehittyä vuorovaikutteisemmaksi eli uudistavaksi perehdyttämiseksi. Kehittämideoita on hyvä ottaa vastaan uudelta työntekijältä ja hyvä perehdyttäminen johtaa luonnostaa hyvään vuorovaikutukseen.

5.4.2 Perehdyttämisen puutteita

Keskustelimme haastateltavien kanssa siitä millaisia puutteita Nuorisosäätiön tämän hetkissä perehdyttämiskäytännöissä on. Olimme samaa mieltä käytäntöjen puutteellisuudesta ja siitä että Nuorisosäätiö kaipaa toimintojensa selkeyttämistä. Nuorisosäätiö on kasvanut nopeasti ja hallitsemattomasti organisaationa ja se on aiheuttanut sekavan nykytilanteen. Myös tärkeät työturvallisuusasiat ovat jääneet huomiotta. Tähän asti Nuorisosäätiössä perehdyttämisen ja työnopastuksen on hoitanut aina uuden työntekijän lähin kollega. Tämä on ongelmallista, koska perehdyttäminen voi jäädä puutteelliseksi. Huono perehdyttäminen on johtanut työnhallinnan huononemiseen ja sen myötä on ilmennyt työssä jaksamisen ongelmia.

Ainoastaan perehdyttämisen alkuvalmistelut olivat osittain onnistuneita. Haastateltava oli kokenut, että hänet vastaanotettiin yritykseen positiivisesti ja hän tunsii itsensä tervetulleeksi, työhuone oli valmiina ensimmäisenä päivänä ja esimies oli paikalla häntä vastaanottamassa. Ensimmäisenä päivänä hänet esiteltiin koko henkilökunnalle ja fyysiset työtilat kierrettiin. Kerrottiin myös yrityksen eri osastoista ja toiminnoista. Mitään tukimateriaalia, aikataulua tai suunnitelmaa ei kuitenkaan perehdyttämiseen liittyen ollut olemassa ja tämä on koettu puutteeksi. Selvisi myös, että työnopastus aloitettiin saman tien ilman vastuualueiden jakoa tai niistä tiedottamista. Yleistä suunnitelmallista alkupe-rehdytystä ei ollut, vaan uuden työntekijän kanssa edettiin suoraan konkreettiseen työnopastusvaiheeseen. Työnopastusta leimasi kiireen tuntu ja oppiminen tapahtui usein erehdysten kautta. Opastavalle henkilölle ei ollut varattu riittävästi aikaa työnopastukseen vaan hänen täytyi samanaikaisesti suoriutua omista työtehtävistään. Vaikka uusi työntekijä yritti itse aktiivisesti opetella työtään ja tehdä muistiinpanoja, jäi kokonaisuudesta sekava kuva.

Haastatteluiden myötä syntyi kuva, ettei Nuorisosäätiössä otettu huomioon alkuperädytykseen kuuluvia seikkoja kuten yrityksen organisaatorakenteesta, toiminta-ajatuksista ja arvoista kertominen. Myös työsuhdeasiat ja työturvallisuusasiat ovat jääneet opastamatta uudelle työntekijälle ja tietoja esimerkiksi eduista ja työterveyshuollosta sai vain sattumanvaraisesti eri lähteistä.

Haastatteluiden ja myös omien perehdytyskokemusteni pohjalta voin todeta Nuorisosäätiön perehdyttämiskäytäntöjen olevan puutteellisia. Tärkeimmät asiat ovat jääneet esittelemättä alkuvaiheessa ja tiedon saanti on ollut työntekijän oman aktiivisuuden varassa. Tämä on aiheuttanut epäselvyyksiä ja vaikuttanut uusien työntekijöiden motivaatioon. Suunnitelmallisuus, aikataulutus ja vastuunjako ovat unohtuneet.

