

Perehdytysmateriaali Brenntag Nordic Oy:lle

Terhi Talvela



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Terhi Talvela</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Perehdytysmateriaali Brenntag Nordic Oy:lle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 36 +50</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Mari Takko</p>	
<p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Brenntag Nordic Oy:lle. Assistentin aapinen ja Tervetuloa Brenntagille – opas sekä perehdytysuunnitelma on laadittu ensisijaisesti Suomen yksikköä varten, mutta on hyödynnettävissä soveltuvilta osin myös Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Assistenttien toimenkuva on kaikissa maissa varsin samanlainen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä johtoryhmä pitää yleisperehdytyksen kulmakivinä sekä mitkä ovat assistenttien mielestä heidän tärkeimmät työtehtävänsä.</p> <p>Työ on kolmeosainen, ensimmäinen osa on teoreettinen viitekehys, jonka avulla materiaalia on lähdetty rakentamaan. Teoriaosuus kuvailee mitä perehdyttämällä ja työnopastuksella tarkoitetaan ja ohjaa siihen, miten nämä tulisi hoitaa. Produktiossa koostuu vielä kahdesta erillisestä osasta, Tervetuloa Brenntagille – oppaasta yleisperehdytystä tukemaan sekä Assistentin aapisesta, joka on työnopastuksen apuväline. Molempien sisältö pohjautuu keväällä 2013 johtoryhmälle ja assistenteille tehtyihin kyselytutkimuksiin sekä tekijän kokemukseen ja havaintoihin työnopastajana.</p> <p>Tutkimuksesta nousi kolme merkittävää teemaa esiin; perehdytysuunnitelman puuttuminen, perehdytysmateriaalin vähyys ja nimetyn tukihenkilön puuttuminen. Myös perehdytyksen seuranta haluttiin painottaa. Yleisperehdytyksessä nähtiin tärkeänä työpaikan yleiset pelisäännöt, kiinteistön esittely, sisäiset henkilöstöpalvelut, työsuojeluasiat, ohjelmistojen käyttöönotto ja niiden käytetyimmät toiminnot sekä REACH-lainsäädäntö.</p> <p>Tulosten pohjalta rakennettiin yleisperehdytykselle ohjelmarunko, joka sisältyy etukäteen perehdytettävälle toimitettavaan yleisiä asioita ja henkilökuntaa esittelevään oppaaseen. Lisäksi koottiin assistentin työkentän määrittävä opas avuksi työnopastukseen.</p>	
<p>Asiasanat Perehdyttäminen, työnopetus, perehdytysuunnitelma</p>	

Degree programme

<p>Author or authors Terhi Talvela</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis ORIENTATION MATERIAL FOR BRENNTAG NORDIC OY</p>	<p>Number of pages and appendices 36+50</p>
<p>Supervisor or supervisors Mari Takko</p>	
<p>This thesis was written as an assignment for Brenntag Nordic Oy. ABC book for assistants and Welcome to Brenntag guide together with the orientation plan are compiled primarily for the Finnish sales division, but they can be utilized if applicable in Sweden, Denmark and Norway. The job description for assistants is quite similar in all these countries. The goal for this thesis was to clarify what management considers being the most important aspects regarding the general orientation and what are assistants' most important duties in their opinion.</p> <p>This thesis consists of three sections, the first being the theoretical frame of reference that the other two parts lean on. Theory describes what work orientation and work guidance mean and gives guidelines how to manage both tasks. The product itself is yet divided in two separate parts, Welcome to Brenntag guide and ABC book for assistants, which is a tool for work orientation. Both are based on the surveys carried out during spring 2013 among the management team and assistant group and on the writer's experience and observations as an instructor.</p> <p>Three significant themes emerged from the study; the lack of an orientation plan, the scarcity of orientation material and the absence of a mentor. The follow-up for orientation was also emphasized. With regard to general orientation the rules in workplace, the introduction of the office building, internal services for personnel, occupational safety and health matters, software implementation with the most often used functions and REACH legislation were considered to be important.</p> <p>An outline for general orientation was created based on the survey. It's included to the orientation guide that introduces the general issues and personnel and which is delivered in advance for the new entrants. Another guide defining an assistant's job description was created to help the job orientation.</p>	
<p>Key words Work orientation, occupational guidance, orientation guide</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1.	Raportin aihe.....	2
1.2.	Raportin tavoite.....	2
1.3.	Rajaus	3
2	Toimeksiantajan ja toimialan esittely	3
2.1	Brenntag Nordic Oy	3
2.2	Kemikaalien maahantuonti ja jakelu	4
3	Produktin lähtökohdat.....	4
3.1	Lähtötilanne yrityksessä.....	5
3.2	Ongelmat ja haasteet.....	5
3.3	Produktin hyöty yritykselle.....	5
4	Mitä on perehdyttäminen.....	6
4.1	Perehdyttämisen hyödyt	8
4.2	Perehdyttäminen lainsäädännössä.....	8
4.3	Perehdyttämisen perinteet.....	9
4.4	Perehdyttämiseen osallistuvat toimijat	12
4.4.1	Hyvän perehdyttäjän tunnusmerkkejä	14
4.5	Erilaiset perehtyjät.....	14
4.5.1	Uusi työntekijä alalla tai vähäinen työkokemus	15
4.5.2	Kokenut tekijä uudessa organisaatiossa.....	16
4.5.3	Työtehtävien vaihtuminen yrityksen sisällä.....	16
4.5.4	Pitkältä sairauslomalta tai vapaalta palaava työntekijä	17
4.5.5	Perehdyttäminen yrityskauppatilanteissa	18
4.5.6	Pikaperehdyttäminen.....	18
4.6	Perehdyttämisen vaiheet.....	19
4.6.1	Ensimmäinen päivä	20
4.6.2	Ensimmäinen viikko	20
4.6.3	Ensimmäiset kuukaudet.....	20
4.7	Perehdyttämisen apuvälineet	21
4.8	Työnopastuksen 5 askelta	22
4.9	Perehdyttämisen seuranta.....	24

4.9.1	Orientointikeskustelu	25
4.9.2	Lähtökeskustelu	25
5	Tutkimus	26
5.1	Kyselyn toteuttaminen.....	27
5.2	Tutkimustulosten yhteenveto ja analysointi.....	27
5.2.1	Johtoryhmän kyselyn tulokset.....	28
5.2.2	Assistenttiryhmän kyselyn tulokset	28
6	Perehdytysmateriaalien käyttö	32
6.1	Oppaiden sisältö	33
6.2	Oppaiden ylläpito	33
7	Johtopäätökset.....	34
7.1	Suosittelavat jatkotoimenpiteet.....	34
7.2	Oman kehittymisen pohdinta	35
7.3	Aineiston luotettavuus.....	35
	Lähteet.....	36
	Litteet.....	37
	Liite 1. Kysymykset Johtoryhmälle	37
	Liite 2. Kysymykset Assisenteille	39

1 Johdanto

Ensimmäinen työpäivä on yleensä mieleenpainuva. Sen perusteella muodostetaan käsitys uudesta työpaikasta ja uusista kollegoista sekä yrityksen toimintatavoista, arvoista ja toiminnan mielekkyydestä. Se miten uusi työpaikalle tulija tai työhönsä palaava otetaan vastaan, on erittäin merkittävää työuran jatkon kannalta. Työsuhteen alku määrittää pitkälle sen, miten uusi tulokas sitoutuu organisaatioon ja työyhteisöön. Jokainen tarvitsee opastusta sekä työpaikan kulttuurin ymmärtämiseen sekä itse työn tekemiseen ja työvälineiden että ohjelmistojen käyttöön. Ei siis ole yhdentekevää, kuinka perehdyttäminen hoidetaan.

Kun yrityksellä on selkeä perehdytysuunnitelma ja asiansa osaava perehdyttäjä tai perehdytystiimi, saa se uuden työntekijänsä mahdollisimman pian tuottavaksi osaksi työyhteisöään. Silloin kun perehdytykseen on olemassa tietty kaava, ohjeistus ja tukimateriaali, on se myös tasalaatuista. Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan taata työntekijöiden yhtenäinen osaaminen ja yhtenevät käytännöt niin asiakaspalvelussa kuin kaikessa muussakin yrityksen toiminnassa. Perehdytysuunnitelmaa noudatettaessa ei myöskään ole niin suurta vaaraa, että perehdyttäjän omat henkilökohtaiset näkemykset, mielipiteet ja käsitykset asioista tai ihmisistä ohjaavat ja muokkaavat liaksi perehdyttäjän tulevaa toimintaa ja hänen muodostamia asenteita ja toimintatapoja työpaikalla.

Monilla työpaikoilla on edelleen käytäntönä kisälliperiaate, jossa työstään pois jäämässä oleva henkilö ottaa uuden tulokkaan siipiensä suojaan ja siirtää hiljaista tietoa hänelle yhteisen tekemisen kautta työn ohjauksen yhteydessä. Yritysten on kuitenkin syytä varautua tilanteisiin, joissa tällainen tiedon siirtäminen on mahdotonta. Tällaisia ovat esimerkiksi sairais- tai kuolemantapaukset. Toisaalta yrityksen yhtenäisten käytäntöjen kannalta olisi hyvä että jokainen tulokas saa samanlaiset lähtökohdat. Näin ollen perehdyttämisestä tulisi olla olemassa ainakin yleisiä käytäntöjä koskeva ohjeistus johon tulokas voi nojautua. Varsinainen työnopastus voi olla jo hieman räätälöidymppää ja erota hyvinkin paljon samalla osastolla samankaltaista työtä tekevän toimenkuvasta. Uudempi ajatusmalli on dialoginen perehdyttäminen, jossa perehdyttäjä myös havainnoi yrityksen toimintatapoja uudesta näkökulmasta ja voi tarjota yrityksen toimintaan uusia ja tuoreita näkökulmia. Perehdyttäjän rooli muuttuu passiivisesta vastaanottajasta havainnoijaksi ja organisaatiota jopa uudistavaksi tekijäksi.

1.1. Raportin aihe

Tämä raportti tehtiin toimeksiantona Brenntag Nordic Oy:lle ja sen tarkoituksena oli laatia perehdyttämisopas sekä perehdyttämiseen liittyvä oheismateriaali yritykselle. Yrityksessä ei ollut entuudestaan käytettävissä perehdytysopasta eikä perehdytys suunnitelmaa, joten sen koostaminen oli ajankohtaista. Uuden tulokkaan tärkein tietolähde oli perehdyttäjän ohella henkilöstökäsikirja ja intranet, josta olennaisen tiedon löytäminen osoittautui usein haastavaksi. Olin hoitanut myyntiassistenttien työnopastusta viimeisten kolmen vuoden ajan ilman perehdytys suunnitelmaa tai tukimateriaalia, joten kyseessä oli myös itselleni mielekäs opinnäytetyöprodukti. Kun yrityksellä on kirjallinen materiaalin perehdytyksen tukena, on uusien työntekijöiden mahdollista toimia pikemmin itsenäisesti ja vahvistaa oppimaansa myös lukemalla sekä tarkistaa asioita kertaamalla oppaasta. Lisäksi perehdytysvastuuta voidaan jakaa helpommin, kun käytössä on yhtenäinen ohjeistus ja valmis materiaali.

1.2. Raportin tavoite

Raportin ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, mitä Brenntagin johtoryhmä pitää keskeisinä perehdytyksen kulmakivinä perehdytettäessä uusia henkilöitä talon tapoihin, organisaation missioon, visioon ja arvoihin sekä työyhteisöön. Tämän määrittelyn tarkoitus oli auttaa rajaamaan perehdytysoppaan sisältö mielekkääksi ja ytimekkääksi yrityksen toiminta-ajatusta palvelevaksi kokonaisuudeksi. Tällöin tulokas saa riittävän kokonaiskuvan ja ymmärryksen yrityksen toiminta-ajatuksista, toimintatavoista, käytännöistä ja normaaliin arkeen liittyvistä rutiineista sekä toimialasta ja sitä koskevasta lainsäädännöstä. Tämän tavoitteen avulla muodostui perehdyttämissuunnitelma ja tervetuloa taloon – opas kaikkien tulijoiden käyttöön. Raportin toinen ja yhtä tärkeä tavoite oli selvittää myyntiassistenttien näkemys siitä, mitkä asiat ovat työn hoitamisen kannalta olennaisimpia assistentteja perehdytettäessä. Produktin sisältö ja rakenne pyrittiin rakentamaan assistenttien avulla siten, että työhön kiinni pääseminen tapahtuu mahdollisimman nopeasti ja itsenäisesti. Pohjoismaisen organisaation johto oli myös jo aiemmin esittänyt toiveen yhtenäisestä perehdytysmateriaalista Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan yksiköille, joten produkti toteutettiin niin, että sen käännoistä pystytään soveltuvilta osin hyödyntämään Suomen ohella muissakin pohjoismaissa. Tältä pohjalta rakentui assistentin aapinen eli työnopastusmateriaali.

1.3. Rajaus

Työ rajattiin työn opastuksen osalta koskemaan assistentteja ja soveltuvalta osin sisämyyjiä, koska he ovat homogeenisin ryhmä yrityksessä. Myyntihenkilöiden perehdyttämiseen tarvitaan toista saman toimialan myyjää ja perehdytyksen sisältö riippuu suuresti myyjän ydinosaamisesta ja toimialakentästä, jonka hän saa hoitaakseen. Esimerkiksi pinnoitteita ja polymeerejä myyvä henkilö tarvitsee hyvin erilaista perehdytystä kuin rehu- tai lääketeollisuuteen keskittyvä myyjä. Työ on rajattu siten, että kaikki yritykseen tulevat hyötyvät yleisestä tervetuloa taloon -oppaasta, jossa perehdytetään yrityksen historiaan, kulttuuriin, toimintatapoihin, käytännön asioihin toimitiloissa ja henkilöstön hyvinvointiin sekä ohjelmistojen käyttöönottoon. Yleinen ohjeistus voidaan hyödyntää kaikissa positioissa. Spesifimpi tieto suunnataan myyntiassistentteille, mutta tästä osasta hyötyvät myös myyntitilauksia käsittelevät sisämyyjät. Myyntiassistenttien tehtävät ovat varsin samanlaiset kaikissa Pohjoismaissa, joten työnopastuksenkin osalta opasta voidaan hyödyntää organisaatiossa laajalti.

