

## Perehdyttämissuunnitelma Steeri Oy:lle

Jasmin Pham

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Jasmin Pham</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2012</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Perehdyttämissuunnitelma Steeri Oy:lle</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 27 + 12</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Helena Lankinen</p>	
<p>Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämisessä. Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää tutustumaan työyhteisöönsä ja työpaikkaansa, jotta työntekijä voi luoda positiivisen kuvan organisaatiosta ja työtehtävistään. Talon tavoille tottuminen ja työyhteisöön sopeutuminen vaatii hyvin toteutetun perehdytyksen. Perehdyttäminen liittyy laajempaan kokonaisuuteen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen sekä työhyvinvointiin; hyvin laadittu perehdysprosessi ja sen kautta toteutettu perehdytys on tärkeä osa kokonaisuutena yksilön sitoutumisen ja motivaation kannalta.</p> <p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Steerille. Työn tavoitteena oli laatia Steerille perehdyttämissuunnitelma. Tavoitteena oli myös selvittää toimivan perehdyttämisprosessin tekijät sekä Steerin perehdyttämisen nykytila ja kehittämiskohteet. Selvitysten pohjalta luotiin perehdyttämissuunnitelma, joka auttaa perehdyttäjiä ja esimiehiä laatimaan tehokas ja kokonaisvaltainen perehdyttämisjakso.</p> <p>Perehdyttämisen nykytilaa ja tarpeita kartoitettiin haastatteluiden ja palaverien avulla. Haastattelujen perusteella kartoitetut asiat lisättiin perehdyttämissuunnitelmaan ja luotiin uusia toimintatapoja perehdyttämiseen.</p> <p>Tutkimuksen teorian ja johtopäätösten avulla luotiin perehdyttämissuunnitelma. Suunnitelma on valmis pohja perehdyttämisprosessille, jotta esimiehet ja perehdyttäjät pystyvät toteuttamaan yhtenäisen ja kokonaisvaltaisen perehdyttämisen. Suunnitelmassa kerrotaan aluksi, mitä sillä haetaan. Sen jälkeen suunnitelmassa on luokiteltuna perehdyttämisprosessin eri osa-alueet, jotta esimiehillä ja perehdyttäjillä on selkeä järjestys, mitä tarvitsee tehdä perehdyttämisessä. Suunnitelmassa on myös mukana palaute- ja koeaikakeskustelurungot sekä muistilista perehdyttämisessä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> perehdyttäminen, työnopetus, henkilöstön kehittäminen</p>	

Business Administration

<p><b>Author or authors</b> Jasmin Pham</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2012</p>
<p><b>The title of thesis</b> Orientation plan for Steeri Oy</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 27 + 12</p>
<p><b>Supervisor or supervisors</b> Helena Lankinen</p>	
<p>Orientation is an essential part of the development of a new employee. The orientation program is designed to give the right image of the organization and to help the employee get to know the work environment and the work place and that the employee can create a positive image of the organization and their work tasks. Getting used to the company culture and work environment means that you have to adapt to a much conducted orientation. Orientation is affiliated with the wider picture of personnel management and human resource development and also work's well-being; the orientation process, when it is well prepared and implemented through the induction, is important part of the big picture, the individual's commitment and motivation.</p> <p>This productive thesis was commissioned by Steeri. The goal was to develop an orientation plan to Steeri. The aim was also to find effective factors as well as the initiation process of orientation and the current state of development targets. Based on the study, the orientation plan was created to help mentors and managers develop an effective and comprehensive orientation period.</p> <p>Orientation's current status and needs were identified by interviews and meetings. Based on the interviews issues were identified and added to provide an orientation plan, and new ways for orientation were created</p> <p>The theory and the conclusion in this study were used to create the orientation plan. The plan is the base plan for the orientation process so that can managers and mentors are able to implement uniformity and comprehensive induction training. At the beginning of the orientation plan is told what the plan is for. After that the plan is categorized into the initiation process in different areas, so that managers and mentors have a clear order in what to do in orientation. The plan also included feedback and discussion probation frames as well as the orientation checklist.</p>	
<p><b>Key words</b> Orientation, Job guidance, Human resource development</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Perehdytys suunnitelman merkitys toimeksiantajalle.....	2
1.2	Produktin tavoitteet .....	2
1.3	Tutkimusongelma ja –menetelmä .....	2
1.4	Produktin rajaus ja rakenne.....	3
2	Perehdyttäminen.....	3
2.1	Henkilöstösuunnittelu.....	4
2.1.1	Henkilöstön sijoittaminen .....	5
2.2	Perehdyttämisen lähtökohdat .....	6
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet, merkitys ja hyöty .....	7
2.4	Yksilöllinen perehdyttäminen .....	8
2.4.1	Ulkomaalaiset työntekijät.....	8
2.5	Perehdyttämisprosessi.....	10
2.5.1	Ennen töihin tuloa.....	11
2.5.2	Ensimmäinen päivä .....	12
2.5.3	Perehdyttämisen ensimmäiset kuukaudet.....	12
2.6	Hyvä perehdyttäjä ja perehdyttäminen .....	14
2.7	Perehdyttämisen ongelmia .....	16
2.8	Onnistumisen mittaaminen.....	18
2.9	Viitekehys kuvion muodossa .....	18
3	Steeri Oy (ent. IPSS) organisaationa.....	19
3.1	Perehdyttämisen nykytila.....	20
4	Perehdyttämissuunnitelman toteutuksen kuvaus .....	21
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä .....	22
4.2	Tutkimuksen toteutus ja vastaukset.....	22
4.3	Haastatteluiden johtopäätökset ja hyödyntäminen .....	24
4.4	Perehdyttämissuunnitelman sisältö .....	25
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	25
	Lähteet.....	27
	Liitteet	
	Liite 1. Perehdyttämissuunnitelma	

# 1 Johdanto

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen tavat eli perehdytetään työyhteisöön. Työpaikkaan perehdytetään, kun henkilö opetetaan tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit. Työnopastusta eli työhön perehdyttämistä on kun henkilö oppii tuntemaan oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2003, 146.)

Opinnäytetyön aiheena on kehittää perehdytysprosessi pienessä organisaatiossa ja sen pohjalta laatia perehdytysuunnitelma Steerille. Työssä perehdytään ja tutkitaan organisaation perehdytysprosessin nykytilaa ja tarkastellaan sen onnistumista sekä sen avulla luodaan perehdytysuunnitelma uusille työntekijöille.

Tekijä päätyi tähän aiheeseen, koska on työharjoittelussa organisaatiossa ja monilta työntekijältä on tullut palautetta, että perehdytysuunnitelma tarvitsee päivitystä. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen organisaatiossa, sillä se on kasvamassa edelleen.

Aihe liittyy laajempaan kokonaisuuteen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen sekä työhyvinvointiin; hyvin laadittu perehdytysprosessi ja sen kautta toteutettu perehdytys on tärkeä osa kokonaisuutta yksilön sitoutumisen ja motivaation kannalta.

Kyseessä on produktiivinen työ ja työssä haastatellaan perehdyttäjiä ja juuri tulleita työntekijöitä, joilla on tuoreessa muistissa perehdytys. Haastattelussa kysytään mielipidettä nykyistä perehdytysprosessista ja perehdytysohjeistuksesta. Haastattelun pohjalta kehitetään organisaatiolle sopiva perehdytysuunnitelma, jonka tarkoituksena olisi toimia organisaation apuna perehdytyksessä.