5.4.3 Perehdyttämisen kehittäminen

Nuorisosäätiöön on jokin aika sitten luotu työhyvinvointimalli, jonka yksi kehitettävä osa-alue on perehdyttäminen. Nuorisosäätiössä on viime vuosina tehty pariin otteeseen organisaatiomuutoksia, viimeksi tänä syksynä. Uudistusten ja muutosten myötä pyritään keskijohdon vastuuta lisäämään ja ottamaan perehdyttäminen osaksi osaamisen kehittämistä. Haastatteluissa ilmeni, että koko henkilöstön osallistumista perehdytykseen pidetään tärkeänä, koska tavoitteena on luoda tulokkaalle laaja kokonaiskuva Nuorisosäätiöstä. Tärkeäksi koettiin myös että perehdyttämisen ohjeistus saadaan konkreettiseksi käytännön ohjenuoraksi.

Haastatteluiden yhteydessä käytiin läpi alustavaa perehdyttämisoppaan rakennetta ja oltiin samaa mieltä sen sisällöstä. Keskusteluissa todettiin, että perehdyttämisoppaan rinnalle olisi hyvä luoda myöhemmin myös konkreettinen Tervetuloa taloon –kansio, joka toimii tukena ja tiedonlähteenä uudelle työntekijälle.

5.4.4 Perehdyttämisen aikataulu

Haastatteluissa keskusteltiin perehdyttämisen aikataulusta. Koettiin että perehdyttäminen tulee aina suunnitella yksilöllisesti ja räätälöidä sopimaan uuden työntekijän lähtökohtiin ja osaamisen taustaan. Perehdyttämisprosessi pitää olla selkeästi jaksotettu ja

aikataulutettu. Osaamisen kehittäminen jatkuu perehdyttämisjakson jälkeenkin, mutta alkuperehdyttäminen olisi kestoltaan viikkoja, ei kuukausia.

5.4.5 Perehdyttämisen vastualueet

Vastuualueiden osalta koettiin puutteita. Esimies oli haastateltavan mukaan vetäytynyt ensimmäisen päivän jälkeen perehdyttämis- ja opastustehtävistä. Vastuuhenkilöä ei ollut virallisesti nimetty ja vastualueet jäivät epäselviksi ja vaikeuttivat perehtymistä uuteen työhön.

Haastatteluissa esitettiin, että osaston esimiehen tulee olla vastuussa uuden henkilön perehdyttämisessä mutta käytännön työnopastuksessa ja ohjauksessa mukana voi olla myös esimerkiksi lähin kollega. Nähtiin hyväksi, että toimitusjohtaja ottaisi vastuun uuden työntekijän toivottamisesta tervetulleeksi ja yrityksen toimintaan perehdyttämisen osa-alue olisi hänen vastuullaan.

Mielestäni vastuualueiden jako on tärkeä perehdyttämisen osa-alue. Selkeät vastuujaot perehdyttämisessä ja sen seurannassa ovat välttämättömiä. Mikäli esimies ei itse perehdytä tai opasta työhön, niin hänen tulee kuitenkin seurata prosessin etenemistä.

5.5 Johtopäätökset

Perehdyttäminen koetaan tärkeäksi Nuorisosäätiössä ja sitä halutaan kehittää. Perehdyttämisen halutaan olevan selkeää ja kokonaisvaltaista. Alkuperehdyttämisen osa-alueet: suunnittelu ja aikataulutus, valmistautuminen ja vastuualueiden jako koettiin hyväksi rakenteeksi.

5.6 Oppaan luominen

Haastatteluiden, omien kokemusten ja teoriakirjallisuuden pohjalta olen hahmotellut perehdyttämisoppaan sisältöä. Alussa on oppaan tärkeimmät tavoitteet ja tarkoitus. Opas rakentuu kronologisesti suunnitteluvaiheesta ja valmistautumisesta vastuujaon ja sisäisen tiedottamisen kautta varsinaisen perehdyttämisen kulkuun. Opas on jaettu perehdyttämisen eri osa-alueisiin kuten yrityksen toimintaan perehdyttämiseen ja työsu-

deasioihin sekä työyhteisöön perehdyttämiseen. Näiden kolmen osa-alueen myötä perehdytyksestä tulee kokonaisvaltainen ja se auttaa uutta työntekijää hahmottamaan perusasiat, joiden pohjalta voidaan edetä varsinaiseen työnohastukseen.