2 Toimeksiantajan ja toimialan esittely

Brenntag Nordic Oy:n virallinen toimiala on 46750 Peruskemikaalien, lannoitteiden yms. tukkukauppa. Brenntag Nordic Oy on kemikaalijakelija, joka on maailmanlaajuisesti johtava toimija. Suomessa se on tällä hetkellä kolmanneksi suurin toimija alalla. Suomessa ja Norjassa yrityksellä ei ole varsinaista valmistustoimintaa, ainoastaan vähäistä sekoitustoimintaa esimerkiksi suoraan säiliöautoihin tehtävissä kemikaalisekoituksissa. Ruotsissa ja Tanskassa puolestaan yritys myös valmistaa ja pakkaa lukuisia eri materiaaleja, eräänä merkittävänä niistä mainittakoon N-kemikaaleihin kuuluva rokotteen apuaineiden eli adjuvanttien valmistus.

2.1 Brenntag Nordic Oy

Brenntag on Saksalainen, maailmanlaajuisesti johtava kemikaalien jakelija ja työllistää noin 13 000 henkilöä 70 eri maassa ja 400 eri toimipisteessä. Brenntag listautui Frankfurtin pörssiin 2010. Brenntag Nordic Oy kuuluu tähän maailmanlaajuiseen Brenntag – konserniin ja muodostaa yhdessä Ruotsin, Norjan ja Tanskan kanssa Pohjoismaisen yksikön. Suomen Brenntag on perustettu 18.6.1935 nimellä O/Y Ulko A/B. Useiden

yrittäjäkauppojen ja nimimuutosten jälkeen se viimein liitettiin osaksi Brenntag-konsernia vuonna 2000. Suomessa se on alansa kolmanneksi suurin toimija. Brenntag työllistää Pohjoismaisella tasolla noin 320 työntekijää ja Suomessa 19 varsinaista työntekijää sekä kaksi ostopalveluna taloushallinnossa toimivaa henkilöä. Toimipisteitä on pohjoismaissa 12. (Brenntag Nordic Oy, Henkilöstökäsikirja 2013.) Tarkoituksena on käyttää perehdyttämisoppaita soveltuvilta osin myös pohjoismaisella tasolla kaikissa toimipisteissä.

2.2 Kemikaalien maahantuonti ja jakelu

Brenntagin merkittävimmät kilpailijat alalla ovat Algol, Bang & Bonsomer Group ja Chemec (Largest companies, 2013). Kilpailijoilla on enemmän valmistustoimintaa kuin Brenntag Nordic Oy:llä, mutta Brenntagin vahvuutena on pieni ja ketterä asiantuntija-organisaatio, jonka avulla asiakkaalle pystytään etsimään sopivia materiaaleja ja järjestämään ne toimitukseen lyhyemmällä ajalla kuin kilpailija ehkä pystyisi. Pohjoismainen organisaatio takaa myös laajan globaalin hankintaverkoston jonka avulla tarjouspyyntöihin sopivia materiaaleja voidaan löytää uusista lähteistä nopeasti. REACH-lainsäädäntö on muuttanut kemikaalien maahantuontia olennaisesti vuoden 2008 jälkeen. Brenntag on panostanut yrityksenä erityiseen REACH-työryhmään, jonka avulla yritys pystyy tarjoamaan lisäarvoa ja – palveluita asiakkailleen uusien säädösten viidakkossa. Tämä tuo myös kilpailuetua ja lisää sekä henkilöstön että asiakkaiden turvallisuutta.

3 Produktin lähtökohdat

Vaikka tarve perehdytysoppaalle olikin ollut jo olemassa, muuttui opinnäytetyön tekeminen tekijän näkökulmasta yllättävän ajankohtaiseksi kun kesken prosessin yrityksessä ilmoitettiin organisaation uudistamisesta. Työyhteisön tehtävät laitettiin yllättäen jakoon uudella ja erilaisella tavalla. Koko organisaatio oli yhtäkkiä tilanteessa, jossa kaikki joutuvat opettelemaan erilaista ajattelua ja toimintatapoja. Jokainen oli ikään kuin perehtyjän roolissa mutta kenelläkään ei ollut varsinaista perehdyttäjää, koska tilanne oli kaikille yhtä uusi ja outo.

3.1 Lähtötilanne yrityksessä

Yrityksen käytettävissä ei aiemmin ollut juurikaan soveltuvaa tukimateriaalia perehdytystilanteessa. Tukimateriaalia on täytynyt tehdä perehdytyksen edetessä tai ohjeistaa uutta työntekijää etsimään tietoa intranetistä, henkilöstökäsikirjasta tai vieraskielisistä SAP-ohjeistuksista. Koska varsinaista perehdytyksen kaavaa ei ole myöskään ollut olemassa, oli ongelmana mitä ja missä järjestyksessä perehtyjälle esitetään. Tiedon jakaminen jäi perehdyttäjän muistin ja perehtyjän oman aktiivisuuden varaan. Osa ohjeista ja käsikirjoista oli sijoitettu hyvin hankalasti löydettävien tiedostopolkujen taakse intranettiin.

3.2 Ongelmat ja haasteet

Produktin tekemisen kannalta suurin ongelma oli sekä tekijän että haastateltavien ajan puute. Helmikuussa kaikissa pohjoismaisissa yksiköissä käynnistettiin testausjakso uuden SAP-päivityksen johdosta. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että tekijä oli sidottu mukaan tähän testaustoimintaan, mikä omalta osaltaan verotti käytettävissä olevaa aikaa mutta toisaalta antoi myös hyviä ajatuksia ja vinkkejä perehdytysopasta ajatellen. Käytännössä kaikki kevään viikonloput oli varattava siltä osin kuin suinkin oli mahdollista produktin ja raporttiosan tekoon, sillä arki-illat olivat yhtä työntäyteisiä kuin päivätkin. Organisaatiomuutoksen keskellä uusi työkenttä oli niin laaja ja hajanainen ettei työpäivien aikana ollut mitenkään mahdollista käyttää aikaa produktin kirjoittamiseen. Kolmea työtä tehdessä aikataulutuksen merkitys korostui erityisen paljon, jopa ystävien ja sukulaisten näkeminen oli jätettävä tyystin, jotta työ valmistuisi kutakuinkin ajatellussa aikataulussa.

3.3 Produktin hyöty yritykselle

Produktin lopputuloksena syntyi tervetuloa taloon -opas yleisperehdytykseen, työhön perehdyttämisoras assistenteille sekä perehdytyksen tarkastuslista kohdeyritykselle ja niitä on tarkoitus hyödyntää soveltuvilta osin kaikissa Pohjoismaisissa konsernin toimipisteissä. Tuotoksen onnistumista mitataan yrityksessä sen käyttäjien antamilla arvioilla, toimeksiantajan tyytyväisyydellä produktiin sekä perehdytys suunnitelman mukaan suoritulla perehdyttämällä säästetyllä ajalla sekä oppaan hyödyllisyydellä ja käytettävyy-

dellä perehtyjän näkökulmasta. Suomessa saattaa kestää pitkään ennen kuin saadaan palautetta uusilta perehdytettäviltä, sillä henkilökunnan vaihtuvuus on varsin pientä.

4 Mitä on perehdyttäminen

Perehdyttäminen määritellään kirjallisuudessa melko samankaltaisin sanakäntein. Se nähdään yleisperehdyttämisenä eli yksilön opastuksena organisaation kulttuuriin ja yleisiin työsuhteeseen kuuluviin asioihin sekä opastuksena varsinaisiin työtehtäviin (Kupias & Peltola 2009, 19). Yleisperehdytys pitää sisällään kaiken avainten saamisesta työpisteen ja työtovereiden esittelyyn, sen tehtävänä on auttaa tulokasta tutustumaan ja kiinnostumaan uuteen organisaatioonsa ja selviämään päivittäisistä käytännön asioista.

Työnopastuksen tehtävä taas on huolehtia siitä, että tulokas tuntee työvälineensä ja varsinaisen toimensa niin hyvin, että selviytyy työstään itsenäisesti. Kupias ja Peltola (2009, 19) tiivistävät näkemyksensä perehdyttämisestä seuraavasti.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, 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 sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.

Tämä kiteyttää muutamaaan virkkeeseen modernin perehdyttämisen syvimmän olemuksen ja tuo esiin sen, ettei kyseessä ole aina uusi henkilö tuntemattomassa organisaatiossa. Perehdytettävänä voi olla organisaation sisällä työtehtävää vaihtanut henkilö, pitkältä vapaalta palannut henkilö tai vaikka koko organisaatio, mikäli kyseessä on suuri muutos organisaation toiminnassa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2–3.)

Perinteinen näkemys perehdyttämisestä keskittyy työn hallitsemiseen ja uuden työntekijän sopeuttamiseen olemassa olevaan organisaatioon. Sillä pyritään olemassa olevan organisaatiokulttuurin vahvistamiseen, eikä se näe perehdytettävää uutena mahdollisuutena parantaa jo olemassa olevia toimintatapoja. Pyrkimyksenä on pikemminkin säilyttää olemassa oleva organisaatiokulttuuri ja sen rutiininomaiset toiminnot sellaisinaan. Usein nuori työntekijä nähdään yrityksen tarpeisiin muovattavana materiaalina, hänellä ei voi olla vielä annettavaa tai kehitysehdotuksia, sillä hän on työelämässä täysin kokematon. Perehdytystapahtuma on tässä mallissa yksisuuntainen, perehdyttäjä antaa ja

perehtyjä vastaanottaa. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 9–10, 14–15.) Kärjistäen voidaan sanoa, että yrityksessä haetaan pyöreää palikkaa pyöreään reikään ja tarpeen vaatiessa opetetaan olemaan riittävän pyöreä sopiakseen siihen.



Kuva 1. Sopeuttava perehdyttäminen

Kjelin ja Kuusisto (2003, 17) pitävät modernin perehdyttämisen tärkeimpinä ydinajatuksina yksilön sitoutumista ja organisaation uudistumiskykyä. Tällöin perehtyjää ei nähdä vain yksisuuntaisen tiedon vastaanottajana, vaan hänen osaamisensa pyritään tunnistamaan ja nostamaan esille. Tätä osaamista pyritään hyödyntämään ja kehittämään mahdollisuuksien mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Nykyaikainen käsitys perehdytyksestä onkin kartoittaa uuden tulokkaan osaaminen ja tavoitteet, sovittaa ne yhteen organisaation tavoitteiden kanssa ja luoda perehdytys- ja koulutussuunnitelma, joilla molempien tavoitteet saadaan toteutumaan. Uutta tulokasta hyödynnetään myös tuoreena silmäparina, joka herkemmin huomaa yrityksen toimintatavoista ne, joihin hänellä olisi tarjota tuoretta näkemystä ja parempaa toimintatapaa. Kun perehdytys hoidetaan hyvässä hengessä niin, että tulokas uskaltaa ilmaista mielipiteensä, saadaan tulokkaasta maksimaalinen hyöty organisaatiolle. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 47; Kupias & Peltola, 2009, 76–77.)

4.1 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttäminen on aikaa vievää mutta itsensä takaisin maksavaa toimintaa. Sillä saadaan uusi työntekijä ymmärtämään yrityksen arvoperusta ja päämäärä, jota kohti kuljetaan. Työn opastuksella saadaan työntekijä oppimaan työnsä oikein heti. Tällöin vältetään hintavien virheiden tekemiseltä, laatuongelmilta ja tyytymättömiltä asiakkailta tai jopa asiakassuhteiden menetyksiltä. Yritys puolestaan saa uuden työntekijänsä täyden potentiaalin käyttöön mahdollisimman nopeasti ja pitää uuden työntekijänsä tyytyväisenä, kun hänet perehdytetään huolellisesti sekä organisaatioon että työtehtäviin. Myös muiden työntekijöiden tyytyväisyys kasvaa, kun laatu ei kärsi ja tulokas saadaan tuottavaksi osaksi tiimiä. Voidaan nähdä, että laadukas ja tarkoituksenmukainen perehdyttäminen antaa yritykselle jopa kilpailuetua. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 20–21.)

Rekrytointi on yritykselle resursseja sitova prosessi, jolla halutaan saada pitkäaikainen ja työnantajaansa vahvasti sitoutunut työntekijä. Nykyisin työntekijä valitsee, mihin organisaatioon hän haluaa tulla. Mikäli perehdytystä ei hoideta hyvin, ei hän ehkä haluaakaan jäädä organisaatioon, jolloin ollaan taas lähtöpisteessä. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että perehdytys hoidetaan hyvin ja sekä työnantajan että työntekijän odotukset kohtaavat toisensa. Perehdytysvaiheessa onkin syytä selvittää, mikä on työntekijälle häntä sitouttava tekijä. Yksi sitoutuu ehkä yrityksen palkkiojärjestelmään ja henkilökuntaetuihin, toinen sitoutuu työyhteisöönsä eikä halua lähteä jottei jätä kollegoitaan puulaan. Kestävintä sitoutuminen on kuitenkin silloin, kun se perustuu tunteisiin. Kun työntekijä kokee, että organisaatio ottaa heistä vastuuta ja pyrkii hyödyntämään heidän osaamistaan sekä kehittämään sitä, sitoutuvat he todennäköisemmin organisaatioon tunnetasolla. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 23–28.)