## **1.1 Perehdytysuunnitelman merkitys toimeksiantajalle**

Produktia ja sen osa-alueita voidaan hyödyntää Steerillä, kun organisaatioon tulee uusia työntekijöitä, joita täytyy perehdyttää. Organisaatiolla on tällä hetkellä perehdytyslistalla läpikäytävistä asioista ja vastuuhenkilöistä. Organisaatiossa on suunniteltu perehdytysprosessiin valmistautuminen ja muut toimenpiteet, mutta perehdyttämissuunnitelma ei ole missään nähtävillä tai vakiona koko organisaatiossa. Perehdytyksen toteutus uuden työntekijän aloittaessa on vastuutettu tiiminvetäjille, mutta välillä kiireisten aikataulujen tai lomien takia perehdytykset viivästyvät kohtuuttomasti perehdytettävän kannalta. Produktista on hyötyä perehdyttäjille ja perehdyttävälle. Haastattelujen ja avustavien materiaalien avulla laadittu perehdyttämissuunnitelma auttaisi perehdyttäjiä seuraamaan perehdytettäviä asioita.

## **1.2 Produktin tavoitteet**

Produktin toteutuksen tavoitteena on selkeyttää ja toteuttaa suunnitelmallisesti yrityksen perehdytystä ja nostaa esille hyvän perehdytyksen hyödyt organisaatiolle. Tutkimuksessa syntyy perehdyttämissuunnitelma, jota voidaan mahdollisesti käyttää myös perehdytyksen onnistumisen arviointiin. Tavoitteena on kehittää perehdytysprosessi ja sen kautta laatia perehdyttämissuunnitelma. Onnistumisen mittaamiseen voidaan käyttää perehdyttämisen tarkistuslistaa, jonka avulla voidaan tarkistaa, onko perehdytettävät asiat käyty läpi ja ymmärtääkö perehdytetty ne.

## **1.3 Tutkimusongelma ja –menetelmä**

Päättökysymys on ”Millainen voisi olla Steerin perehdyttämisprosessi, jotta se parhaalla mahdollisella tavalla edistäisi uusien tulokkaiden sopeutumista työyhteisöön ja nopeuttaisi työn oppimista?” Tutkimuksen aikana vastataan muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä hyötyä on hyvästä perehdytyksestä?
- Millainen sisältö perehdytyksellä on?
- Millä aikataululla perehdytys on toteutettava?

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimus soveltui menetelmäksi, sillä henkilökohtaisen haastattelun avulla voidaan saada mahdollisimman yksityiskohtaiset vastaukset haastateltavilta ja mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla yhtä uutta työntekijää eli perehdytettävää (aloittanut organisaatiossa vuoden sisällä) sekä kahta perehdyttäjää.

#### **1.4 Produktin rajaus ja rakenne**

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan yhtä osa-aluetta henkilöstöhallinnosta, perehdyttämistä. Valinta perustuu tutkijan mielenkiintoon aihetta kohtaan sekä organisaation ja toimeksiantajan tarpeeseen. Työssä keskitytään toimivan perehdysprosessin tutkimiseen ja kehittämiseen sekä sen avulla perehdytysohjeistuksen luomiseen.

Opinnäytetyön rakenne koostuu seuraavista osista:

- Teoriaosuudesta
- Viitekehyksestä
- Organisaation esittelystä ja nykytilasta
- Tutkimustuloksista ja sen avulla laaditusta perehdyttämissuunnitelmasta
- Pohdinnan osuudesta eli diskussiosta ja johtopäätöksestä.

## **2 Perehdyttäminen**

Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämisessä. Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää tutustumaan työyhteisöönsä ja työpaikkaansa, jotta työntekijä voi luoda positiivisen

kuvan organisaatiosta ja työtehtävistään. Talon tavoille tottuminen ja työyhteisöön sopeutuminen vaatii hyvin toteutetun perehdytyksen. Perehdyttäminen on lähimmän esimiehen vastuulla, mutta perehdyttämiseen osallistuvat myös kaikki ne henkilöt, jotka ovat työntekijän kanssa tekemisessä. Lähin esimies voi myös delegoida perehdyttämisen muille tiimityöntekijöille tai alaisille, jos perehdyttämisen aihe niin vaatii.

Perehdyttämisohjelma on yleensä laadittu kirjalliseen muotoon joko varsinaiseksi ohjekirjaksi tai lyhyeksi muistilistaksi. (Kauhanen 2009, 151-152.)

## **2.1 Henkilöstösuunnittelu**

Suunnittelulla voidaan vaikuttaa ja varautua ennakoivasti tulevaisuuteen. Asioiden tietoinen ja tavoitteellinen pohtiminen ennalta tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Henkilöstösuunnittelu on olennainen osa yrityksen liiketoiminnan kannalta, koska sen avulla varmistetaan, että tulevaisuudessakin on tarpeeksi asiansa osaavia, motivoituneita ja hyvinvoivia toteuttajia, jotka pystyvät antamaan hyvän työ- ja kehittämispanoksensa yrityksen toimintaan. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan pyrkiä vähentämään henkilöstövaihtuvuutta, joka voi aiheuttaa isoja vaihtuvuuskustannuksia. Kustannukset aiheutuvat alkuvaiheen tehottomuudesta, rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Bevanin (1991) tutkimuksen mukaan yksi tyypillinen syy vaihtuvuuteen on huono perehdyttäminen ja koulutus tehtäviin (Viitala 2007, 50-53). Perehdyttämisen suunnitelmallisuudella voidaan siis vähentää vaihtuvuutta ja yrityksen kustannuksia.

Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan perehdyttämisen tavoitteet. Organisaatiossa on oltava mietittynä kehittymisen tavoitteet ennen perehdyttämisen suunnittelua.

Organisaatiossa voi olla perehdyttämisen kehittämisen eri painopisteitä.



Painopisteet ovat

- Perehdyttäjien ohjaajataitojen kehittäminen
- Perehdyttämisen systematisointi ja yhtenäistäminen
- Tiimikohtaisten perehdyttämisenprosessien jatkuva kehittäminen
- Systematisoidun perehdyttämisen räätälöinti tulokkaan osaamisen ja tarpeiden mukaan
- Perehdyttämisen kehittäminen yhdessä tulokkaiden kanssa.

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan jakaa perehdyttäminen systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu tarkoittaa sitä, että perehdyttäminen suunnitellaan koko organisaation tasolla ja sen avulla laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi. (Kupias & Peltola 2009, 86-88.)

### **2.1.1 Henkilöstön sijoittaminen**

Rekrytointiprosessi eli henkilöstön hankinta ja valinta on osa henkilöstön sijoittamisen osa-aluetta. Henkilöstön sijoittaminen tarkoittaa henkilöstön nimeämistä ennalta suunniteltuihin tehtäviin tai niistä pois. Sijoittaminen sisältää muun muassa henkilöstön hankinnan, henkilöstön valinnan, henkilöstön perehdyttämisen, toisiin tehtäviin siirtämisen sekä henkilöstön vähentämisen. (Kauhanen 2009, 68.)

Henkilöstön sijoittamisessa on otettava huomioon erilaisia asioita. Ensimmäisenä on pohdittava työntajakuva. Henkilöstöasioiden yhteydessä puhutaan paljon työnantajakuvasta ja sen merkityksestä. Työnantajakuvaan vaikuttavat erilaiset tekijät ja etenkin nuorten henkilöiden kohdalla työnantajakuva vaikuttaa siihen, minkälaisiin organisaatioihin hakeudutaan. Työntajakuva voi huonontua esimerkiksi työsuojelurikkomusten takia (Kauhanen 2009, 69-70). Työsuojelu kuuluu lainsäädännöllisesti osaksi perehdyttämistä.