Perehdyttämisopas on tarkoitettu perehdyttäjän apuvälineeksi perehdyttämissuunnitelman luomisessa ja toteuttamisessa. Oppaan liitteenä on perehdyttämisen muistilista, minkä mukaan kukin perehdytys voidaan viedä läpi niin, että tärkeät työhön liittyvät asiat tulee opastettua. Tarkistuslista on hyvä antaa myös perehdyttäjälle, jotta hän voi seurata perehdytyksen sisältöä ja tarkistaa opastettuja asioita.

6 Pohdinta

Koska Nuorisosäätiöllä ei ole perehdyttämisen käytäntöjä, on tämän opinnäytetyön tavoitteena vastata säätiön tarpeisiin. Tavoite on haastava, koska mitään materiaalia tai ohjeistusta ei entuudestaan ollut. Hain teoriasta mallia perehdyttämisoppaan rakentamiselle. Teoria toimi tämän työn pohjana ja sieltä hain käytäntöjä ja poimin tärkeinä pitämiäni asioita. Haastattelin toimitusjohtajan ja työntekijän, mistä sain suuntaa työni rakenteelle ja varsinaisen oppaan luomiselle. Nämä haastattelut vahvistivat havaitsemiani puutteita ja tavoitteita perehdyttämisessä. Koska myös itselläni oli kokemusta perehdyttämisestä Nuorisosäätiössä, peilasin siihen opinnäytetyön sisältöä ja varsinaisen oppaan tavoitteita.

Toisaalta prosessia helpotti se, ettei aiempaa aineistoa ollut. Saatoin aloittaa puhtaalta pöydältä, vaikka alkuun pääseminen olikin haastavaa. Kun teoriaan tutustumisen seurauksena muodostui kuva työn rakenteesta, alkoi työ kehittyä. Minua ei ohjailtu työnantajan taholta, vaan toimin itse aktiivisempänä osapuolena kysellen toiveista opinnäytetyön suuntaviivojen suhteen. Aikaa syvällisempään keskusteluun ei ollut. Tunsin tekeväni tärkeää työtä. Sain apua ja vastauksia kysymyksiini, mutta kiinnostuneempi asenne olisi motivoinut enemmän.

Varsinaisen oppaan luomisessa oli hankaluuksia. Tarvitaan alkuperehdyttämisen opas jotta perehdyttämisen puutteita saataisiin korjattua. Jouduin rajaamaan työni koskemaan yleistä perehdyttämistä, koska muuten työ olisi ylittänyt opinnäytetyölle asetetut rajat laajuudellaan. Perehdyttämisoppaaseen tulisi myöhemmin ehdottomasti liittää myös Tervetuloa taloon –kansio, joka toimisi tukimateriaalina uudelle työntekijälle. Tämän lisäksi jokaiselle Nuorisosäätiön eri työnkuvalla tulisi luoda työnopastus-kansio tai opas, joka toimisi avustavana materiaalina ja ohjeena varsinaisessa työnopastuksessa. Tämä työ auttaa Nuorisosäätiötä vain alkuun perehdyttämisen kehittämisessä. On tärkeää, että perehdyttämisen kehittämistä jatkettaisiin niin, että saadaan kokonaisvaltainen ja toimiva osa-alue. Esimiesten tai muiden perehdyttämisen vastuuhenkilöiden tulee kouluttaa itseänsä ja kehittää osaamistaan niin, että perehdyttämisestä Nuorisosäätiössä tulee toimiva kokonaisuus. Vastuuhenkilöiden tulee ottaa huomioon perehdyttämisen kaikki ulottuvuudet ja toteuttaa perehdyttämisprosessi myös käytännössä.