4.2 Perehdyttäminen lainsäädännössä

Perehdyttäminen ei ole vain suotavaa ja vapaaehtoista, vaan tietyltä osin myös lakisääteistä. Työturvallisuuslain 2 luvun 14 § todetaan seuraavaa:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvalli-

siin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa siis sitä, että jokaisella työpaikalla on lakisääteisesti suoritettava perehdytys, jonka jälkeen työntekijä kykenee suoriutumaan hänelle osoitetuista työtehtävistä ja jonka jälkeen hän tuntee työpaikkansa ja sen olosuhteet sekä käytössä olevat työvälineet. Työntekijöiden osaamista on myös ylläpidettävä ja heille on tarjottava opastusta kun työvälineet tai olosuhteet muuttuvat.

Lainsäädäntö antaa ymmärtää, että perehdyttämistä tarvitaan eniten aloilla, jossa fyysisen tai aineellisen vahingon riski on suuri. Esimerkiksi rakennustyömaalla ja tehdasolosuhteissa se onkin ilmeistä. Voidaan puhua lähinnä työntekijää suojaavasta ja sopeuttavasta perehdytyksestä. On kuitenkin huomioitava, että työntekijä saattaa olla vaarassa esimerkiksi kiinteistön sijainnin vuoksi. Lisäksi on mahdollista, että vaikka hänen varsinainen työnsä tapahtuu melko harmittomassa toimistoympäristössä, saattaa sen vaikutus olla merkittävä työn fyysisen toteutumisen kannalta, esimerkiksi vaarallisten aineiden kuljetuksissa. Tällöin työntekijän täytyy saada riittävä perehdytys myös työhönsä liittyvään lainsäädäntöön, jotta hän ymmärtää tekemiensä valintojen vaikutukset. Työntekijän perehdytystarvetta saattaa myös lisätä työhön kuuluva matkustelu, johon voi liittyä esimerkiksi vierailuja tehdasalueilla ja tuotantolaitoksissa.

4.3 Perehdyttämisen perinteet

Perehdyttämistä on tapahtunut vuosisatojen ajan käsityöammateissa, kun mestareilla on ollut oppipoikia ja kisällityönäytteen suoritettuaan kisälleiksi korotettuja suojatteja, jotka ovat mestarin opissa oppineet ammatin salat. Hiljainen tieto on siirtynyt mestarilta oppipojille ja kisälleille, ja tämä tiedon siirtyminen eli perehdytys on saattanut kestää vuosia. Suomessa on toisen maailmansodan jälkeen käynnistetty ensimmäinen järjestelmäl-

linen työnopastajakoulutus, kun teollisuus tarvitsi nopeasti lisää työntekijöitä massatuotantoon. Tarve syntyi siitä, että haluttiin standardisoida taitava työsuoritus jotta voitaisiin taata tuotannon häiriöttömyys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.) Tätä sota-ajan tyyppistä behavioristista perehdytystapaa on pidetty yllä varsin pitkään, ja vieläkin perehtyjä nähdään tiedon vastaanottajana ja perehdyttäjä tiedon jakajana, joka luennoi perehdyttävälle siitä, miten talossa on tapana toimia ja minkälaiseksi hänen tulee toimintansa muovata sopiakseen organisaatiossa hänelle tarkoitettuun paikkaan. Malli ei juuri huomioi perehtyjän taustaa ja osaamista., Kyseessä on usein perusmuotoinen koulutusjakso, jota ei millään tavalla ole edes tarkoitus muovata perehtyjän lähtökohtiin sopivaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40.)

Kupias ja Peltola (2009, 36–42) esittävät viisi erilaista perehdytystapaa, joiden voidaan ajatella heijastavan myös kukin oman aikakautensa tyyppillistä perehdytystä: Vierihoidon perehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Tarkastellaan seuraavaksi niitä hieman lähemmin.

Vierihoidon perehdyttäminen vastaa kisälliperinnettä, jossa perehtyjän oppiminen tapahtuu kokeneemman työntekijän työntekoa ja toimintaa seuraamalla. Tällöin perehdyttäjä kertoo olennaisen tiedon sekä yrityksestä että työyhteisöstä työhön opastuksen ohella. Perehtyminen tapahtuu hitaasti työnteon ohessa. Mikäli perehdyttäjä on osaava, hänen ajankäyttönsä tehokasta ja hänellä on kykyä nähdä mitä tulokas tarvitsee perehdyttäjältä ja organisaatio tulokkaalta, on perehdytys laadukasta. Perehdyttäjän täytyy kyetä olemaan objektiivinen perehdyttäessään. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttämisessä puhutaan standardoidusta perehdyttämisestä, joka pyrkii luomaan selkeät toimintamallit ja suunnitelmat. Tätä voidaan ajatella teollistumisen ajan perehdyttämisenä. Vastuut on määritelty selkeästi ja apuvälineitä ja materiaalia on tuotettu keskitetysti koko organisaation käyttöön. Tässä toimintamallissa yleisperehdytys toteutetaan massaperehdyttämisenä esimerkiksi tervetuliaistilaisuutena uusille työntekijöille. Työnopastus suoritetaan työyksikössä perehdytysmallin mukaan. Tämä malli takaa tasalaatuisen perehdytyksen ja selkeän kaavan tekemiseen, mutta on hieman jäykkä eikä juuri yhdistä organisaatiotason tietoa ja oman työn tekemistä. (Kupias & Peltola

2009, 37–39.) Tämä tapa on ollut käytössä teollisuuden kasvaessa, tarve tuntee työtovereita ja sitoutua organisaatioon ei ole ollut johdon mielestä tärkeää, sillä työntekijät ovat olleet helposti korvattavissa työn luonteen vuoksi.

Laatuperehdyttämisessä vastuuta on annettu enemmän työyksiköille ja tiimeille, joiden on ollut mahdollista kehittää joustavasti ja jatkuvasti perehdytystoimintaansa. Tiimissä on sovittava selkeästi, ketkä ottavat vastuun, sillä tiimityön riskinä on aina se, että ajatellaan ”jonkun muun” hoitavan asiaa, ja lopputulos on se, ettei sitä hoidakaan kukaan. Ideaalitulanteessa koko tiimi osallistuu sekä perehdyttämiseen että sen kehittämiseen. Laatuperehdyttäminen tiimissä tarjoaa sekä vierihoidoperehdytystä että malliperehdytystä samalla kun uusi tulokas otetaan jäseneksi omaan tiimiinsä. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöity perehdyttäminen ottaa huomioon jokaisen tulokkaan yksilölliset tarpeet. Tässä tarvitaan koordinoiva keskushenkilö, joka ymmärtää perehdyttämisen eri osaluokkia ja osaa koostaa niistä kullekin tulokkaalle sopivan paketin. Tässä mallissa täytyy selvittää huolellisesti uuden työntekijän osaaminen ja tarpeet. Työntekijä on ikään kuin asiakkaan roolissa, ja hänen täytyy sitoutua itse perehdyttämisohjelmaansa sekä osallistua aktiivisesti sen laatimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.) Räätälöity perehdytys on nykyään hyvin perusteltua, sillä työntekijöiden lähtökohdat ovat usein hyvinkin erilaiset. Joku hallitsee ohjelmistot suvereenisti eikä tarvitse niiden käytössä opastusta – päinvastoin hän kykenee tarjoamaan apua muillekin. Hän voi tarvita vastaavasti paljon enemmän tukea työyhteisöönsä ja esimerkiksi uuteen asiakaskuntaansa tutustumiseen. Kun kartoitetaan osaamista etukäteen, vältetään hukkaamasta aikaa perehdytettävälle jo entuudestaan tutun asian läpikäymiseen. Vastaavasti myös huomataan, mikäli hänen tiedoissaan ja taidoissaan on puutteita, jotka on ehdottomasti täydennettävä ennen varsinaisen työnteon aloittamista.

Dialoginen perehdytys tulee kyseeseen esimerkiksi silloin, kun organisaatioon on haettu ”hyvää tyyppiä” ja jonka työkenttää ei ole määritelty alkuasetelmissa kovinkaan tarkasti. Tulokas tulee muokkaamaan tehtävänsä oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden pohjalta, hänen on ajateltu usein tuovan organisaatioon jotain uutta, mitä siltä on ehkä puuttunut. Tässä perehdytysprosessissa kehittyvät sekä uusi työntekijä että ko-

ko organisaatio. Ohjenuorana voidaan kuitenkin pitää esimerkiksi organisaation arvoja, joihin tulokkaan on sitouduttava huolimatta siitä, minkälaiseksi hänen toimenkuvansa perehdytyksen aikana rakentuu. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.) Yhä useampi yritys etsii ”hyvää tyyppiä” joka muokkaa työkenttäänsä itse ja joka tulee täydentämään loistotiimiä. Jo rekrytointivaiheessa ilmaistaan selkeästi, että tärkeintä on hyvän ryhmädynamiikan säilyminen, muut asiat voidaan opettaa ja opetella.

Mitä tahansa perehdytysmallia yritys käyttääkin, on sen tavoitteena saada itselleen organisaation arvoihin, missioon ja visioon sitoutunut työntekijä, joka on kiinnittynyt yhteisönsä ja tulee toimimaan sen tuottavana osana auttaen yritystä menestymään ja etenemään asetettuja tavoitteita kohti. Hyvällä perehdytyksellä yritys markkinoi itseään paitsi perehdytettävälle ja hänen perheellensä, myös asiakkailleen ja potentiaalisille uusille työntekijöillensä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 20–22.)

4.4 Perehdyttämiseen osallistuvat toimijat

Perehdyttäjiä on yrityksissä usein monia. Perehdytykseen osallistuu usein henkilöstöhallinto, esimies, toimiston sihteeri tai assistentti, sekä nimetty perehdyttäjä, ns. kummi tai mentor. Henkilöstöhallinnon perehdytystehtävä alkaa jo rekrytointia suoritettaessa, kun pyritään laatimaan ilmoitus, joka on kyllin informatiivinen ja totuudenmukainen, jotta tehtävään saadaan varmasti siihen parhaiten sopiva henkilö. Jo haastattelutilanteissa mahdollista tulevaa työntekijää informoidaan alustavasti siitä työyhteisöstä, jonka osaksi hän on hakemassa. Parhaassa tapauksessa hakijaa saatetaan jopa kierrättää työpisteessä ja hänen on mahdollista tavata mahdollisia tulevia työtovereitaan. Henkilöstöhallinto pitää myös huolen siitä, että uuden työntekijän tiedot on toimitettu kaikille olennaisille tahoille, kuten mm. palkanlaskentaan ja keskuksen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9–10.)

Jos mahdollista, olisi esimiehen otettava henkilökohtaisesti uusi työntekijä vastaan (Kupias & Peltola 2009, 58). Soitto töihin tuloa edeltävällä viikolla antaa työntekijälle tunteen, että häntä todella odotetaan ja että hän on tervetullut (Kjelin & Kuusisto, 2003, 62). Myös mahdollisuus varmistaa esimieheltä ensimmäiseen työpäivään liittyviä yksityiskohtia lievittää uuden työpaikan aiheuttamaa jännitystä. Kun esimies on vielä toivottamassa uuden tulokkaan tervetulleeksi taloon ja keskustelemassa hänen kanssaan

siitä, miten hän työnaloittamisensa kokee ja minkälaista perehdytystä ja tukea hän ensisijaisesti kaipaa, on ensimmäinen päivä alkanut varmasti miellyttävissä merkeissä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 162.) Usein seuraava henkilö joka ottaa uuden tulokkaan huomansa, on toimiston sihteeri tai assistentti, jolla on hyvä ja selkeä kokonaiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta sekä jokapäiväisten asioiden sujumisesta. Hän on useimmiten huolehtinut etukäteen toimiston istumajärjestelyistä, tilannut tarvittavat työvälineet, hoitanut yhteydet ja salasanat, avaimet ja kulkukortit odottamaan valmiiksi tulokasta. Hän opastaa tulokkaan talon tavoille aina siitä lähtien, mihin hän voi autonsa pysäköidä, mistä tullaan sisään ja millä avaimella, ohjeistaa mahdolliset hälytysasiat, näyttää henkilön työpisteen ja esittelee työvälineet sekä muut työhön olennaisesti liittyvät paikat, laitteet ja tarvikkeet. Sihteeri voi myös kertoa talon lounas- ja kahvitaukokäytännöistä ja toimittaa mahdolliset lounassetelit. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 193; Kupias & Peltola 2009, 82.)

Kun käytännön asiat on käyty läpi siten, että voidaan olla varmoja siitä että uusi tulokas tietää kuinka arki pyörii perusasioiden ympärillä, voidaan siirtyä tutustumaan muuhun henkilökuntaan sekä tiimiin (Kupias & Peltola 2009, 96). Henkilö, joka perehdyttää tulokkaan tiimin toimintatapoihin ja varsinaiseen työtehtävään, on useimmiten tiimissä työskentelevä kollega joka on innostunut ja pätevä opettamaan tarvittavat taidot tulokkaalle (Kjelin & Kuusisto, 2003, 195–196). Ihannetilanteessa koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen, kukin oman osaamiskenttensä ja mahdollisuuksiensa mukaan. Pienessä työyhteisössä usein näin onkin, sillä jokainen saa tilaisuuden keskustella uuden työntekijän kanssa ja kertoa hänelle esimerkiksi pienistä arjen käytänteistä talossa. (Kupias & Peltola 2009, 47.) Voidaan ajatella, että kaikki tiedonsiirto, joka helpottaa uuden tulokkaan asettumista taloksi, kiinnittymistä organisaatioon ja auttaa häntä selviytymään niin työtehtävistään kuin aivan arkisistakin asioista, on perehdyttämistä (Kupias & Peltola 2009, 17–18). Kun kaikki osallistuvat perehdyttämiseen, on kuitenkin syytä selvittää mikä on kenenkin tehtäväkenttä, näin vältetään päällekkäisyyksiltä ja turhalta toistolta. Perehdyttäjien tulisi muistaa, että heidän tehtävänsä on kertoa perehtyjälle faktoja ja tarpeellisia tietoja, ei omia ja vääjäämättä hieman värittyneitä näkemyksiään saati juoruja. Jokaisen tulokkaan tulee saada muodostaa kuva työyhteisöstä objektiivisesti, ilman että häntä ohjailaan työpaikan juoruilla ja henkilökohtaisesti värittyneellä tiedolla suh-

tautumaan henkilöihin tai tilanteisiin tietyllä tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 81–82.)