Henkilöstön sijoittamisessa työnantajakuvalla on merkitystä esimerkiksi avoimia työpaikkoja koskevassa viestinnässä. Hyvämaineinen työnantaja saa myös houkuteltua

hyviä hakijoita. (Kauhanen 2009, 69-80.) Kun henkilöstön sijoittamiseen liittyvät alueet on suunniteltu tarkkaan, tulevan tulokkaan perehdyttäminen etenee mutkattomasti, eikä esimerkiksi tarvitse muuttaa tulokkaan käsitystä työnantajasta. Ammattitaitoisien kuvien antanut työnantaja tuo luottamusta uuteen työntekijään, joka taas auttaa työntekijää motivoitumaan paremmin työhönsä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

## **2.2 Perehdyttämisen lähtökohdat**

Yrityksen henkilöstöpolitiikka eli henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt toimivat perehdyttämisen lähtökohtana. Henkilöstöpolitiikkaan voidaan määritellä henkilöstöhankintaan liittyviä asioita, esimerkiksi tehtäväkohtaisesti määritellään palkataanko koulutettuja ja ammattitaitoisia työntekijöitä vai vastavalmistuneita, joita yritys voi kouluttaa itse. Myös osa-aikaisten ja vuokratyövoiman sekä ulkomaalaisten palkkaus määritellään yrityksen henkilöstöpolitiikassa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttäminen nähtiin aikaisemmin vain työhön opastamisena. Työhön opastamista pidettiin riittävänä perehdyttämisenä, eikä yritykseen ja työyhteisöön tutustumista eli laajempaa perehdyttämistä pidetty olennaisena asiana. Nykyään työtehtävien ja organisaation monimutkaistuttua laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen on jatkuvaa työssäoppimista sekä työyhteisöön tutustumista. Perehdyttäminen yritykseen ja työtehtävään alkaa heti ensikontaktien aikana, työhakemuksesta ja rekrytoinnista. Haastattelussa annetut tiedot työtehtävästä ja yrityksestä antavat pohjaa perehdyttäjän tulevalle työlle. (Kupias & Peltola 2009, 71-72.)

Työsuhteen alussa uudella työntekijällä on ulkopuolisen näkökulma organisaatioon, sen toiminnasta, tuotteista ja palveluista sekä mahdollisesti kokemusta muiden vastaavien organisaatioiden toiminnasta. Uudella työntekijällä voi olla myös tuoreiden opintojen pohjalta uutta tietoa alan uusimmasta kehityksestä, joka on hyödyksi organisaatiolle. Uuden työntekijän perehdyttämisessä tietoja jaetaan molemmin puolin, myös

työntekijän kehittämisideat ja näkemykset otetaan huomioon ja viedään eteenpäin organisaatiossa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63.)

### **2.3 Perehdyttämisen tavoitteet, merkitys ja hyöty**

Päätavoitteena perehdyttämiselle on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Varsinaiseen työntekoon pystyy uusi työntekijä keskittymään vasta silloin, kun hän on oppinut tuntemaan tehtävänsä vaatimukset, työkaverinsa, toiminnot ja pienet käytännön asiat organisaatiossa. Huonosti perehdytetty työntekijä voi vahingossa aiheuttaa suuria turvallisuusriskejä, jos hän ei tunne hyvin talon tapoja tai sovittuja menetelmiä. Tuottava työnteko aika voi kulua hukkaan, jos huonosti perehdytetty työntekijä on epävarma tehtävistään ja työtavoistaan. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.)

Perehdyttämisen tavoitteena on myös motivoida työntekijää osoittamalla hänen aloittaneen ammattimaisessa organisaatiossa, jossa hänet otetaan positiivisesti vastaan. Uusi työntekijä on työsuhteen alussa vaiheessa, jolloin halutaan päästä mukaan joukkoon ja saada hyväksyntä kokeneemilta työkavereilta. Huolellinen perehdyttäminen auttaa työntekijää liittymään nopeasti osaksi työyhteisöä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62-63.)

Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Yritys voi saavuttaa kilpailuetua, kun hyvin laaditulla perehdyttämisellä pyritään vähentämään uuden työntekijän virheitä työssä. Työtehtävien prosessien sujuvuuden, aikatauluissa pysymisen sekä muun toiminnan sujuvuuden ei pitäisi heikentyä, jos uusi työntekijä perehdytetään hyvin. Organisaation liiketoimintaperiaatteet, tuotteet ja palvelut uusi työntekijä omaksuu osaksi toimintaansa, kun hänelle varmistetaan heti aluksi kunnollinen perehdyttäminen työhön ja organisaatioon. Näin aiheutuu vähemmän välittömiä kustannuksia, kun uusi työntekijä ei tee virheitä. Hyvin perehdytetty työntekijä aiheuttaa vähemmän laatuvirheitä, joista voi seurata jopa asiakkaan menetyksiä tai organisaation maineen vahingoittumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.)

## 2.4 Yksilöllinen perehdyttäminen

Tehokasta oppimista tapahtuu, jos perehdyttäminen on tarpeeksi yksilöllistä. Rekrytointiprosessivaiheessa tulokkaaseen on tutustuttu ja hänestä on saatu tarpeeksi tietoa (Kupias & Peltola 2009, 102), jotta hänelle voi valita sopivan perehdyttämistavan. Jokaista ei voi perehdyttää samalla mallilla, vaan jokainen perehdyttämistilanne on erilainen. (Kangas 2003, 13.) Jokaisella ihmisellä on yksilölliset uraodotukset ja motivaatio työn suhteen sekä siihen vaikuttavat historia, omat tavoitteet sekä erilaisiin tilanteisiin liittyvät odotukset ja tunteet, joten perehdyttäminen ei voida olettaa olevan samanlaista kaikilla. Myös oppimistyyliä on erilaisia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 122.) Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on hyvä pystyä tunnistamaan ja huomioimaan erilaisten perehdytettävien työntekijöiden oppimistyyliä, jotta perehdyttäminen voidaan suunnitella sen mukaan ja on siten mahdollisimman onnistunut. (Kangas 2003, 13.)

Ihmisten luokittelu ja tyylin tunnistaminen voi olla työsuhteen alussa vaikeaa, kun ei tunne vielä toista osapuolta. Ihmisten eroavaisuudet on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, jotta on jotain mihin tarttua ja mitä tarkastella (Piili 2006, 93.) myös perehdyttämisen jälkeen. Ihminen voi olla tyyliltään asia- tai ihmiskeskeinen sekä mukautuva tai hallitseva. Tyylin tunnistettua on helpompi ohjata ja kohdata työntekijä. (Piili 2006, 95–96.)

### 2.4.1 Ulkomaalaiset työntekijät

Ulkomaalaisia työntekijöitä palkattaessa on otettava huomioon erilaisuudet suomalaisessa työelämässä verrattuna ulkomaalaisten omaan kotimaahan (kulttuurierot). Ulkomaalaisten perehdyttämiseen on hyvä varata enemmän aikaa, koska perehdyttäjien kannattaa tutustua tarkemmin ulkomaalaisten työntekijöiden kulttuuristaan, käytöstapoihin ja uskontoon. (Rissa & Mäkeläinen, 2004.)

Kulttuurieroilla tarkoitetaan Piilin (2006, 97) mukaan erilaisia taustoja, joissa ihminen on kasvanut, asunut ja luonut käsityksensä maailmasta ja itsestään.

Perehdyttävän luokittelu kulttuurin perusteella voi olla etnisyyden, uskonnon tai kotipaikan mukaan. Yksiselitteistä luokittelua ei kuitenkaan kulttuurin mukaan voi olla, koska kulttuureissa voi olla alakulttuureita esimerkiksi sukupuoli-, ikä- tai sukupolviryhmät määrittelevät myös ihmistä. (Piili 2006, 97.)

Keskeisiä asioita Rissan ja Mäkeläisen mukaan ulkomaalaisen työntekijöiden perehdyttämisessä ovat työlainsäädäntö, työkulttuuri ja yrityksen toimintatavat sekä työturvallisuuslaissa määritellyt vastuut, velvoitteet ja oikeudet. Heidän aikakäsityksensä voi olla myös hyvin erilainen, joten on kiinnitettävä erityistä huomiota töiden aikataulutukseen ja sen pitämiseen. (Rissa & Mäkeläinen, 2004.)