Perehdyttäminen on tärkeää ja siihen pitää panostaa. Tämä vaatii kokonaisvaltaista eri henkilöstöhallinnon osa-alueiden tuntemista ja syy-seuraussuhteiden näkemistä. On tärkeää ymmärtää, että työntekijöiden osaaminen vaikuttaa suoraan yrityksen toiminnan tasoon. Ei voida tuudittautua siihen, että ihmiset itsenäisesti oppivat tai ottavat selvää toimintatavoista. Työnantaja ei saa jättää työntekijää yksin oman oppimaan pelkästään erehdyksen kautta.

Teoriapohjan perusteella voidaan todeta, että hyvän perehdyttämisen hyödyt ja merkitys ovat kiistattomia. Tärkeä osa-alue perehdyttämisestä on sen suunnittelu ja valmistelu ennakolta. Se on toimivan perehdyttämisen lähtökohta. Ilman suunnittelua perehdyttäminen jää puutteelliseksi. Toivon, että tämän työn perehdyttämisopas toimii apuna kun perehdyttämistä suunnitellaan. Työn tarkoitus on antaa suuntaviivoja, toimia apuvälineenä ja muistilistana kun rakennetaan yksilöllistä perehdyttämissuunnitelmaa. Lisäksi liitin työhöni teoriakirjallisuudesta löytämäni perehdyttämisen tarkistuslistan, joka toimii muistilistana perehdyttäjälle. Sen avulla voidaan huolehtia siitä, että kaikki osa-alueet tulevat läpikäytyiksi. Tämä lista voisi olla hyvä antaa myös perehtyjän käyttöön, jotta hän näkee mitä kaikkea perehdyttäminen pitää sisällään. Uuden tiedon tulva on suuri uudelle työntekijälle ja hänen on vaikea sisäistää kaikkea nopeasti, siksi tässä kohdalla kirjallinen apumateriaali, esimerkiksi Tervetuloa taloon –kansio olisi hyvin toivottava.

Tämän työn myötä toivon, että Nuorisosäätiössä panostetaan perehdyttämiseen, sen suunnitteluun ja käytäntöjen kehittämiseen. Perehdyttämiseen panostaminen johtaa suoraan yrityksen toiminnan kehittymiseen. Henkilöstön osaamisella on suuri merkitys kun tarkastellaan yrityksen toimintaa. Osaamisen kehittäminen, joka saa alkunsa jo perehdyttämisessä, on merkittävä ja ratkaiseva osa-alue, toivon mukaan myös Nuorisosäätiössä.

Lähteet

Haaro, A. 6.10.2011. Toimitusjohtaja / Asiamies. Nuorisosäätiö. Haastattelu. Helsinki.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Hokkanen, S. & Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kangas, P. & Härmäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYPro Oy. Helsinki.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Palmenia-sarja 61. Tampere.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Alfabox Oy. Helsinki.

Nuorisosäätiö 2011. Luettavissa: <http://www.nuorisosaatio.fi/nuorisosaatio>. Luettu [12.9.2011](#).

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus –ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rainio, P. 2010. Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Kuntatyö.

Strandell, H. 26.10.2011. Vuokrausneuvottelija. Nuorisosäätiö. Haastattelu. Helsinki.