4.4.1 Hyvän perehdyttäjän tunnusmerkkejä

Hyvälle perehdyttäjälle ominaisia piirteitä ovat kokemus omassa työssään sekä siinä viihtyminen, halu ja innostus jakaa tietoa eteenpäin, auttaa ja opastaa. Perehdyttäjällä on myös hyvä olla jonkinlainen käsitys aikuisten oppimistavoista. Hyvä perehdyttäjä antaa perehtyjälle aluksi kokonaiskuvan niin yrityksestä kuin tulevasta perehdytysjaksostakin ja osaa yhdistää asiat aina isompaan kokonaiskuvaan. Perehdyttäjän täytyy osata jaksottaa asiat oikein ja antaa aikaa ja tilaa asian oppimiselle, oppimisen varmistamiselle ja kertaamiselle. Hyvä perehdyttäjä saa tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja kykenee motivoimaan hänet käsillä oleviin uusiin tehtäviin. Hyvä perehdyttäjä osaa kertoa asiat selkeästi ja kuvailevasti, mutta myös kuunnella perehdytettävää, kysellä, vastata ja hyödyntää perehdytettävän aiempaa osaamista. Hyvä perehdyttäjä antaa perehtyjälle aktiivisen roolin ja tietää milloin voi siirtyä pikkuhiljaa pois perehdyttäjän roolista kollegan rooliin ilman että perehdytettävä kokee jäävänsä yksin. Perehdyttäjällä tulee siis olla tilannetajua, tunneälyä, kykyä eläytyä, opastaa, innostaa, motivoida ja rohkaista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

4.5 Erilaiset perehtyjät

Kuten jo aiemmin totesimme, perehtyjä voi olla yksi tai useampia henkilö kerrallaan, jopa niin että koko olemassa oleva organisaatio voi olla perehdytettävänä yrityskaupan johdosta tai esimerkiksi organisaatorakenteen ja toimenkuvien muuttuessa radikaalisti (Kjelin & Kuusisto, 2003, 164–166). Perehdytystä voidaan järjestää uusille työntekijöille tervetuliaisryhmissä, joissa pyritään ensisijaisesti informoimaan työntekijöitä käytännön asioista ja toimiympäristöstä, käytännössä tarkempi perehdytys varsinaiseen työhön tapahtuu aina työyksikössä, johon perehtyjä sijoittuu. (Kupias & Peltola 2009, 37–39).

Perehtyjän oma tausta, taitotaso, asiantuntijuus ja koulutus vaikuttavat siihen, miten hänen perehdyttämisensä tapahtuu. Nuori ja kokematon perehdytettävä tarvitsee työuransa alkumetreillä huomattavasti enemmän opastusta pienissäkin käytännön asioissa, kuin jo ammatissaan toiminut organisaatiota vaihtava asiantuntija. Jokainen organisaation ulkopuolelta tuleva tarvitsee perehdytyksen organisaation missioon, visioon, arvoihin, toimintatapoihin, organisaatiokaavioon, tiloihin, työvälineisiin, työtovereihinsa jne.

Alan kokemusta omaava työntekijä tuntee jo varsinaisen työnsä, jota hänet on palkattu tekemään ja on näin ollen valmis huomattavasti nopeammin toimimaan itsenäisesti. Työuransa alussa oleva sitä vastoin tarvitsee huolellista ohjeistusta jopa yksinkertaisimpiinkin työtehtäviin, jotta hän voi opetella tulevan toimenkuvansa turvallisesti ja aiheuttamatta vahinkoa itselleen tai organisaatiolleen. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 163.) Oman haasteensa perehdyttäjän työhön tuo myös se, että jokainen perehdyttäjä on oppijana erilainen. Yksi perehtyjä haluaa ehkä mahdollisimman paljon tietoa etukäteen esimerkiksi kirjallisessa muodossa, toinen haluaa että asiat selostetaan ja puhutaan auki samalla kun hän ehkä esittää kysymyksiä, kolmas taas haluaa päästä suoraan kiinni työhönsä ja esittää kysymyksiä sitä mukaa kun niitä tulee esiin työtehtäviä tehdessä. (Kupias & Peltola 2009, 123–125.)

Perehdyttäjän tehtävä on ottaa selvää perehdytettävästä mahdollisimman paljon jo etukäteen, tutustua hänen työhistoriaansa ja koulutustaustaansa ja selvittää heti työsuhteen alussa perehdytettävän kanssa keskustelemalla, mitkä ovat hänen erityisosaamisalueitaan ja millä hän itse kokee tarvitsevansa erityisen paljon taustatukea ja lisätietoa. Tämän pohjalta voidaan perehdytettävän kanssa yhdessä laatia tarkempi perehdytys suunnitelma ja toimintatapa, joka kyseiselle perehtyjälle tuntuu luontevimmalta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13–14.)

4.5.1 Uusi työntekijä alalla tai vähäinen työkokemus

Aina kun työntekijä tulee uuteen työpaikkaan, voidaan puhua eräänlaisesta kuherruskuukaudesta. Työnantaja ja työntekijä arvioivat toisiaan ja menestymisen mahdollisuuksia. Työntekijä arvioi työnantajaa sen perusteella, miten käytännön asiat sujuvat. Nuorella työntekijällä ei välttämättä vielä ole paljoa vertailupohjaa, mutta työolobarometrin mittaamat osa-alueet ovat varmasti asioita, joihin hekin kiinnittävät huomiota. Näitä ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus ja voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin. Perehdytyksellä voidaan vaikuttaa erityisesti vaikuttaa siihen, että perehtyjä kokee hallitsevansa työn. Keinoina voidaan käyttää esimerkiksi ohjaamista oikeanlaiseen tiedonhakuun ja – hallintaan, tehtävien priorisoimiseen sekä perustehtävän selkiyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 64.)

Juuri koulusta valmistuneen työntekijän perehdyttämisessä täytyy ottaa huomioon hänen kokemattomuutensa työntekijänä monin tavoin. On varmistettava että hän tuntee oman alansa lainsäädännön ja työehtosopimuksen, että hän ymmärtää miten vuosiloma kertyy, tietää lomakaudet, palkanmaksukäytännöt ja kaikki yleiseen palkkatyöhön liittyvät kuviot. Hänet täytyy tutustuttaa toimialaan ja yritykseen erityisen huolellisesti ja työnopastukseen on varattava erityisen paljon aikaa. Hän saattaa hallita hyvin erilaisten ohjelmistojen käytön, mistä myös muu organisaatio pääsee halutessaan hyötymään. Nuorella alalla juuri tulleella saattaa olla vaikeuksia ottaa paikkaansa työyhteisössä, joten hänet täytyy pyytää konkaria aktiivisemmin mukaan keskusteluihin ja tapahtumiin, jotta hän kiinnittyy organisaatioon ja kokee olevansa arvokas osa ryhmää. Vaikka tällaisessa työntekijässä on enemmän työtä perehdytettäessä, hän todennäköisesti on erittäin nopea ja innokas oppimaan eikä hänen toimintaansa varjosta mikään aiempi käsitys siitä, miten asiat pitäisi hoitaa. Tällaisessa perehtyjässä on valtavasti potentiaalia

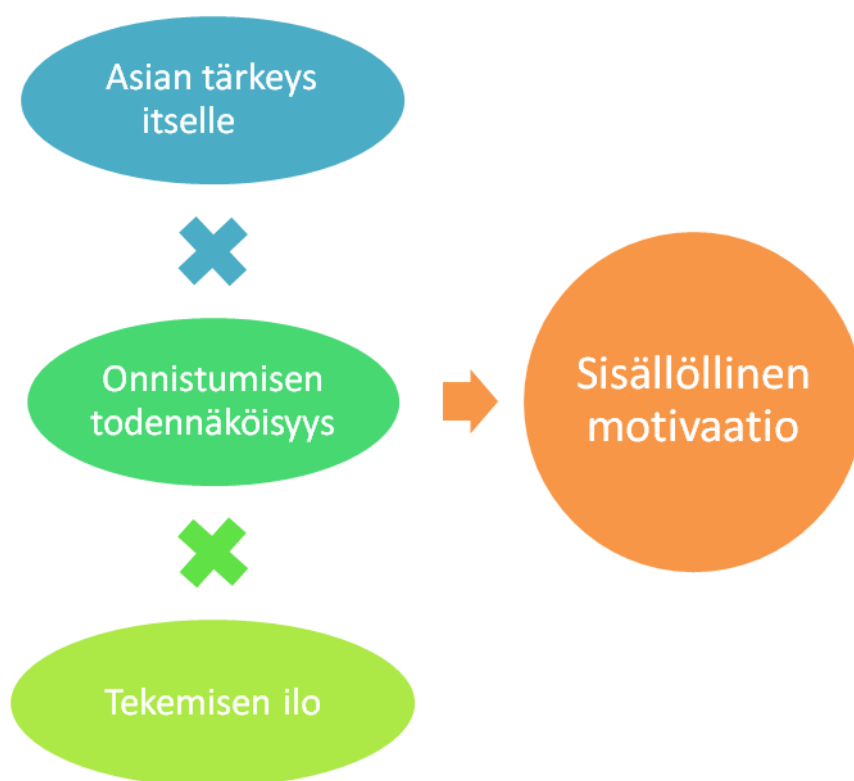
4.5.2 Kokenut tekijä uudessa organisaatiossa

Kokeneelle työntekijälle ei tarvitse antaa työnohjausta välttämättä kovinkaan paljoa, mutta ensimmäiset työpäivät on hyvä silti varata organisaatioon ja työtovereihin sekä talon tapoihin tutustumiseen. Tällöin myös kartoitetaan hänen osaamistaan, vahvuuksiin ja tavoitteitaan työelämässä. Kun arvopohja ja yrityksen toimintatavat ovat selvät ja uusi työntekijä tietää oman toimintakenttänsä, on hän varsin pian valmis tekemään varsinaista työtään itsenäisesti. Hänellä tulee olla kuitenkin selkeä tieto yrityksessä olevista käytännöistä ja siitä, mistä hän saa tarvittaessa lisätietoa. Kokeneenkin työntekijän on hyvä seurata hetken aikaa yrityksessä jo pidempään toimineen työntekijän työntekoa, jotta hän saa käsityksen siitä, miten sama työ uudessa yrityksessä käytännössä hoidetaan. Samalla hänellä on tilaisuus tutustua ainakin jonkin verran myös yrityksen asiakkaisiin. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 173–175.)

4.5.3 Työtehtävien vaihtuminen yrityksen sisällä

Organisaation sisällä työtehtävää vaihtava henkilö tuntee organisaationsa jo varsin hyvin eteenkin oman entisen tiiminsä näkökulmasta. Hän tarvitsee kuitenkin opastusta uuteen työtehtäväänsä ja erilaista perspektiiviä myös organisaatioon tämän uuden tehtävänsä näkökulmasta. Voi olla, että häntä perehdytetään esimerkiksi johtoryhmän toi-

mintaan talon sisällä ja koulutetaan esimieheksi talon ulkopuolella. Saattaa myös olla niin, että työntekijä ei ole erityisen innostunut työtehtäviensä muuttumisesta, jolloin perehdyttäjällä voi olla vastassaan kovakin muutosvastarinta. Tällöin on syytä keskittyä työntekijän toiveisiin ja näkemyksiin uudesta tehtävästä sekä löytää asioita, jotka motivoivat häntä muutoksen keskellä tarttumaan uuteen tehtäväänsä tai suorittamaan entistä tehtäväänsä muutoksen edellyttämällä uudella tavalla. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 164.) Motivaatioon liittyy väijäämättä päämäärä ja vireys. Motivaatio on monen osatekijän summa, ja mikäli joku osista on täysin nolllilla, on sitä myös motivaatio, mitä alla oleva kuva selventää. (Kupias & Peltola, 2009, 129.)



Kuva 2 Motivaatio

4.5.4 Pitkältä sairauslomalta tai vapaalta palaava työntekijä

Pitkältä sairauslomalta, hoitovapaalta tai virkavapaalta palaavaa työntekijää on myös syytä perehdyttää. Nykyään työpaikat ovat jatkuvan muutoksen kourissa, omistussuhteet muuttuvat, työntekijöitä lähtee ja uusia tulee, ohjelmistoja päivitetään ja vaihdetaan, asiakkuudet ja päämiehet saattavat vaihtua, tilanne voi siis olla hyvin erilainen kuin työntekijän lähtiessä. Työntekijä on perehdytettävä vähintään hänen poissa ollessaan tapahtuneisiin muutoksiin. Mikäli työntekijän toimenkuva muuttuu hänen palattuaan

työpaikkaansa, on hänet luonnollisesti perehdytettävä myös uuteen tehtäväänsä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2–3.)