Usein ulkomaalaiset työntekijät eivät helposti kerro, jos eivät perehdyttämistilanteessa ole ymmärtäneet kaikkea, joten perehdyttäjän on hyvä varmistaa tiedon perillemeno. Ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttäminen on muuten samanlaista kuin suomalaisten työntekijöiden ja heille on myös hyvä laatia perehdyttämissuunnitelma, jonka avulla opetettavat ja opitut asiat voidaan laittaa muistiin. (Rissa & Mäkeläinen, 2004.)

Piili (2006, 98) on esittänyt monikulttuurisessa työpaikassa olevista eroista listan, joista voi tulla helposti väärinkäsityksiä ja erilaisia tulkintoja. Niitä ovat esimerkiksi

- kommunikointitavat, sanallinen viestintä ja elekielen käyttö
- neuvottelu- ja päätöksentekotavat, tavoitteiden asettaminen
- suhtautuminen tasa-arvoon, hierarkkisuus
- suhtautuminen aikaan, suunnitelmallisuuteen ja tehokkuuteen (esim. mitä tarkoittaa ”heti” tai ”huomenna”)
- sopimuskäytännöt
- palautteen anto ja kritiikki, ”kasvot”
- rahan arvostus. (Piili 2006, 98.)

## 2.5 Perehdyttämisprosessi

Kupiaksen ja Peltolan teoksessa Perehdyttämisen pelikentällä (2009, 102.) perehdyttäminen jaetaan seuraaviin vaiheisiin:

Ennen rekrytointia

Rekrytointivaihe

Ennen töihin tuloa

Vastaanotto

Ensimmäinen työpäivä

Ensimmäinen viikko

Ensimmäinen kuukausi

Koeajan päätyttyä

(Työsuhteen aikana)

Työsuhteen päätyminen

Kuvio 1. Perehdyttämisen vaiheet. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina, joka voidaan jakaa yllä oleviin vaiheisiin. Ennen rekrytointia aloitetaan jo valmistelut tulevaa perehdyttämistä varten. Tehtävän vaatimukset ja tarvittavat osaamiset määrittävät, minkälainen henkilö on organisaatioon rekrytoitava. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttämisvaiheisiin kuuluva rekrytointiprosessi on erittäin tärkeä, koska rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan organisaation erityispiirteet ja vaatimukset sekä tehtävästä ja työyhteisöstä. Organisaatio taas saa tietoa hakijoista, heidän ajatuksistaan ja näkemyksistään, potentiaalista ja osaamisista. Osaamisen kehittäminen alkaa jo uuden työntekijän haastattelujen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Perehdyttämisprosessi voidaan myös jakaa neljään osaan, joihin sisältyy vain perehdyttämisvaiheet. Siihen sisältyy aika ennen töiden aloitusta, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko ja ensimmäiset kolme kuukautta. Tehtävästä ja organisaatiosta riippuen perehdyttämisaika voi olla lyhyempi tai jopa pidempi, koska uuden tulokkaan todellinen yhdentyminen organisaatiokulttuuriin on aina yksilöllistä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

### **2.5.1 Ennen töihin tuloa**

Kun uuden työntekijän valinta on rekrytoinnin jälkeen tehty, on helpompi alkaa suunnitella tulevaa perehdyttämistä. Valinnan jälkeen perehdyttämistä koordinoivan henkilön tai uudelle työntekijälle nimetyn kummin tai tutor-henkilön olisi hyvä ottaa yhteyttä valittuun tulokkaaseen. Koordinoija ottaa yhteyttä tulokkaaseen puhelimitse, jotta voi saada tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten, tulokas voi kysyä epäselväksi jääneitä asioita sekä perehdyttäjä voi kertoa ohjeistuksia, milloin ja missä tulokas aloittaa, kuka on häntä vastassa sekä lisätä tietoa ensimmäisestä työpäivästä. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.) Yhteyttä ottava henkilö on mielellään myös henkilö, joka vastaa pääosin tulokkaan perehdyttämisestä ja on myös vastassa, kun tulokas tulee. Näin tulokkaan on helpompi ja mukavampi tulla uuteen työpaikkaan, kun paikalla on tuttu henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 103.) Tämä henkilö on siis mielellään tulokkaan tutor, joka tulee avustamaan koko perehdyttämisprosessin aikana. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 67.)

Asiantuntijatehtävissäkään tutorin nimeäminen ei ole tarpeetonta, koska tutor voi auttaa jokapäiväisessä työskentelyssä ja haasteissa. Uudessa työpaikassa aloittaessa uudet asiat eivät liity vain työtehtäviin ja niiden tavoitteisiin, vaan myös yrityksen jokapäiväisiin toimintatapoihin. Esimerkiksi tulostimen ja kopiokoneen käytön opastus, kahvikoneen käyttö tai jopa yrityksen jätteiden kierrätystavat voivat olla tulokkaalle uusia asioita, joihin hän kaipaava opastusta. (Kjellin & Kuusisto 2003, 193.)

## **2.5.2 Ensimmäinen päivä**

Ensimmäisenä päivänä yksi olennaisimmista asioista on uuden työntekijän vastaanotto. Hyvä vastaanotto antaa hyvän ensivaikutelman tulokkaalle koko työyhteisöstä. Tärkeintä vastaanotossa on, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Ensimmäisen päivän aikana tulee hoitaa kiireisimmät asiat ja yleensä silloin tulee paljon tietoa tulokkaalle. Ensimmäisen päivän aikana uudelle työntekijälle esitellään työtoverit, työtilat, hänen oma työpisteensä sekä muut käytännön asiat. Uudelle työntekijälle on tärkeää saada riittävästi tekemistä, mutta uuden tiedon jakaminen pitää rajoittaa niin, että hän pystyy tiedot vielä omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 103-105.)

Ensimmäisen päivän aikana on hyvä käydä läpi hallinnolliset asiat ja perehdyttämisen esittelyt. Ensimmäisen päivän aikana on esimerkiksi käytävä läpi kulunvalvonnat, ruokapaikat, mutta myös yrityksessä järjestettävät sosiaaliset tapahtumat ja muut vähemmän muodolliset asiat. Yhteisiin illanviettoihin kutsuminen saa uuden työntekijän liittymään nopeammin yhteisön jäseneksi. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65.)

## **2.5.3 Perehdyttämisen ensimmäiset kuukaudet**

Ensimmäisen työviikon aikana tulokkaalle tulee intensiivinen perehdytysohjelma. Olennaisimpana ensimmäisessä viikossa on, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä. Siihen pääsee, kun työntekijälle pystytään näyttämään kokonaiskuva uudesta työstä sekä tutustuttamaan työyhteisöön ja organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Perehdyttämisen taustalla on myös sosiaalistuminen organisaatioon, tulokas luo uuden suhteen työhön, työkavereihin, esimieheen ja organisaatioon. Tätä voidaan kutsua avoinna olevaksi neuvottelusuhteiden verkostoksi, joka jäsentyy pikkuhiljaa tulokkaan mieleen siitä, miten työtä tulisi tehdä sekä yleensäkin käyttäytyä työpaikalla.



Työhön opastuksessa ja perehdyttämisessä luodaan tulokkaalle kuva organisaation kulttuurista, esimerkiksi itsestään selvästi ohjaavia ajatustapoja, jotka ohjaavat työskentelyä. (Juuti & Vuorela 2002, 54.)