Torrington, D. & Hall, L. & Taylor, S. & Atkinson, C. 2011. Human Resource Management. Eight edition. Pearson Education.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus kirjapaino.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko / A. Haaro

1. Millaista on hyvä perehdyttäminen ja mitä osa-alueita siihen kuuluu?
2. Millaisia mahdollisia puutteita Nuorisosäätiön tämän hetkisessä perehdyttämisessä on? Ja miten se ilmenee arkisessa työelämässä?
3. Millaisia seikkoja juuri Nuorisosäätiöön perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon? Erityisiä asioita, mikä on Nuorisosäätiölle omaleimaista?
4. Mitkä ovat Nuorisosäätiön tarpeet perehdyttämisoppaan / ohjeiden suhteen? Millaisella aikavälillä on tavoite saada uusi työntekijä perehdytettyä?
5. Haluaako Nuorisosäätiö soveltaa perehdyttämisessä uudistavaa perehdyttämistä (jossa pyritään siihen että myös työyhteisö oppii uudelta työntekijältä / tuoreista, ulkopuolisen näkökulmista) vai halutaanko räätälöityä mallia jolla ohjataan työntekijä uuteen työhön / työpaikkaan?
6. Millaisia vaiheita näkisit Nuorisosäätiöön perehdyttämiseen kuuluvan, miten prosessi etenee? (Käydään yhdessä läpi alustavaa oppaan sisällystä -> samaa mieltä / lisättävää?)
7. Vastuualueet? Pelkästään esimies vastuussa vai hänen lisäksi työhön opastaja / mentori? Mitkä alueet kuuluvat esimiehelle? Entä toimitusjohtajan rooli?
8. Mitkä seikat vaikuttavat onnistuneeseen / epäonnistuneeseen perehdyttämisprosessiin?

Liite 2. Haastattelurunko / H. Strandell

1. Milloin aloitit Nuorisosäätiössä?
2. Miten sinut otettiin vastaan ensimmäisenä päivänä?
3. Olivatko työvälineet ja työtila valmiina?
4. Miltä tuntui aloittaa työt Nuorisosäätiössä, tunsitko itsesi tervetulleeksi?
5. Miten työsuhteen alku vaikutti työmotivaatioosi ja uuden oppimiseen?
6. Kysymyksiä ja keskustelua perehdyttämisprosessista:
 - Saitko materiaalia perehdyttämisen suunnitelmasta, aikataulusta tai muuta oheismateriaalia?
 - Missä aikataulussa sinut perehdytettiin? Milloin koit että olit tarpeeksi perehdytynyt että selviydyt itsenäisesti työstäsi? Kerrottiinko aikataulusta sinulle?
 - Vastuualueiden selkeys (nimettiinkö tukihenkilö, miten esimies osallistui?)
 - Sisäinen tiedottaminen uudesta henkilöstä (oliko tiedotettu?)
 - Yrityksen toimintaan perehdyttäminen (arvot, toiminta-ajatus, rakenne, omistussuhteet, yhtiöt, organisaatorakenne, sidosryhmät, yhteistyötahot, asiakkaat)
 - Työsuhdeasiat (työturvallisuus, palkka-asiat, työsopimusasiat, edut, työterveyshuolto)
 - Työyhteisöön perehdyttäminen (yleiset käytännöt talossa, kuka tekee mitään)
 - Työnopastus
 - Seuranta ja arviointi (Milloin kehityskeskustelu oli ja käsiteltiin siellä perehdyttämistäsi?)

- Miten näiden sujuminen vaikutti omaan työskentelyysi ja siihen kiinnipääsemiseen (motivaatioon?)

Liite 3. Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyön viikkosuunnitelma	vko 35	vko 36	vko 37	vko 38	vko 39	vko 40	vko 41	vko 42	vko43	vko 44	vko 45	vko 46	vko 47	vko 48	vko 49	vko 50	vko 2
Lähteiden hankkiminen	■	■	■														
Teoriaan tutustuminen	■	■	■														
Teoriaosuuden kirjoittaminen	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Produktin luomisen raportointi					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Haastatteluja opasta varten										■	■	■	■	■			
Produktin/oppaan kirjoittaminen								■	■	■	■	■	■	■	■		
Johtopäätökset														■			
Tiivistelmä & vier.kiel.tiivistelmä															■	■	
Ulkomuodon hiominen/oikoluku																■	■
Työn esittely Nuorisosäätiössä																	■