4.5.5 Perehdyttäminen yrityskauppatilanteissa

Kun kaksi yritystä liitetään toisiinsa, aiheuttaa tapahtuma vääjäämättä pelkoja henkilökunnassa. Pelätään, että tehtäviä ja toimintoja yhdistetään ja ihmisiä ehkä irtisanotaan. Johdon tehtävä on astua tällöin välittömästi esiin ja kertoa mahdollisimman avoimesti muodostetun uuden yrityksen arvoista, tavoitteista, tuotepaletista, asiakkaista ja uudesta johtamiskulttuurista. Tilanne voidaan nähdä ikään kuin vanhan henkilöstön uudelleen rekrytointina, jolloin työntekijät päättävät suhteestaan uuteen organisaatioon. Hyvin tärkeää on aloittaa tiedottaminen erittäin nopeasti, jotta voidaan välttää osaavien ihmisten lähtö organisaatiosta. Perehdyttäminen on erityisen tärkeää sen yrityksen henkilökunnalle, joka yrityskaupassa liitetään toiseen yritykseen. Henkilöstölle on annettava aktiivinen rooli ja otettava heidät mukaan muutokseen, on muodostettava ryhmiä, johon kuuluu henkilöitä molemmista yhdistyneistä yrityksistä. Näissä ryhmissä voidaan pohtia mitkä ovat olleet molempien vahvuuksia ja heikkouksia ja juuri tälle yritykselle leimallisia piirteitä. Kun esiin tulleista toimintatavoista voidaan yhdessä valita parhaiten onnistuneet uuden organisaation käyttöön ja saadaan molempien yritysten henkilökunta mukaan tähän uuden yrityksen kulttuurin rakentamiseen, tuntee henkilökunta roolinsa uudessa organisaatiossa merkittäväksi. Tällaisen yhteenliittymän perehdyttäminen on tilanne, jossa henkilöstö katsoo uutta organisaatiotaan ikään kuin uuden työntekijän silmin. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 236–238.)

4.5.6 Pikaperehdyttäminen

Joskus voi olla tarkoituksen mukaista suorittaa pikaperehdyttäminen, jos työntekijä tulee esimerkiksi tuuraamaan sairaustapausta ja tuntee talon tavat ja käytänteet ennestään ja tarvitsee vain opastuksen sen hetkiseen tehtävään ja tiedon käsillä olevasta tilanteesta. Toisaalta myös työntekijä voi tulla yrityksen toisesta toimipisteestä, jolloin hänelle olennaista on tietää missä ovat tarvittavat työvälineet, kenen kanssa hän työskentelee ja keneltä hän saa tarvittaessa apua. Työturvallisuusasiat on kuitenkin kerrottava aina myös pikaperehdyttämisen tullessa muutoin kyseeseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 11.)

Oman haasteensa tuovat myös eri kulttuurista tulevan perehdytys sekä ulkomaan komennukselle lähtevän henkilön perehdytys, mutta koska niistä kumpikaan ei ole toimeksiantajan näkökulmasta erityisen relevantti aihepiiri, niitä ei käsitellä tässä lähemmin. Kohdeyrityksen toiminta edellyttää moitteetonta suomenkielen taitoa sekä sujuvaa englanninkielentaitoa, mistä johtuen hakijat ovat olleet kulttuuritaustaltaan hyvin homogeenisiä. Yritys ei myöskään lähetä henkilökuntaa ulkomaan komennuksille, ainoastaan lyhyille työmatkoille.

4.6 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan, työpaikkaan ja työyhteisöön tutustumiseen, sekä omaan työtehtävään tutustumiseen (Kangas & Hämäläinen 2010, 2–3).

Työpaikalla tarkoitetaan ensisijaisesti toimipistettä, jossa työntekijä päivittäin on, mutta myös muita mahdollisia toimipisteitä, työyhteisöllä taas ensisijaisesti kollegoita ja organisaatiota, mutta myös sidosryhmiä kuten yhteistyökumppaneita, alihankkijoita, viranomaistahoja ja asiakkaita (Kjelin & Kuusisto, 2003, 204). Kuten jo todettiinkin, perehdyttäminen alkaa oikeastaan jo rekrytoinnista. Työnantaja tiedottaa tulevaa työntekijäänsä siitä, minkälaiseen organisaatioon ja millaiseen tehtävään hän on tulossa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9; Kupias & Peltola, 2009, 102). Lisäksi työnantajan kotisivuilla on saatavissa lisätietoa yrityksestä, sen historiasta ja talouden tunnusluvuista, henkilöstön määrästä, toimipisteistä, toimialasta ja sen tilanteesta ja niin edelleen. Aktiivinen työnhakija tutustuu potentiaaliseen uuteen työnantajaansa jo etukäteen osatakseen muodostaa mielikuvan siitä, haluaako hän tähän osaksi juuri tätä organisaatiota. Lisäksi tämä etukäteistieto antaa hänestä hyvän ja yrityksestä kiinnostuneen vaikutelman haastattelussa ja auttaa häntä kysymään täydentäviä lisäkysymyksiä haastattelutilanteessa. Haastattelun aikana myös työnantajalla on mahdollisuus antaa syventävää tietoa työpaikasta ja työn luonteesta (Kjelin & Kuusisto, 2003, 126–127).

Kun rekrytointi on tehty, tulisi esimiehen yhdessä henkilöstöhallinnon ja varsinaisesta työhön perehdyttämisestä vastaavan henkilön kanssa miettiä etukäteen, minkälainen on perehtyjän aiempi työtausta, millaisesta organisaatiosta ja tehtävästä hän tulee ja mitä erityisosaamista hänellä on ja mitä mahdollisesti puuttuu. Näiden ennakkotietojen perusteella pystytään jo laatimaan alustava perehdytysohjelma, johon voi liittyä kaikille tulijoille yhteinen tervetuliaisjakso informaatiotilaisuuksineen ja tutustumiskierroksi-

neen. Olennaista on kuitenkin se, että osataan arvioida kuinka paljon ja minkä tyyppistä perehdytystä uusi työntekijä tarvitsee selviytyäkseen itsenäisesti tulevista työtehtävistään. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

4.6.1 Ensimmäinen päivä

Työntekijän saapuessa ensimmäisenä päivänä työpaikalle, tulisi hänelle antaa mahdollisuus kertoa ja keskustella aiemmasta taustastaan ja osaamisestaan, sekä niistä odotuksista, joita hänellä on perehdytysjaksoa kohtaan. Avoimella keskustelulla ja yhdessä suunnittelemalla voidaan säästää huomattavasti aikaa kun voidaan eliminoida perehdytyksestä asiat, jotka henkilö jo hallitsee ja keskittyä niihin, joissa hän tarvitsee opastusta. (Kangas & Hämäläinen, 2010, 10.) Lisäksi organisaation kannalta on erittäin viisasta pyytää perehtyjää tarkkailemaan työyhteisöä tuorein silmin ja esittämään huomioitaan ja parannusehdotuksiaan. Organisaation sisällä tullaan usein sokeiksi ehkä aikansa eläneille ja vähän tehottomillekin työtavoille, jos aina on tehty niin eikä kukaan enää huomaa kyseenalaistaa toimintatapoja. Uuden tulokkaan tuoreet kommentit voivat tarjota mahdollisuuden toimintatapojen parantamiseen ja tehostamiseen, jos ilmapiiri on myönteinen myös häneltä tuleville kehitysehdotuksille. (Kupias & Peltola 2009, 78–80.)

4.6.2 Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon loppupuolella perehtyjälle tulisi antaa mahdollisuus kertoa siitä, miten perehdytys on sujunut, miten hän on kokenut tulleensa vastaanotetuksi, mitä huomioita hän on tehnyt ja mitä tietoja ja taitoja hän on jäänyt ehkä kaipaamaan. Perehdyttävälle tulisi tulla tunne siitä, että hänen sopeutumistaan yritykseen pyritään seuraamaan ja auttamaan koko ajan, ettei hän jää yksin. Perehtyjä saa tutustua uusiin työtovereihinsa ja työyhteisö saa tutustua tulokkaaseen Ensimmäisen viikon aikana perehtyjä pääsee tekemään omaa työtään kokeneen kollegan avustuksella ja valvonnassa, mutta häntä ei jätetä vielä yksin selviämään päivittäisistä työtehtävistään. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

4.6.3 Ensimmäiset kuukaudet

Perehdytyksen voidaan ajatella jatkuvan työn luonteesta riippuen muutamista ensimmäisistä päivistä jopa ensimmäisen puolen vuoden tai jopa vuoden ajan, riippuen siitä miten paljon hiljaista tietoa hänen on omaksuttava perehdyttäjänsä avulla ja miten mo-

ninaiset hänen työtehtävänsä ovat. Suhteellisen usein perehdyttämisyksikön kesto on kutakuinkin yhtä pitkä kuin koeaika. Tässä ajassa työntekijä pystyy jo varsin hyvin itseenäiseen työskentelyyn ja joutuu turvautumaan perehdyttäjäänsä apuun yhä harvemmin. Kun päästään siihen pisteeseen, että perehdyttäjä voi kysyä perehdytettävän näkemystä ja apua asioihin, voidaan todeta että perehdytysjakso alkaa olla ohitse. Tällöin perehdytettävästä ja perehdyttäjistä tulee tasaveroisia kollegoja, mikäli perehdyttäjänä ei ole toiminut esimies. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

4.7 Perehdyttämisen apuvälineet

Perehdyttämiseen on hyvä olla tueksi materiaalia, jolla voidaan osaltaan vahvistaa tasa-laatuinen perehdyttäminen ja se, että tärkeät avainkohdat tulevat varmasti käsitellyiksi. Apuvälineitä voivat olla esimerkiksi perehdyttäjän käyttämät muistilistat, Tervetuloa taloon – oppaat, Internet, intranet, extranet, erilaiset henkilökuntajulkaisut, toimintakertomukset, vuosikirjat, manuaalit, mahdollinen av-materiaali, yritysesitteet ja muu painettu materiaali. Tulijalle voi olla hyödyksi, että hänellä on mahdollisuus tutustua taloon jo etukäteen esimerkiksi Tervetuloa taloon -oppaan avulla kotoa käsin. Tällöin myös hänen perheellään on mahdollisuus tutustua hieman organisaatioon, johon perheenjäsen on sitoutumassa. Tiedon antamisessa on kuitenkin muistettava, että vähemmän on enemmän. Uutta työntekijää ei ole tarkoituksenmukaista hukuttaa nippelitietoon ja tunnuslukuihin, vaan hänelle on tarkoitus antaa kokonaiskuva, joka auttaa häntä hahmottamaan siihen kuuluvaa henkilökuntaa, omaa positiotaan ja asioiden suhteita toisiinsa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2,7,10; Kjelin & Kuusisto 2003, 206–208.)

Oheismateriaalin käyttöä suunniteltaessa on otettava huomioon että materiaali on aina ajan tasalla ja sovittava kuka sen päivittää ja miten usein. Oheismateriaalin käytön suurimpia sudenkuoppia ovat ajantasaisuuden ohella sen oikea määrä ja olennaisuus tulijalle. Informaatiotulva voi taltuttaa innostuksen ja vanhentunut tieto antaa yrityksestä huonon kuvan tulijalle sekä johtaa siihen, että tulija kokee arvostuksen puutetta saatuaan ohjenuorakseen päivityksen tarpeessa olevaa materiaalia. Yksi yleisimpiä virheitä on ohjata uusi tulokas työpisteelleen, opastaa hänet intranettiin ja kehottaa tutustumaan yritykseen sitä kautta omatoimisesti. Mikäli näin toimitaan, on oltava olemassa ainakin oppimispolku, jota seuraamalla tulokas löytää tietoja loogisessa ja oikeassa järjestyksessä niin, että voi muodostaa selkeän ja jäsentyneen kokonaiskuvan yrityksestä

(Kangas & Hämäläinen 2010, 7; Kjelin & Kuusisto 2003, 211–213.)