Kun uusi työntekijä pääsee kiinni ”oikeisiin töihin”, hän pystyy yhdistämään perehtymistä omiin työtehtäviinsä ja tarkastelemaan yleisimpiä asioita konkreettisten työtehtävien kautta. Ensimmäisen viikon aikana tulee selvittää tarkkaan uuden työntekijän kokemukset ja osaamiset ja tämän pohjalta laatia hänelle perehdyttämissuunnitelma, joka auttaa perehdyttämisessä sekä perehtymisessä. Perehdyttämissuunnitelma on muokattava siten, että uudelle työntekijälle muodostuu kokonaiskuva perehdytyksestä, jotta hänelle syntyy kuva siitä, mitä perehdytyksiä hän tarvitsee selviytyäkseen itsenäisesti työstä. Ensimmäisen viikon jälkeen on hyvä pitää palautekeskustelu perehdyttämisen ja perehtymisen ensivaikutelmista ja sen perusteella lisätä tai vähentää perehdyttämissuunnitelmaan kuuluvaa osa-aluetta. (Kupias & Peltola, 105.)

Opastava suhde ihmisen ja työn välille syntyy, kun hyvä esimies antaa tulokkaalle mahdollisuuden tehdä kykyjensä ja taitojensa mukaisia tehtäviä. Työsuoritukset kehittyvät, kun työntekijä kohtaa työhön liittyvät haasteet itse. (Juuti & Vuorela 2002, 54.) Ensimmäisen kuukauden aikana tai sen jälkeen uusi työntekijä pystyy jo mahdollisesti tuomaan esille työhön liittyviä omia näkemyksiään, jotka voivat jopa johtaa organisaation toimintatapojen muutoksiin. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Koeaikana, joka on yleensä lain sallimat neljä kuukautta, on sekä työnantajalla että työntekijällä mahdollisuus pohtia työn soveltuvuutta. Sen aikana tavoitteena on, että uusi työntekijä on otettu vastaan työyhteisön jäsenenä ja hän pystyy jo koeajan kuluessa selvitytymään itsenäisesti työtehtävistä sekä hankkimaan lisää tietoa. Ennen koeajan päättymistä pidetään hyvissä ajoin koeaikakeskustelu, jossa voidaan arvioida perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja sen jatkotarvetta.

Koeaikakeskustelu on tärkeä, koska se lujittaa työsuhdetta ja sen aikana on mahdollisuus antaa ja saada palautetta molemmiin puolin, oikoa vääriä tai virheellisiä käsityksiä, järjestää lisäperehdytystä sitä tarvitseville sekä kehittää esimies- ja alaissuhdetta. (Kupias & Peltola 2009, 183.)

Ensimmäisien kuukausien aikana tulokkaan tutor tai lähin esimies vastaa tulokkaan kutumisesta kaikkiin tärkeisiin tapahtumiin ja opastaa hänelle niiden etiketit. Tutorin tehtävänä voi olla myös varmistaa, että uusi työntekijä saa tarvittavansa perehdytyksen ja työnopastuksen. Jos yrityksessä käytetään tarkistuslistaa, niin sitä on hyvä käydä tutorin ja perehdytettävän läpi. Tutorin on myös hyvä tarkistaa listan mukaan perehdyttämisen etenemistä sekä kannustaa uusi työntekijä sen aktiiviseen läpikäymiseen. Viime kädessä vastuu omasta oppimisesta ja perehtymisestä on työntekijällä itsellään. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 67.)

## **2.6 Hyvä perehdyttäjä ja perehdyttäminen**

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 196.) mukaan keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Hyvä perehdyttäjä muistaa itse vielä, miltä tuntui aloittaa uudessa työpaikassa, mutta on silti jo kokenut ja ammattitaitoinen työntekijä organisaatiossa. Omasta työstään pitäminen on yksi hyvän perehdyttäjän kriteeri. Perehdyttämistä ei kannata nimetä vain muutamien henkilöiden tehtäväksi, vaan suurimmat edut toteutuvat silloin, kun koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. Perehdyttäjän valinnassa perehdyttäjän tehtävä ja suhde tulokkaaseen on myös otettava huomioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen, on hyvin perillä työpaikan arkikäytännöistä, osaa käyttää työvälineitä monipuolisesti ja tuntee ihmiset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.) Työhönopastuksessa perehdyttäjän ei tarvitse olla erinomaisesti työstään suoriutuva, koska silloin hän ei välttämättä pysty opastamaan ja selostamaan työtehtävien kannalta tärkeitä osa-alueita ja tekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Perehdyttäjä luo uudelle työntekijälle kokonaiskuvan kertomalla perehdyttämisen alussa perehdyttämissuunnitelmastaan, läpikäytävistä asioista sekä siitä, miten aikoo perehdyttää. Perehdyttäminen kannattaa jaksottaa siten, että yleisemmät ja mahdollisesti tutuimmat asiat opastetaan alussa ja uuden opettaminen aloitetaan hieman myöhemmin. Tiedon säännösteleminen auttaa uutta työntekijää perehtymään yritykseen ja työhön paremmin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Tulokkaasta tuloksentehtäjäksi –kirjassa kerrotaan, että hyvä perehdyttäminen tarkoittaa monesti asiantuntijoilla sitä, että perehdyttämisestä tapahtuu vain sen verran kuin perehdytettävä tarvitsee ja juuri silloin, kun hän tarvitsee. Uuden työntekijän annetaan toimia myös itsenäisesti ja oman toimintamallinsa luoden. Hyvällä perehdyttäjällä on kuitenkin oltava hyvä perehdyttämissuhde tulokkaaseen ja hänen on tiedettävä tulokkaan oppimistarpeet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Hyvällä perehdyttäjällä on olennainen rooli uuden työntekijän oppimisen edistäjänä. Oppiminen voi olla joko toistavaa, ymmärtävää tai luovaa. Toistavassa oppimisessa perehdyttäjä on opastanut jonkun asian perehtyjälle niin, että hän pystyy asian tietämään, muistamaan ja toistamaan sen tarvittaessa. Vastuu oppimisessa on myös perehtyjällä, jonka pitää luoda vastaanottava rooli ja toistaa uusi asia tai luoda erilaisia muistisääntöjä oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 114-115.)

Haasteellisempi tavoite oppimisessa ja perehdyttämisessä on saada perehdytettävä ymmärtämään perehdytettävä asia. Hyvä perehdyttäjä osaa perustella opettavansa asian sekä antamaan perehdytettävälle tarpeeksi tilaa työstää itse asioita mielessään. Myös yhdessä perehdyttäjän kanssa on hyvä työstää opitut asiat. Perehdyttämisen tavoitteena on luoda oppimiselle hyvä pohja, perehdytettävä näkee kokonaiskuvan ja ymmärtää opitut asiat, jonka jälkeen hän voi itsenäisesti soveltaa tietoa omassa työssään. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

Luovassa oppimisessa tavoitteena on saada uudelta työntekijältä arvioita uudesta työpaikasta, jotta työyhteisöä ja sen toimintoja voidaan kehittää.

Tällaisessa perehdyttämisessä täytyy olla rohkaiseva perehdyttäjä, joka luo tulokkaalle tunteen, että hän voi arvioida ja suhtautua kriittisesti perehdytettävään asiaan.

Perehdyttämisessä otetaan mukaan eri näkökulmia ja asioita, joita pyritään yhdistelemään tai muokkaamaan kokonaan uudenlaisiksi näkökulmiksi. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu myös kyky kertoa asioista yksinkertaisesti. Perehdyttäjän on huomioitava, että uusi työntekijä ei välttämättä tunne alan ammattikieltä tai yrityksessä käytettäviä nimikkeitä, ja siksi hänen tulee pyrkiä niitä vähitellen opastamaan perehdytettävälle. Perehdyttämistilanteet vaativat vuorovaikutusta puolin ja toisin, joten hyvällä perehdyttäjällä täytyy olla myös kyky kuunnella. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 197.) mukaan juttelu kahvikupin ääressä voi olla mitä laadukkain perehdyttämistilanne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 107.)