4.8 Työnopastuksen 5 askelta

Kun tulokas on esitelty organisaatiolle ja opastettu yrityksen yleisiin käytäntöihin, on aika siirtyä tutustumaan varsinaiseen työhön. Riippuen perehtyjän lähtökohdista, tämä voi olla hyvinkin nopea prosessi tai tähän voidaan käyttää aikaa tarvittaessa runsaasti. Tarkoituksena on oppia työhön liittyvät keskeiset valmiudet ja varmistaa niiden omaksuminen niin, että työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn. Yhtälailla on myös tarkoituksenmukaista opettaa ja opetella tekemään asiat heti oikein, jolloin vältetään mahdollisesti kalliitakin virheiltä harjoitteluvaiheessa. Kun voidaan olla varmoja että keskeiset asiat on omaksuttu oikein ja työntekijä on valmis toimimaan itsenäisesti sekä oma-aloitteisesti, säästetään aikaa ja resursseja työn tekemisen valvomisessa ja mahdollisten virheiden korjaamisessa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Työnopastusta tarvitaan muulloinkin kuin uuden ihmisen tullessa taloon. Esimerkiksi kun työtehtävät muuttuvat, työmenetelmät muuttuvat, laitteet tai ohjelmistot muuttuvat, työtä tehdään hyvin harvoin, työturvallisuusohjeita ei ole noudatettu tai on tapahtunut tapaturma. Myös havaittaessa että aiempi opastus on ollut puutteellista tai jos toiminnassa, palvelun tai tavaran laadussa havaitaan virheitä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Viiden askelen menetelmässä Kangas ja Hämäläinen (2010, 15) esittelevät seuraavat viisi askelta:

1. Opastustilanteen aloittaminen
2. Opetus
3. Mielikuvaharjoittelu
4. Taidon kokeilu ja harjoittelu
5. Opitun varmistaminen

Opastustilanteen aloittamiseen kuuluvat ennakkovalmistelut, kuten opastusajan ja opetuspaikan varaaminen ja rauhoittaminen yksinomaan tähän tarkoitukseen. Hyvin suunniteltu ja esimerkiksi muistilistan avulla toteutettu hyvin strukturoitu opastustilanne auttaa pitämään sekä opastajan että opastettavan ajatukset koossa ja estää keskustelua

harhailemasta sivupoluille. Kaikki tärkeät asiat tulevat varmasti käsitellyiksi listaa apuna käyttäen. Myös opastettavalle voidaan antaa ennakkotehtäväksi materiaalia, johon hän tutustuu sekä pyytää häntä kirjaamaan mahdollisesti niistä heränneitä kysymyksiä valmiiksi ylös. Opetustilanteen alussa kartoitetaan mahdollinen aiempi osaaminen esimerkiksi demonstroimalla työnäyte opastettavasta asiasta. Mikäli asia on hallussa, voidaan siirtyä eteenpäin. Jos taas asia vaatii hiomista, tekee opastaja havaintoja, korjausehdotuksia ja antaa palautetta. Tarvittaessa opastettava asia käydään alusta alkaen läpi, mikäli se ei ole vielä opastettavalle tuttu tai aiemmin opittu toimintatapa ei uudessa tilanteessa toimi. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Varsinainen opetus suoritetaan asiakokonaisuus kerrallaan ja jaksotetaan sopiviksi moduuleiksi, jotka opastettava pystyy omaksumaan kerralla. Opastaja kertoo nyrkkisääntöt ja keskeiset ohjeistukset sekä perustelee myös miksi asiat tehdään tietyllä tavalla ja tukee näin oppimista. Mahdollista on myös pyytää opastettavaa perustelevaan miksi tietty toimintatapa on käytössä, jolloin voidaan varmistaa että hän ymmärtää miksi toimitaan niin kuin toimitaan. Opastettavalle tulee tarjota mahdollisuus olla aktiivinen osapuoli, esittää kysymyksiä ja näkemyksiä sekä mahdollisesti esittää omia aiempia toimintatapojaan. Opastajan tehtävä on näyttää kuinka kyseinen työ tehdään. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Mielikuvaharjoitteluvaiheessa kehitetään sisäisiä malleja ja viimeistellään niitä. Myöhemmin ne tulevat täysin automaattisiksi, mutta työtä aloittaessa niihin täytyy keskittyä jotta asiat tulevat tehtyä oikein ja oikeassa järjestyksessä. Opastaja voi pyytää opastettavaa selostamaan mahdollisimman seikkaperäisesti näyttämänsä työn tai työvaiheen sekä kertomaan siihen liittyvistä työvälineistä tai ohjelmistoista, työn vaiheista ja järjestyksestä, referoimaan tärkeimpiä nyrkkisääntöjä ja muistettavia ydinkohtia. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.) Harjoittelu on samantyyppistä kuin urheilijoiden mielikuvaharjoittelu, suoritus pyritään hiomaan huippuunsa ennen kuin ollaan pelipaikalla.

Kun mielikuvaharjoittelua on suoritettu onnistuneesti, pääsee opastettava kokeilemaan varsinaista työntekoa. Opastettava saa tehdä työvaiheen itsenäisesti alusta loppuun opastajan tarkkaillessa suoritusta. Kun työvaihe on valmis, opastaja antaa palautteen työn sujumisesta, kiinnittää huomiota ongelmakohtiin ja ehkä muistuttaa tietyistä muis-

tisäännöistä. Myös opastettavan tulee saada antaa palautetta opastajalleen, jolloin tilanteesta oppivat ehkä molemmat. Mikäli opastettava on saanut korjausehdotuksia työskentelyynsä, annetaan hänen kokeilla työvaihetta uudelleen tarvittavan monta kertaa, jotta voidaan varmistua taitotasosta. Harjoittelu jatkuu kunnes vaadittu taitotaso on saavutettu. ((Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

Viimeinen askel on opitun varmistaminen. Tällöin opastettavan annetaan jo työskennellä itsenäisesti ja opastaja seuraa hänen työntekoaan satunnaisesti sekä antaa tarvittaessa palautetta. Opastettavaa voi pyytää myös opettamaan opitun taidon toiselle henkilölle ja opastaja voi seurata miten hän tämän suorittaa, painottaako oikeita asioita, toimiiko loogisessa järjestyksessä ja osaako perustella asian. Tämä on hyvä tapa varmistaa, että opittu asia on myös sisäistetty. Kun todetaan että opastettava on sisäistänyt asian ja oppinut työvaiheen, päätetään sen opastus. Opastajan tulee kuitenkin olla käytettävissä kun opastettava haluaa varmistaa jonkin asian tai törmää asiaan, josta ei ole aiemmin puhuttu. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

4.9 Perehdyttämisen seuranta

Kerran opetettua asiaa ei välttämättä aina opita tai ainakaan sisäistetä heti, jotain saattaa unohtua perehtyjältä tai jäädä kertomatta perehdyttäjältä. Perehdyttämistä on siis seurattava ja tarkistettava mihin on päästy, mitkä asiat ovat jo hallinnassa, mihin kaivataan vielä lisää opastusta, ovatko opastusmenetelmät ja materiaalit toimivia vai olisiko niitä syytä muuttaa tai päivittää? Seurannalla varmistetaan että perehtyjä saa tarvitsemansa opin ja avun ja ymmärtää ja sisäistää sen. Samalla myös seurataan, että perehdytys ja perehdyttäjät ovat ajan tasalla ja että perehdytysuunnitelma vastaa yrityksen sille asettamia tavoitteita. Palautetta saavat niin perehdytettävä, perehdyttäjä kuin organisaatiokin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

Yritys arvioi perehdyttämisen toteutusta ja sen tarjoamaa hyötyä yritykselle, usein asennemittareiden kautta. Tällöin tarkastellaan tulokkaan omaa subjektiivista kokemusta perehdytyksestä esittämällä erilaisia väittämiä perehdytyksen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä annettuun opastukseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.) Kysymyksiä voidaan esittää teemoittain aina perehdytyksen esivalmisteluista ja perehdyttäjän valmistautumisen asteessa tulokkaan huomiointiin lounaalle lähtiessä. Kysymyksiä voidaan

esittää tulokkaan mahdollisuuksista vaikuttaa omaan perehdytysohjelmaansa, kokonaisuuksien mielekkyydestä ja työelämälähtöisyydestä, aikataulutuksesta, ja työyhteisöön tutustumisesta sekä esimiehen tavoitettavuudesta. Organisaation kannalta kiinnostavaa on myös tietää miten hyvin perehtyjä on perillä yrityksen arvoista, missiosta ja visiosta, miten hyvin hän on oppinut tuntemaan toimialansa ja yrityksen liiketoimintaidean, onko hän selvillä yrityksen palvelu- tai tuotevalikoimasta ja asiakaskunnasta sekä yrityksen tulevaisuuden näkymistä. Työroolin ja vastuualueiden selkeys, omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen sekä sisäisten henkilöstöpalveluiden tunteminen kuuluvat myös kyselyn piiriin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 265–267.)

4.9.1 Orientointikeskustelu

Orientointikeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä, kun työsuhdetta on takana viikko tai pari. Tällöin tarkistetaan että työtehtävät, työn tavoitteet ja rooli organisaatiossa ovat varmasti selkiytyneet henkilölle. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi rekrytointiprosessissa mukana olleita dokumentteja, kuten työpaikkailmoitusta, roolikuvausta ja yleisiä rekrytointikriteerejä. Tämän keskustelun tarkoituksena ei ole käydä yksityiskohtaisesti läpi perehdyttämisen tarkistuslistaa, vaan selvittää miten hyvin henkilö on ajettu sisään organisaatioon, miten hän on kokenut tullessa vastaanotetuksi ja ohjatuksi ja kokeeko hän että hänen odotuksensa työn suhteen vastaavat työnantajan odotuksia hänen työpanoksestaan. Orientointikeskustelu antaa mahdollisuuden selkiyttää mitkä ovat työntekijälle asetetut tavoitteet ja mitkä ovat hänen mahdollisuutensa niistä selvitä, voidaan asettaa välitavoitteita ja nostaa rimaa, jos tavoitteet tuntuvat liian helpoilta, tai vastaavasti laskea jos tilanne on liian kuormittava. Työsuhteen alkuvaiheessa tavoitteiden tulisi olla enemmän oppimispainotteisia kuin suoritepainotteisia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213–216.)

4.9.2 Lähtökeskustelu

Kun työntekijä lähtee yrityksestä, voidaan lähtökeskustelun avulla saada arvokasta tietoa hyödynnettäväksi tulevassa perehdytystoiminnassa. Työnantajalle olennaista tietoa on esimerkiksi työntekijän viihtyminen yrityksessä ja työyhteisössä sekä hänen lähtönsä johtaneet syyt. Työnantajalla on myös tilaisuus kiittää työntekijää työpanoksesta ja varmistaa että hänelle jää lähtiessään myönteinen kuva yrityksestä. Työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta yrityksen ja esimiesten toiminnasta sekä kertoa mitkä

asiat ovat mahdollistaneet hänen henkilökohtaisia onnistumisiaan työuralla, miksi hän on tai ei ole viihtynyt yrityksessä ja nostaa esiin omia näkemyksiään omasta perehdyttämisestään ja kouluttamisestaan. Lisäksi tämä on hänelle hyvä hetki arvioida omaa työuraansa ja valmistautua uusiin haasteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 185–186.)

Perehdyttämistä voidaan pitää rekrytointivaiheessa alkavana toimintana, joka työsuhteen alkuvaiheessa pitää sisällään paljon tietoa ja toimintoja sekä työyhteisöön perehdyttämisen että työnopastuksen osalta. Perehdyttämisen tarve ei häviä työuran kestäessä mihinkään, vaan perehdytystä tarvitaan aina, kun työolosuhteet tai välineet muuttuvat tai kun työntekijä vaihtaa tehtävää tai palaa tehtäväänsä pidemmän poissaolojakson jälkeen. Perehdytyksen painopiste siirtyy yleisperehdytyksestä työnopastukseen ja ohjelmistojen ja laitteiden käyttöön kun muutokset tapahtuvat tavassa tehdä työtä tai välineistössä, tehtävän muuttuessa organisaation sisällä voi olla aiheellista palata yleisperehdytykseen riittävän laajan kokonaiskuvan luomiseksi. Yrityksen mahdollisuus hyödyntää perehdytystä jatkuu aina lähtökeskusteluun saakka. Se antaa vielä mahdollisuuden saada ja antaa palautetta puolin ja toisin ja kehittää toimintaa jälleen tehokkaampaan suuntaan. Perehdyttäminen on eräänlainen ikuisuusprojekti päivitettävien materiaalien ja perehdyttäjän omankin osaamisen kannalta, siinä ei tule koskaan valmiiksi, ainoastaan paremmaksi ja kokeneemmaksi.

5 Tutkimus

Tutkimuksella oli kaksi kohderyhmää, johtoryhmä ja assistentti- sekä sisämyyjäryhmä, joiden toimenkuva on paljolti samantyyppinen. Lisäksi molemmat sisämyyjät ovat toimineet aiemmin myyntiassistentteina, joten he ovat saaneet perehdytyksensä tutkimuksen kohteena olevaan toimenkuvaan. Koska kyseessä oli pieni otanta, johtoryhmästä neljä henkilöä ja assistenttiryhmästä seitsemän henkilöä, valittiin tutkimusryhmäksi kvalitatiivinen tutkimus. Tämä tutkimusmetodi on myös sopiva kun otetaan huomioon, että kyseessä on produktiivinen opinnäytetyö. Aineiston kerääminen haastatteluilla ei ollut mahdollista käytettävissä olevan yhteisen ajan vähyyden johdosta. Kokoukset, koulutukset ja erilaiset tapaamiset sekä työmatkat tekevät yhteisen ajan löytämisen hyvin haastavaksi. Loogiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui näin ollen kyselytutkimus,

jonka avulla myös varmistettiin, että jokainen vastaaja vastaa samoihin kysymyksiin ilman että tutkijan tapa esittää kysymys vaikuttaisi vastauksiin.

Lisäksi produkti perustuu myös assistenttien työnopastuksen osalta tekijän kokemukseen ja havainnointiin perehdyttämisestä seitsemän vuoden ajalta yrityksessä. Näistä viimeiset kolme vuotta niin, että tekijä on hoitanut työnopastuksen assistenttien kohdalla SAP-toimintojen eli tärkeimmän työkalun osalta. Tänä aikana tekijä on koostanut ja kerännyt tukimateriaalia sekä perehdytettävien kokemuksia ja kehitysehdotuksia uuden tulokkaan käyttöön tarjottavasta materiaalista.

5.1 Kyselyn toteuttaminen

Kyselylomakkeita oli kaksi erilaista, ensimmäinen oli yleisperehdytystä koskeva nelihenkiselle johtoryhmälle suunnattu kysely. Jokainen kyselyn saanut vastasi kyselyyn ajallaan. Varsinaista työnopastusta enemmän painottava laajempi kysely tehtiin assistenteille ja sisämyyjille, seitsemälle henkilölle yhteensä. Heistä kuusi vastasi kyselyyn määräajassa, yksi ei vastannut ollenkaan. Yksi vastaajista kuului sekä johtoryhmään että assistenttiryhmään. Kyselyt toteutettiin lomakekyselynä, joissa oli sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kaikille kerrottiin, että vastaukset käsitellään anonyymisti, mutta kukaan kyselyyn vastanneista ei pitänyt anonyymiutta kovin tärkeänä. Jokaisella kyselyn saaneella oli mahdollisuus vielä tarkentaa ymmärtäneensä kysymykset oikein kyselyn tekijän ollessa paikalla ja käytettävissä koko kyselyyn vastaamisajan.