## **2.7 Perehdyttämisen ongelmia**

Perehdyttämisen haasteena on tavallisesti kiire, jolloin perehdyttäminen toteutetaan huonosti, tai se jää kokonaan tekemättä. Tietotyössä, joka on usein projekti- tai asiakastyötä, ei aina perehdyttämiseen löydy aikaa, koska voidaan kokea, että uusi työntekijä on itse mukauduttava ja autettava työssä, eikä hän saa aiheuttaa muille lisätyötä. Perehdyttämisen tärkeys ja hyöty on siten hyvä myös osoittaa perehdyttäjälle itselleen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdyttämisen kunnolliseen toteuttamiseen vaikuttaa tulokkaan aloittamisajankohta. Kunnollisesti perehdyttäminen voidaan toteuttaa, kun yrityksellä ei ole sinä ajankohtana kriittisiä tapahtumia, kiireistä sesonkia tai suuria projekteja. Edellä mainitut asiat voivat tarjota tilaisuuden uudelle työntekijälle oppia paljon, mutta samalla perehdyttäjien panostus perehdyttämiseen voi olla liian mitätön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdyttämisen ongelmana voi olla myös perehdyttäjän väärä käsitys perehdytettävän taidoista ja valmiuksista. Perehdyttäjä voi olettaa, että uusi työntekijä osaa tiettyjä asioita perustuen yleisluontoiseen kuvaan tai stereotypiaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdyttäjän on osattava asettua tulokkaan asemaan ja kartoittaa sekä suunnitella perehdyttäminen perusteellisesti, jotta perehdyttämisestä saa kaiken hyödyn. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Useimmat ongelmat perehdyttämisessä myös johtuvat siitä, että vastuualueita ei ole kunnolla määritelty tai viestinnässä on puutteita. Perehdyttämisen työnjaon on oltava selkeästi määriteltynä, jotta työntekijät ja perehdyttäjät tietävät ketkä perehdyttää tulokkaan. Perehdyttämisen vastuututtaminen tietylle henkilölle auttaa tulokasta saamaan kokonaiskuvan perehdyttämisestä, eikä synny tilannetta, jossa perehdytettävä saa monilta tahoilta tietoja, joista ei pysty muodostamaan ymmärrettävää kokonaisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen sisältää myös selkeät työtavoitteet ja odotukset. Perehdyttämisen aikana on hyvä keskustella tavoiteltavasta roolista, tärkeimmistä työtehtävistä sekä oikeasta ja tarvittavasta työsuorituksesta. Näiden puuttuminen voi johtaa siihen, ettei työ suju esimiehen haluamalla tavalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243-244.)

Perehdyttämisen ongelmana voi olla myös tietotyöntekijän kohdalla puutteellinen ammattitaito. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 244.) mukaan usein kyse on siitä, että johdolla ja tulokkaalla on eri käsitykset roolista, työn sisällöstä, vastuista tai toimintamahdollisuuksista. Ongelmia syntyy myös, jos uuden työntekijän toimintatapa ei alunperinkään sovi vallitsevaan yrityskulttuuriin. Tässä tulee esille edelleen perehdyttämisprosessiin kuuluvan rekrytoinnin ja perehdyttämisen tärkeys. Hyvin suoritettu rekrytointi ja perehdyttäminen vähentävät ongelmia ja saadaan uudesta tulokkaasta mahdollisimman pian tuottava työntekijä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243-244.)

## 2.8 Onnistumisen mittaaminen

Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata haastatteluin tai kyselylomakkeiden avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.) Uuden työntekijän perehdyttämisen arviointi kannattaa suorittaa perehdyttämisen ohessa. Oppimistavoitteet taas arvioidaan yhdessä, jotta työntekijän kehittymistavoitteet saadaan hyvin esille. Työntekijän oppimistulosten arvioinnista on olennaista päästä tarkastelemaan hänen omaa kokemustaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen onnistumisen ja toimivuuden arvioiminen voidaan suorittaa yksinkertaisella kyselylomakkeella, joka sisältää perehdyttämisen toteutumiseen sekä perehdyttämisen hyötyihin liittyviä kysymyksiä. Onnistumisen arvioinnin kannalta on mitattava tulokkaan kokemaa tyytyväisyyttä suhteessa perehdyttämiseen. Arvioinnin onnistumisen mittaamisessa on myös huomioitava organisaation tavoitteet, eikä pelkästään uuden työntekijän tyytyväisyyttä ja mielihyvää perehdyttämisen aikana. Mielihyvän saavuttaminen on kuitenkin myös tärkeä osatekijä onnistumisen kannalta, koska se edesauttaa tulokkaan sitoutumista ja positiivisia tunteita yritystä ja mahdollisesti työtä kohtaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–256.)

Onnistumista voidaan myös mitata lähtöhaastatteluiden avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 110.) mukaan lähtevä työntekijä on oppinut paljon tai ainakin jotain yrityksestä ja sen toimintatavoista, joten hänellä voi olla myös arvokasta palautetta ja kehittämiskohteita yritykselle. Kehittävän ja korjaavan palautteen kannalta tärkeimmät ja kriittisimmät keskustelut ovat palautekeskustelu, koeaikakeskustelu ja kehityskeskustelut. (Kupias & Peltola 2009, 185.)

## 2.9 Viitekehys kuvion muodossa

Viitekehyskuviossa on olennaisimpana asiana perehdyttämisprosessi ja sen eri vaiheet. Perehdyttämisen teorioissa käy ilmi perehdyttämisen monivaiheisuus sekä se, miten tärkeä perehdyttämisen suunnittelu on. Kuvioon onkin kiteytetty tutkijan mukaan olennaisimmat asiat.

<b>Henkilöstösuunnittelu</b>
Perehdyttämisen tavoitteet ja henkilöstön sijoittaminen
<b>Perehdyttämisprosessi</b>
Perehdyttämissuunnitelma
<u>Ennen töihin tuloa</u> <i>Tiedotus</i> <i>Aloittamisen helpottaminen</i>
<u>Ensimmäinen päivä</u> <i>Vastaanotto</i>
<u>Ensimmäiset kuukaudet</u> <i>Perehdyttämisen seuranta</i> <i>Koeaikakeskustelu</i>
<b>Tulokas työyhteisön tuottava työntekijä</b>

Kuvio 2. Perehdyttäminen vaiheittain (oma kuvio)

### 3 Steeri Oy (ent. IPSS) organisaationa

Steeri on organisaatio, joka auttaa asiakkaitaan kehittämään liiketoimintaansa asiakastietoa hyödyntämällä. Steerillä on toimistot Helsingin Ruoholahdessa sekä Järvenpäässä. Steeri on perustettu vuonna 1999 nimellä IPSS. Yritys on keskittynyt asiakasjohtamisen ja –hallinnan teknologiaratkaisuihin. Ratkaisuiden avulla Steeri auttaa asiakkaitaan johtamaan asiakkuuksiaan tehokkaammin, hyödyntämään asiakastietojaan tuottavasti sekä kohdentamaan myyntiään tuloksellisemmin. Steerin nimiudistus tuli syksyn alussa vuonna 2012. Steerin liiketoiminta perustuu CRM-asiantuntijuuteen, viimeisimpien teknologiaratkaisujen tuntemukseen sekä innovatiiviseen järjestelmäkehitykseen. (IPSS Oy, 2012)

### 3.1 Perehdyttämisen nykytila

Nykytilan kartoitusta ja perehdyttämissuunnitelman sisältötarpeita kartoitettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla. Produktin laatimiseen kuului aluksi palaverit yrityksen perehdyttämistä vastaavan kanssa. Hän oli aikaisemmin toteuttanut pienimuotoisen kyselyn perehdytyksistä ja saanut osalta perehdyttäjiltä mielenkiintoisia mielipiteitä ja palautteita asiaan. Hän oli yrityksessä yhteyshenkilö perehdyttämissuunnitelman toteutuksen aikana. Haastateltavana oli myös tiiminvetäjä eli esimiesasemassa oleva henkilö sekä puolisen vuotta yrityksessä ollut työntekijä, jolla oli tuoreet muistikuvat perehdyttämisestä.