5.2 Tutkimustulosten yhteenveto ja analysointi

Sekä johtoryhmän että assistenttiryhmän kyselyistä nousi esiin yhteisiä teemoja ja toiveita perehdytykseen liittyen, molemmista kävi ilmi toive uuden tulokkaan kummista tai mentorista, joka oli annettu yritykselle kehitysehdotuksena myös ulkoisessa auditoinnissa tammikuussa 2013. Sekä omaan että muiden toimenkuvaan kaivattiin selkiytystä. Henkilöstökäsikirjaa perehdytyksen apuvälineenä arvostettiin paljon. Samalla kävi selväksi, että tärkeimmän työkalun, SAP:n ohjeistus ja sen löytäminen intranetistä on ollut erittäin hankalaa, lisäksi tulkinta on ollut välillä vaikeaa kun englanninkielisiä manuaaleja ovat luoneet tanskaa äidinkielenään puhuvat henkilöt. Näitä teemoja tutkimalla ja painotuksia sekä olemassa olevaa materiaaleja tutkimalla ja arvottamalla päädyttiin liitteinä olevien oppaiden asiasisältöön. Toimiston normaalit arkiasiat on pyritty kerto-

maan riittävän laajasti Tervetuloa taloon oppaassa, minkä lisäksi siitä löytyy perehdytysohjelman runko sekä kaikille yhteiseen käyttöön tarkoitettut SAP:n käytön aloittamiseen liittyvät ohjeet. Lisäksi mukana on pieni esittely koko henkilöstöstä, jolloin tulokkaan on helpompi päätellä, kenen puoleen missäkin asiassa kannattaa kääntyä. Assistenttien opas sisältää tietoa toimenkuvasta, vastuista ja tärkeimmistä toiminnoista ja niiden suorittamisesta.

5.2.1 Johtoryhmän kyselyn tulokset

Johtoryhmään kuuluu toimitusjohtaja, talouspäällikkö, ympäristö- ja laatu-päällikkö sekä logistiikka- ja asiakaspalvelupäällikkö. Kaikki neljä olivat yhtä mieltä siitä, että työpaikan yleiset pelisäännöt, kiinteistön esittely, sisäiset henkilöstöpalvelut, työsuojeluasiat, ohjelmistojen käyttöönotto ja niiden käytetyimmät toiminnot sekä REACH-lainsäädäntö tulee sisällyttää yleisperehdytykseen. Seuraavaksi merkittävimpänä pidettiin työsuhteen yleisiä asioita, turvallisuusasioita toimistolla ja varastoilla, yrityksen historiaa ja asemaa toimialalla sekä missiota, visiota ja arvoja että tunnuslukuja ja vielä pohjoismaisten toimipisteiden esittelyä. Asioiden tärkeyttä arvioitiin sillä, kuinka iso osa johtoryhmästä piti kyseistä asiaa tärkeänä yleisperehdytykseen kuuluvana osana. Merkittävimmät olivat yksimielisesti mukaan äänestettyjä, kun taas aiheet, jotka eivät saaneet kannatusta lainkaan tai vain yhdeltä henkilöltä, jätettiin pois perehdytysuunnitelmasta.

Yleisperehdytyksen kestosta näkemyserot olivat suuret, aina muutamasta tunnista jopa useisiin kuukausiin tehtävästä riippuen. Yhtä mieltä oltiin kuitenkin siitä, että alussa on tärkeää antaa yleisperehdytystä eikä keskittyä pelkästään työnopastukseen. Muita esiin nousseita parannusehdotuksia yleisperehdytykseen oli ulkoisen viestinnän suuntaviivojen antaminen, perehdytyksen toteutumisen ja sujumisen seuranta ja organisaation henkilöstön toimenkuvien syvällisempi esittely, jotta tiedetään mikä on kenenkin työkenttä. Haluttiin myös painottaa että kyseessä on vastuullisesti toimiva kemikaalien jakelija, menestynyt pörssiin listautunut konserni joka painottaa turvallisuusasioita ja henkilökunnan hyvinvointia.

5.2.2 Assistenttiryhmän kyselyn tulokset

Assistenttiryhmän ikäjakauma on 35–54 vuotta ja koulutukseltaan kyselyyn vastanneet assistentit ja sisämyyjä ovat yo-merkonomeja (2), markkinointimerkonomi, tradenomi,

estonomi ja ylioppilas. Puolella vastaajista oli aiempaa kokemusta vastaavista työtehtävistä varsin pitkältä ajalta (5–17 vuotta), yhdellä hiukan ja kahdella ei lainkaan. Jokaisella oli käyttökokemusta Office-ohjelmista, Lotus Notes sähköpostiohjelma oli entuudestaan tuttu puolelle ryhmästä ja SAP3/R toiminnanohjausjärjestelmä oli ennestään tuttu ainoastaan yhdelle kuudesta vastaajasta. CRM-ohjelma Update7 oli kaikille vieras ohjelmisto. Assistenttiryhmän ikäjakauma on melko suuri, minkä vuoksi osa on ehtinyt olla yrityksessä tai vastaavissa tehtävissä pitkään. Esitietojen pohjalta voisi olettaa, että Office-pakettiin ei tarvittaisi juurikaan perehdytystä, koska se on kaikille entuudestaan jollain tavalla tuttu. Myöhemmin kyselyssä kuitenkin tuli ilmi, että Office-pakettiin perehdyttäminen oli minimaallista ja siihen olisi toivottu lisää opastusta.

Puolet vastaajista oli kuullut työpaikasta tuttavaltaan, yksi kilpailijalla töissä ollut kuuli avoimesta työpaikasta muuta reittiä ja ainoastaan kaksi oli saanut tiedon työpaikkailmoituksen kautta, toinen työvoimatoimiston sivuilta, toinen lehdestä. Vain kilpailijalla töissä ollut henkilö tunsu yritystä jollain tavalla entuudestaan ja toinen henkilö hieman toimialan kautta, muille yritys oli entuudestaan tuntematon. Rekrytointivaiheessa assistentteja on haastatellut toimitusjohtaja, myyntijohtaja, myyntipäällikkö, talouspäällikkö tai assistenttiryhmän esimies riippuen siitä, milloin kukakin on tullut yrityksen palvelukseen. Kaikki haastatellut saivat työhönottohaastattelussa lisätietoa yrityksestä. Tästä voidaan päätellä, että uusilla tulijoilla on varsin vähän tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta etukäteen. Työpaikasta on usein kuultu tuttavien kautta ja töihin hakeuduttu sen perusteella, mitä yrityksestä on tiedetty työnantajana. Tästä johtuen yrityksen historian lyhyt oppimäärä ja toimialakatsaus ovat perusteltuja yleisperehdytysvaiheessa, samoin toimialaan liittyvän erityisen lainsäädännön läpikäynti ja ymmärtämisen varmistaminen. Työsopimuksen jokainen oli käynyt allekirjoittamassa yrityksen toimitiloissa, yleisimmin muutamasta päivästä viikkoon ennen työsuhteen alkua, yksi kuitenkin jo 2,5 kuukautta aiemmin. Jokainen oli siis käynyt yrityksen tiloissa ainakin haastattelussa ja kirjoittamassa sopimuksen, joten työpaikalle saapuminen itsessään ei ole enää työsuhteen alussa opastettava asia. Puoleen vastaajista esimies oli ollut yhteyksissä vielä ennen työsuhteen alkua. Vastaajista kaksi oli saanut lisätietoa yrityksestä vielä ennen työsuhteen alkua mutta sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen.

Ensimmäisen työpäivän vastaanottokäytäntö on elänyt vuosien saatossa, sillä assistentit ovat tulleet taloon töihin vuosien 2001–2010 välisenä aikana. Vastaanottajana on toiminut joko esimies(2), perehdyttäjä (2), toimistosihteeri (1) tai myyntipäällikkö (1). Ensimmäisenä päivänä valmiina ovat olleet yleensä avaimet, kulkuohjeet, työpiste ja välineet, postilaatikko, osalla myös yleiset ohjeet ja joillakin jopa lounassetelit. Ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti, että sähköpostiosoite ei toiminutkaan luvatussa poiketen ensimmäisenä päivänä. Jokaisen vastaajan ensimmäinen työpäivä oli ollut positiivinen kokemus, toisilla oli ollut myös tiedossa että edessä on paljon työtä ja opittavaa.

”Ensimmäisenä työpäivänä sain vasta kalpean aavistuksen siitä mitä kaikkea piti oppia mutta subtaudin kaikkeen uuteen innolla.”

”Kiva paikka, paljon töitä, edellinen oli pari päivää... liian vaativa työ.”

Osaamista oli kartoitettu haastattelun yhteydessä ja itse kertomalla, mutta vain yhdelle oli tehty perehdytysuunnitelma. Erityisosaaminen oli huomioitu puolella vastaajista, ja neljä kuudesta kertoi, että heiltä oli pyydetty palautetta käytössä olevista toimintatavoista ja kehitysehdotuksia mikäli sellaisille löytyi tarvetta. Yleisperehdytykseen osallistui kahden assistentin kohdalla myös myyjä, kaikkien kohdalla samaa työtä tekevä kollega, kahdella myös esimies ja laatupäällikkö. Parhaiten tietoa oli saatu asiakkaista ja toimialasta, hivenen vähemmän tuotteista ja laatuasioista. Kaiken kaikkiaan vastaajien tyytyväisyys asteikolla 1–5 (kun 1 kuvasi ettei tietoa saanut lainkaan ja 5 että tietoa sai erittäin hyvin) oli tason 4 tuntumassa kaikkien osa-alueiden kohdalla, eli vastaajat olivat varsin tyytyväisiä annettuun informaatioon. Työnopastukseen oli viidellä osallistunut kollega, yhdellä esimies ja kahdella opastusta antoi myös myyjä.

Jokainen oli päässyt tekemään varsinaista työtään ensimmäisen viikon aikana sekä itsenäisesti että opastetusti. Perehdytyksen seuranta oli koettu puutteellisena, lähinnä ohimenevänä keskusteluna siitä miten työ sujuu, aiemmin ainoa työn omaksumisen mittari oli ollut laskutuksen ajantasaisuus. Jokainen koki saaneensa apua tarvittaessa pian, puolelle assistenteista oli myös annettu ohjeet mistä lisätietoa löytyy. Työyhteisölle esittelyminen oli tapahtunut useimmiten jokaiselle kollegalle erikseen sekä kahvitaueilla, kahden vastaajan kohdalla lisäksi sisäisellä tiedotteella. Kollegat olivat ottaneet kaikki vas-

taan hyvin ja lämpimästi. Ainoastaan yksi ei kokenut että työtoverit olisivat olleet kiinnostuneita hänestä, toinen ei osannut sanoa oliko tervetullut. Neljä vastaajaa oli saanut tietoa talon tavoista, yksi myöhemmässä vaiheessa ja yksi ei lainkaan. Kahdelle ei ollut nimetty ketään tukihenkilöä, muille joko esimies, assistentti, ”kummi” tai myyjä.

Assistenttien tyytyväisyyttä kartoitettaessa eri osa-alueittain parhaiten oli hoidettu SAP-opetus, informaatio varastoista ja huolitsijoista sekä sisäinen työnjako ja henkilökunta-edut. Tyytymättömmimpiä oltiin Office-paketin, ProCountor-ohjelman (palkkatiedot ja matkalaskut) sekä kulunvalvonnan käyttämisen opastukseen. Materiaalien saatavuus oli yksi selkeimpiä puutteita, viisi vastaajista ei ollut saanut mitään materiaalia ennen työsuhteen alkua, ainoastaan yksi oli saanut yrityksestä kertovaa materiaalia. Ensimmäisenä päivänään neljä vastaajista ei ollut saanut mitään perehdytysmateriaalia, yksi oli saanut toimialaan liittyvää ja yrityksestä kertovaa ja toinen yrityksestä kertovaa materiaalia. Ensimmäisellä työviikollaan puolet vastaajista kertoi, etteivät olleet saaneet mitään perehdytysmateriaalia, toinen puoli oli saanut sekä yrityksestä kertovaa että ohjelmistoista kertovaa materiaalia.

Tietoa koettiin olevan liian vähän, samoin oppaita. Kaikki vastaajat kokivat että perehdyttäjät olivat tehtävänsä tasalla, puutteena nähtiin riittävän informatiivisten oppaiden puuttuminen, perehdytysuunnitelman puuttuminen tai sen olemassaolon kommunikointa jättäminen ja tiedon hankala löytäminen. Perehdytystä ei myöskään juuri seurattu eikä mitattu. Neljä kuudesta vastaajasta koki olevansa valmis itsenäiseen työhön, tietävän oman tehtäväkenttensä ja saaneensa riittävästi opastusta järjestelmiin perehdytyksen aikana. Kaksi vastaajaa koki tarvitsevansa enemmän tietoa omasta tehtäväkentästään ja käytössä olevista järjestelmistä voidakseen työskennellä itsenäisesti.

Assistentit määrittivät työnsä olennaisimmiksi osiksi myynti- ja ostotilausten käsittelyn, kuljetusten järjestämisen ostoille, toimitusseurannan, yhteydenpidon asiakkaiden ja päämiesten kanssa, laskuttamisen, varastotilanteen seurannan, ostolaskujen oikeellisuuden tarkistamisen, myyjän avustaminen, kirjeenvaihdon käymisen eri toimijoiden kanssa ja yhteistyön kollegoiden kanssa. Erityishuomiota perehdytettäessä uusia assistentteja toivottiin kiinnitettävän kokonaiskuvan luomiseen assistentin vastuista ja velvollisuuksista, SAP-osaamisen varmistamiseen, perehdyttämiseen sekä tuotteisiin, toimittajiin ja

asiakkaisiin, tietoon kilpailijoista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, sosiaalisiin taitoihin, atk-osaamiseen, ahkeruuteen ja tehokkuuteen, kielitaitoon ja tiimityöskentelyyn.