Asiantuntijaorganisaationa Steeri tarvitsee ja vaatii hyvän perehdyttämisen, jotta laatu tekemisessä ei kärsi. Perehdyttäminen Steerissa on ollut aikaisemmin uuden tulokkaan tiiminvetäjän vastuulla. Tiiminvetäjä varaa tulokkaalle ensimmäiseksi kaksi perehdytystä, perusohjeistuksen hallintoasioista talouspäällikön kanssa sekä yrityksen käyttämien ohjelmien perehdyttämisen infra-asioista vastaavan kanssa. Koska Steeri sijaitsee sekä Helsingin Ruoholahdessa että Järvenpäässä, niin perehdyttämisessä on ollut aikataulusongelmia. Molemmat perusasioiden perehdyttäjät työskentelevät Järvenpäässä, mutta uudet tulokkaat taas aloittavat useimmiten Ruoholahden toimistossa. Välillä tulokas on voinut olla jo viikon töissä ennen kuin hänelle on voitu järjestää olennaiset perehdyttämiset, jotka kuuluvat ensimmäiselle päivälle. Näiden kahden perehdytyksen jälkeen uusi tulokas joutuu itse varaamaan muut perehdyttämiset. Keskisuudessa asiantuntijaorganisaatiossa jokaisella on kiire ja osa perehdytyksistä voi mennä monen kuukauden päähän.

Perehdyttämisasioita ja työhönopastamista on Steerissa paljon. Perusperehdyttämisessä on aina samat asiat, mutta välillä voi perehdyttäjältä jäädä jokin asia kertomatta. Jokaisella perehdyttäjällä on omat materiaalinsa, joten päällekkäisyyksiä voi jossain perehdyttämisissä olla. Steerissa on perehdyttämisessä myös ollut haasteena se, kuka kertoo mitään asioita, koska perehdyttäjiä on paljon. Perehdyttäjien määrää ei kuitenkaan yrityksessä haluta pienentää, koska yrityksessä koetaan, että perehdytyksien avulla uusi työntekijä tutustuu paremmin useampaan henkilöön.



Perehdyttämisen suurena haasteena tällä hetkellä on myös ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttäminen. Ulkomaalaiset työntekijät eivät ymmärrä tai tiedä kaikkea Suomen lainsäädännöllisiä asioita esimerkiksi verotusasioita, palkanmaksuun liittyviä asioita sekä vuosilomalaista. Heidän perehdyttäminen on yrityksessä ollut pidempikestoista. Kulttuurieroihin on yritetty saada apua kulttuurikompetenssi-koulutuksella, johon osallistuivat kaikki esimiesasemassa olevat.

#### **4 Perehdyttämissuunnitelman toteutuksen kuvaus**

Tämä opinnäytetyö on produktiivinen eli toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan eli Steerin perehdyttämisprosessia ja sen avulla laatia perehdyttämissuunnitelma organisaation perehdyttämisen avuksi. Toteutushanke alkoi toimeksiantajan kanssa määritellystä tarpeesta saada perehdyttäminen selkeämmäksi jokaiselle perehdyttäjälle. Ajankohta perehdyttämisen kehittämiseksi oli otollinen, koska Steeri on kasvava yritys; yritykseen palkataan jatkuvasti uusia asiantuntijoita.

Perehdyttäminen aiheena on kiinnostanut tutkijaa aikaisemmin. Tutkija työskentelee yrityksessä, joten hänellä on omakohtaisia kokemuksia perehdyttämisestä ja mahdollisista kehittämisasioista. Perehdyttämissuunnitelman puuttumisen yrityksestä on moni työntekijä huomannut ja nostanut myös aiheeksi monissa tilanteissa.

Perehdyttämissuunnitelman sisältö määriteltiin alustavasti yrityksen perehdyttämävastaavan kanssa. Hän halusi tavoitteena olevan, että suunnitelma sisältää kaikki perehdyttämisprosessiin kuuluvat osa-alueet sekä muistilistan käsiteltävistä asioista. Hajanaista perehdyttämistä hän halusi parantaa tuomalla kaikki perehdyttämismateriaalit ja asiat samaan paikkaan, josta niitä tarvitsevien henkilöiden on ne helppo löytää.

Perehdyttämissuunnitelma luetutettiin perehdyttämävastaavalla kerran, jonka jälkeen tutkija ja perehdyttämävastaava pitivät vielä palaverin aiheesta.

Perehdyttämistä vastaavalla ei ollut paljon muutosehdotuksia, mutta tutkijan tehdessä lisäkysymyksiä sai tutkija myös suunnitellaan lisättyä asioita.

#### **4.1 Tutkimuksen kohderyhmä**

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta tehdessä tutkittavia tapauksia valitaan vähän, koska haastatteluiden toteuttaminen ja analysointi on työlästä ja aikaa vievää.

Tutkimuksen kohderyhmiä oli vain kaksi, perehdyttäjät (1 perehdytysvastaava ja 1 tiiminvetäjä sekä perehdytetty (1 työntekijä). Haastatteluksi valittiin ei-strukturoitu eli avoin haastattelu, koska haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon sekä haastateltavia on vähän. (Metsämuuronen 2008, 41.)

Kohderyhmän valinta perustui siihen, ketkä ovat mukana perehdyttämisessä suurimmaksi osaksi. Perehdytysvastaavan ja tiiminvetäjän haastattelujen tavoitteena oli selvittää esimiesasemassa olevien näkökulma perehdyttämisprosessiin sekä saada selvitystä yrityksen nykytilasta sekä kehittämistoiveista.

Perehdytetty valittiin haastateltavaksi, koska hän on ollut alle vuoden työsuhteessa yrityksessä, joten hänellä on edelleen muistissa oma perehdytysjaksonsa. Perehdytetyn haastattelun tavoitteena oli selvittää uuden työntekijän näkökulmasta yrityksen perehdyttämisprosessi sekä kehittämisideoita materiaaleihin ja perehdyttäjien työskentelyyn.

#### **4.2 Tutkimuksen toteutus ja vastaukset**

Haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa projektihuoneessa, joka oli rauhoitettu muilta töiltä ja häiriötekijöiltä. Haastatteluiden vastaukset tallennettiin kirjoittamalla muistiinpanoja haastatteluiden aikana. Haastattelulomakkeissa kysyttiin perehdyttäjiltä heidän perehdytyksestä ja sen etenemisestä, materiaaleista sekä kehittämisideoista yrityksen perehdyttämiseen. Haastateltavia pyydettiin myös arvioimaan omaa perehdyttämistä sekä hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia. Perehdytetyltä kysyttiin

samoja kysymyksiä hänen omasta näkökulmastaan. Häneltä muun muassa kysyttiin mielipidettä perehdyttäjän ja perehdyttämisen onnistumisesta sekä omasta oppimisesta.

Vastauksista kävi ilmi, että perehdyttämisprosessi eteni uuden työntekijän osaamisen ja työkokemuksen perusteella. Osaamista kartoitetaan työhaastatteluvaiheessa. Yrityksen perehdyttäminen etenee suurimmalta osin teorian (ks. kuvio 2) mukaan, jos perehdyttäjät muistavat asioita tehdä. Suureksi ongelmaksi muodostuivat siis vastuuhenkilöiden kiireisyys tai muistamattomuus tehdä tarpeelliset toimenpiteet ennen uuden työntekijän aloittamista tai sen jälkeen.

Työtekemiseen liittyvään perehdyttämiseen ei ole perehdysvastaavan mielestä varattu tarpeeksi aikaa ja resursseja. Uuden työntekijän tullessa taloon hän tarvitsee opastusta työhönsä pitkään, mutta perehdyttämistä ei ole enää nimetty kenellekään tietylle henkilölle. Perehdytettävän voi olla vaikeaa löytää apua vaikeissa tilanteissa, kun hänelle ei ole määritelty tutoria tai kummia avustamaan. Tutorin puuttuminen aiheuttaa myös sen, että työkollegat joutuvat jättämään omat työtehtävänsä ja auttamaan uutta työntekijää, johon he eivät ole varautuneet.

Perehdyttämismateriaaleista ei ollut yhtä selkeää mallia eivätkä perehdytettävät saaneet niitä kaikilta omaan käyttöönsä. Osalla perehdyttäjistä on perehdytysvastaavan mukaan yrityksen intrassa perehdytysmateriaalit, mutta perehdytetyille ei välttämättä kerrottu asiasta automaattisesti. Vastuu oppimisesta ja tiedon etsimisestä oli pääosin perehdytetyllä.

Uuden työntekijän aloittamiseen kuuluvia kaikkia osa-alueita ei myös ole vastuutettu kenellekään. Esimerkiksi perehdytysvastaavan mukaan juhlapäivien merkitseminen kalenteriin voisi olla työntekijän itse tehtävä työ työsuhteen alussa. Kalenterimerkinnät pitää tehdä, koska yrityksessä on käytössä sähköinen kalenteri, jonka pitää olla ajantasainen lomineen ja kokouksineen, jotta muut pystyvät varaamaan henkilöltä ajan tarvittaessa. Juhlapäivät pitää kuitenkin merkitä yksitellen, joka voi olla aikaa vievää ja uudelle työntekijälle melko epäoleellinen asia.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että vaikka yrityksessä on tapana pitää koeaikakeskustelu, niitä eivät kaikki aina pidä. Tiimeissä on omia palavereita, joissa käydään läpi onnistumisia sekä kehittämiskohteita, mutta sen määrittäminen osaksi perehdyttämisen prosessia puuttuu.

### **4.3 Haastatteluiden johtopäätökset ja hyödyntäminen**

Toimintatutkimuksena tehty laadullinen tutkimus laaditaan ja kehitetään johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan. (Metsämuuronen 2008, 29.) Kyseessä voi olla koko työyhteisön muutosprosessi. Steerillä on tällä hetkellä perehdyttäjiä 15 henkilöä, joiden pitäisi olla mukana muutosprosessissa, koska onnistumiseen tarvitaan kaikkien osapuolien sitoutuminen projektiin. (Metsämuuronen 2008, 29.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikkia asioita ei ole muistettu hoitaa heti työsuhteen alussa. Perehdyttämissuunnitelmaan on luotu tarkistuslista tätä varten, että varmasti kaikki osa-alueet muistetaan käydä läpi perehdytettävän kanssa. Myös materiaalit on kerätty samaan paikkaan, jotta perehdytetyt löytävät ne helposti.

Palaute- ja koeaikakeskustelu on myös lisättyä yhtenä osuutena perehdyttämisen prosessiin. Palautekeskustelusta ei tullut ilmi haastatteluiden aikana, vain perehdytysvastaava puhui koeaikakeskustelusta kolmen kuukauden työssäolon jälkeen. Hän kuitenkin mainitsi, etteivät kaikki sitä pidä, vaikka täytyisi. Nyt kun se on tuotu esille perehdyttämissuunnitelmaan, pitäisi esimiehillä ja perehdyttäjiä olla selkeä kuvio sen toteuttamisessa.

Ennen työn aloittamista on valittava työntekijälle tutor, jotta on henkilö, joka osaa varautua uuden tulokkaan auttamiseen. Tutorin työprojekteja voisi perehdyttämisaikana vähentää.

#### 4.4 Perehdyttämissuunnitelman sisältö

Perehdyttämissuunnitelma sisältää perehdyttämisprosessiin kuuluvia osa-alueita perehdyttäjän näkökulmasta. Suunnitelman alussa on johdannon muodossa kerrottu lukijalle, mitä suunnitelma pitää sisällään ja mikä tarkoitus suunnitelmalla on.

Johdannon jälkeen perehdyttämissuunnitelmassa kerrotaan, mitkä asiat perehdyttäjän on käytävä läpi ennen tulokkaan aloittamista, tulokkaan ensimmäisenä päivänä sekä koeaikana ja sen päättyessä. Perehdyttämissuunnitelman loppuun on lisätty muistilista auttamaan perehdyttäjää ja perehdytettävää käymään läpi kaikki perehdytettävät asiat. Steerissä ei ole aikaisemmin ollut muistilistaa, joten tutkijan piti tehdä se kokonaisuudessaan. Aikaisemman muistilistan puute oli haasteena, koska tutkijalla oli vaikeuksia saada siihen kaikki tarpeelliset asiat.

Perehdyttämissuunnitelmassa on myös palaute- ja koeaikakeskustelurunko, jonka avulla perehdyttäjät voivat saada palautetta ja arvioita perehdyttämisen onnistumisesta.

### 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Uudet työntekijät ovat yritykselle iso investointi, joten laadukkaaseen perehdyttämiseen on panostettava. Laadukkaan perehdyttämisen avulla voidaan sitouttaa työntekijä yritykseen, mikä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja siitä seuraavia kustannuksia. Hyvin hoidettu perehdytys saa työntekijän nopeammin yrityksen tuottavaksi työntekijäksi, koska perehdyttämällä vaikutetaan työn laatuun ja yrityksen tulokseen. Kun työntekijä on perehdytetty hyvin, hän on varmempi sekä aiheuttaa vähemmän virheitä työssään.

Kerätyn teorian avulla saatiin lisättyä perehdyttämissuunnitelmaan tärkeitä asioita, mitä ei ole aikaisemmin yrityksessä huomattu. Perehdyttämissuunnitelma haluttiin pitää selkeä- ja nopealukuisena, joten teoriaa ei haluttu lisätä sinne. Päättökimurongelmana olevaan ”Millainen voisi olla Steerin perehdyttämisprosessi, jotta se parhaalla mahdollisella tavalla edistäisi uusien tulokkaiden sopeutumista työyhteisöön ja

nopeuttaisi työn oppimista?”, on tutkijan mukaan vastattu hyvin. Jos perehdyttäjät noudattavat perehdyttämissuunnitelmaa ja luovat sen kautta yksilöllisen mallin tulokkaille, tulokkaiden sopeutuminen työyhteisöön ja työn oppiminen nopeutuu. Lisäkysymyksistä hyvän perehdytyksen hyödyistä, perehdytyksen sisällöstä sekä aikataulutuksesta on selkeät määritelmät opinnäytetyössä sekä perehdyttämissuunnitelmassa.

Perehdyttämisen kokonaisvaltaisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että perehdyttämisen tärkeys ymmärretään Steerissä ja perehdyttämisprosessi toteutetaan suunnitelman mukaan. Perehdyttämisen onnistumisen mittaamista varten on Steerissä otettava käyttöön myös perehdyttämisen arviointilomake, jotta myöhemmässä vaiheessa on helpompi kehittää perehdyttämistä sekä perehdyttämissuunnitelmaa.

Tutkija tulee kehittämään jatkossakin perehdyttämisprosessia ja –suunnitelmaa yrityksessä sekä laatimaan perehdyttämisen avuksi myös Tervetuloa taloon –oppaan ja arviointilomakkeen perehdyttämisestä, jotka yrityksestä puuttuvat myös kokonaan. Perehdyttämisprosessia on siis jatkuvasti kehitettävä, jotta sen laatu pysyy parhaana mahdollisena.

## Lähteet

IPSS Oy yrityksenä. Luettavissa: <http://www.ipss.fi/etusivu/ipss-oy-yrityksena.html>,

Luettu 14.8.2012

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.

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

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy.

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

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.

Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytys –opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Esa Print Oy, Lahti.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

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

Rissa, K. & Mäkeläinen, J. 2004. Ulkomaalaisten työnopastus. Työturvallisuuskeskus.  
IS-Print. Iisalmi.



## **Liitteet**

Liite 1. Perehdyttämissuunnitelma

---



# **PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA**

---