Mitä kauemmin assistentit olivat olleet talossa, sitä tyytyväisempiä he kyselyn perusteella olivat saamaansa perehdytykseen. Toisaalta kyselystä kävi myös ilmi, että assistenttien työnkuva on ollut huomattavasti yksinkertaisempi ja suoraviivaisempi 2000-luvun alkupuolella. Käytössä on ollut vähemmän ja yksinkertaisempia järjestelmiä, mistä johtuen oppaitakaan ei ole ollut, perehdytys on hoidettu kisälliperiaatteella. Voidaan myös ajatella että aika kultaa muistot, ja viimeisimpänä taloon tulleilla on ajankohtaisin tieto perehdytyksestä ja enemmän kehitysehdotuksia. Assistenttien toimenkuva on muuttunut paljon viimeisen kymmenen vuoden kuluessa, vastualueita on tullut lisää eikä niistä aina ole selkeää tietoa pitkään talossa olleillakaan. Yhtenä merkittävänä seikkana tuli esiin myös se, että talon sisällä tehtävästä toiseen siirtyvää henkilöä on perehdytetty varsin vähän uuteen ja erilaiseen työtehtävään, mikä onkin selvä kehityskohde.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että jokainen yritykseen tullut on otettu hyvin vastaan ja kaikki ovat integroituneet hienosti organisaatioon. Parannusehdotuksia tutkimuksen perusteella ovat esimiehen yhteyden otto noin viikkoa ennen töihin tuloa, ennakkomateriaalin eli tervetuloa taloon – oppaan toimittaminen etukäteen, perehdytys suunnitelman teko etukäteen ja muokkaus tulokkaalle sopivaksi yhdessä ensimmäisenä päivänä, opas ohjelmistojen käyttöönotosta, assistenteille toimenkuvaa selkeyttävä ohjemateriaali ja perehdytyksen aktiivinen seuranta tarkistuslistan avulla ja perehdyttämisen jatkuva kehittäminen.

6 Perehdytysmateriaalien käyttö

Perehdytysmateriaalista Tervetuloa Brenntagille – opas on tarkoitus lähettää uusille työntekijöille etukäteen, jotta he voivat tutustua uuteen työpaikkaansa jo etukäteen.

Oppaan tarkoituksena on selvittää ensimmäisen työviikon kulkua ja ensimmäisten työpäivien tapahtumia ja tapaamisia sekä esitellä organisaatio, yritys pähkinänkuoressa ja toimia ensimmäisenä manuaalina kun SAP-järjestelmää otetaan käyttöön.

Assistenttien aapinen on työnopastajan apuväline, jonka avulla tärkeimmät työtehtävät käydään läpi niin, että assistentti saa varmasti selkeän käsityksen siitä, mikä hänen toimenkuvansa on. Kun toimenkuva on selkiytetty, voidaan pureutua tarkemmin varsinaisi-

sen työn tekoon ja käyttää siinä apuna olemassa olevia SAP-manuaaleja, jotka Superuser esittelee assistentille sitä mukaa kun opetus etenee.

6.1 Oppaiden sisältö

Tervetuloa Brenntagille opas sisältää tervetuliaissanat, yrityksen historiaa ja tunnuslukuja pähkinänkuoressa ja osion arkikäytännöistä ja talossa liikkumisesta. Tärkeimmät työsuhteasiat sekä työturvallisuus ja työterveyshuolto on myös esitelty lyhyesti. Luultavasti kiinnostavin osio on organisaatiokaaviota seuraava uusien kollegoiden kuvallinen esittely, yrityksen ”kuka kukin on”. Tähän oppaaseen on myös liitetty pieni SAP-orientointiopas, jonka avulla jokainen pääsee alkuun. Opas päättyy perehdytysuunnitelman runkoon, jonka avulla uusi tulokas tietää kutakuinkin minkälaiselta hänen ensimmäinen työviikkonsa näyttää, ketä hän tapaa ja koska hän pääsee kiinni oikeisiin töihin. Assistentin aapinen sisältää niin ikään tervetuloivotukset, jonka jälkeen assistenttin toimenkuvan pääkohdat on esitelty listana. Lista avataan seuraavissa luvuissa, joissa kerrotaan myyntitilausten vastaanotosta ja käsittelystä, varastomyynneistä, suorista toimituksista, IC-myyneistä eli myynneistä muista pohjoismaisista varastoista Suomeen ja komissiokaupasta. Tämän jälkeen käydään läpi ostoihin ja huolintaan liittyvät asiat, rahduspainojen laskeminen, asiakkaiden ja tuotteiden perustaminen, varaston seuranta ja yhteydenpito asiakkaiden ja päämiesten välillä. Lopuksi vielä käydään lyhyesti läpi arkistointikäytännöt, reklamaatioiden käsittely sekä ongelmanratkaisu.

6.2 Oppaiden ylläpito

Oppaita ylläpidetään vähintään yhtä usein kuin Henkilöstökäsikirjaa, hätätoimintasuunnitelmaa ja työsuojelun toimintaohjelmaa. Yrityksestä kertovat tunnusluvut päivitetään aina ajan tasalla oleviksi sekä henkilöstöstä kertova osio ja organisaatiokaavio päivitetään myös aina kun niihin tulee muutoksia. Lisäksi kiinteistöön liittyvät ohjeet päivitetään aina kun niissä tapahtuu muutoksia. Assistentin aapista päivitetään aina kun työn kuva muuttuu tai käytössä oleviin ohjelmistoihin tulee olennaisia muutoksia tai päivityksiä. Tekijä vastaa kyseisten materiaalien päivittämisestä aina viimeisimpien muutosten mukaiseksi.

7 Johtopäätökset

Raportin ja produktin laatimisen aikana kävi selväksi, että jokainen kaipaa muistinsa tueksi selkeää materiaalia, joka auttaa hahmottamaan omaa tehtävää organisaatiossa. Kun olennainen tieto on koottu yhteen paikkaan, säästetään paljon uuden tulokkaan aikaa ja vaivaa tiedon etsinnän helpottuessa. Assistenttien materiaali kattaa noin puolet yrityksen henkilökunnasta, muille tehtäväspesifiä materiaalia ei edelleenkään ole, mutta sille olisi olemassa tilaus. Selkeä ongelmakohta on ollut perehdytys suunnitelman ja ohjelmarungon puuttuminen, useimmat assistentit kokivat jääneensä hieman taakaksi perehdyttäjälleen, koska perehdytykseen ei ollut varattu omaa aikaa vaan se on tapahtunut perehdyttäjän omien töiden ohessa ehtimisen mukaan. Perehdyttämistehtävään ei ole ehditty valmistautua, vaan on toimittu kisälliperinteen hengessä ottamalla tulokas viereen ja esittelemällä mitä ollaan tekemässä ja miksi. Pienessä organisaatiossa hankaluuksena on irrottaa ihmisiä perehdytystehtäviin, mutta jos perehdytystä hoidetaan esitetyn suunnitelman mukaisesti, pystyy varmasti jokainen siihen osallistuva varaamaan ennalta aikatauluunsa muutaman tunnin kerrallaan perehdytettävää varten. Tällöin myös perehdytettävä pystyy ottamaan tietoa vastaan paremmin, kun asiat on pilkottu pienempiin kokonaisuuksiin. Oppaat tukevat sisäistämistä ja auttavat muistamaan ja jäsentämään tietoa paremmin.

7.1 Suositeltavat jatkotoimenpiteet

Myyjien työtehtävistä olisi syytä myös kerätä yhteenveto, jonka avulla voitaisiin luoda myyntitehtäviin tuleville henkilöille myös vastaavanlainen opas kuin assistenteille toimenkuvaa selkiyttävine suuntaviivoineen. Vaikka myyjien työ onkin kovin erilaista riippuen toimialasta, jonka kanssa ollaan tekemisissä, on myyjien työssä kuitenkin selkeitä yhteneväisyyksiä, joiden pohjalta ainakin suppean opasmateriaalin luominen olisi mahdollista. Jokaisella säännöllisesti perehdyttämiseen osallistuvalla tulisi olla valmiina ohjelmarunko ja materiaali, jonka he käyvät perehdytettävän kanssa läpi, näin säästetään myös heiltä aikaa ja vaivaa kun ei tarvitse laatia uutta esitystä jokaiseen perehdytykseen, ainoastaan päivittää ja parannella käyttämäänsä aineistoa. Oppaat kannattaa myös kääntää siltä osin kun ne eivät sisällä maakohtaista tietoa ja tarjota koko organisaation käyttöön, jotta niistä saadaan maksimaalinen hyöty.

7.2 Oman kehittymisen pohdinta

Oma käsitys perehdyttämisestä on laajentunut ja arvostus perehdyttämistä kohtaan lisääntynyt kirjoittamisen aikana. Kirjallisuuden läpikäyminen on auttanut jäsentämään omia ajatuksia perehdyttämisestä ja sen jaksottamisesta mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Produkti on myös auttanut ymmärtämään uusia tulokkaita paremmin ja muistamaan, miltä tuntui olla uutena tulokkaana tyystin vieraassa liiketoimintaympäristössä. Siitä on ollut apua oppaita laatiessa ja perehtyjän näkökulmaa miettiessä. Produkti on myös selkeyttänyt sitä, miksi työnopastus on annettu tehtäväkseni. Tieteellinen kirjoittaminen ei ole koskaan ollut suosikkilajini, mutta tämän työn myötä se on kyllä tullut huomattavasti tutummaksi ja helpommaksi ja viittausten viljely on tullut automaattiseksi.

7.3 Aineiston luotettavuus

Teoreettinen viitekehys on rakennettu luotettavan aineiston pohjalta käyttäen lähdemateriaaleina mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta perehdytykseen liittyen. Samoja teoksia on siteerattu ja käytetty lähdeaineistona lukuisissa vastaavissa raporteissa. Mukaan on otettu myös työterveyslaitoksen julkaisuja sekä ajantasaista lainsäädäntöä.

Tutkimusjoukkoa ei valikoitu mitenkään, otannan ollessa pieni jo muutenkin, pyydettiin vastaukset kaikilta jotka kuuluivat jompaankumpaan tai molempiin tutkimusryhmiin. Tutkimustulokset saatiin kyselylomakkeilla, jolloin mikään ulkoinen seikka ei vaikuttanut saatuihin vastauksiin, mikä haastattelutilanteessa olisi ollut mahdollista. Tulkinvaraisuutta vastauksissa ei myöskään ollut sen takia, että kaikki vastaukset saatiin kirjallisina. Osaan kysymyksistä oli mahdollista vastata kyllä tai ei, jolloin tulkinta oli hyvin yksiselitteinen, lisäksi osa kysymyksistä kysyttiin asteikolla 1-5 jolloin tyytyväisyyttä perehdytyksen eri osa-alueisiin pystyttiin mittaamaan numeerisilla keskiarvoilla. Haastattelut antoivat vastaukset tutkimuskysymyksiin, johtoryhmän näkemys yleisperehdytykseen kuuluvista asioista sekä niiden tärkeysjärjestyksestä kävi selväksi, samoin assistenttien näkemys siitä, mikä työssä on tärkeintä ja oleellisinta opettaa uudelle tulokkaalle. Avoimet kysymykset antoivat mahdollisuuden nostaa esiin henkilökohtaiset kokemukset ja huomiot ja tuoda esiin myös asioita, mitä ei välttämättä suoraan kysytty. Näillä kyselyillä saatiin arvokkaita vastauksia jotka toimivat erinomaisena kehyksenä oppaita luodessa. Pidän sekä teoreettista viitekehystä että tutkimustuloksia luotettavina.

Lähteet

Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Luettavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6turvallisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki). Luettu: 20.1.2013

Kangas P. & Hämäläinen J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Työturvallisuuskeskus.

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

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki University Press. Helsinki.

Largest companies. Luettavissa: [http://www.largestcompanies.fi/default\\$/lev2-ShowSrcRes/lev2Desc-](http://www.largestcompanies.fi/default$/lev2-ShowSrcRes/lev2Desc-)

Hakutu-

[los_Toimiala%2C_Peruskemikaalien%A3%2344%3B_lannoitteiden_ymms._tukkukauppa%3B/cc-DK%2CFI%2CNO%2CSE/AdPageId-46/uid-2013331318197588/tab-/sort-landskod/sortorder-A/fromRec-51](http://www.largestcompanies.fi/default$/lev2-ShowSrcRes/lev2Desc-los_Toimiala%2C_Peruskemikaalien%A3%2344%3B_lannoitteiden_ymms._tukkukauppa%3B/cc-DK%2CFI%2CNO%2CSE/AdPageId-46/uid-2013331318197588/tab-/sort-landskod/sortorder-A/fromRec-51). Luettu 3.3.2013

Liitteet

Liite 1. Kysymykset Johtoryhmälle

- Koulutus?
- Asema organisaatiossa?
- Mitä asioita yrityksen toiminnasta haluaisit erityisesti tuoda esiin uuden ihmisen aloittaessa työsuhteessa?
- Mitä aihepiirejä sisällyttäisit yleisperehdytykseen (rastita valitsemasi)? Kenet nimeäisit hoitamaan mitäkin valitsemaasi osa-aluetta? (esimies, toimistos sihteeri, nimetty perehdyttäjä- kuka?)
 - työsuhteen yleiset asiat
 - työpaikan pelisäännöt ja arkikäytännöt
 - kiinteistön esittely
 - toimialaesittely
 - yrityksen historia ja asema toimialalla nyt
 - missio, visio ja arvot
 - yrityksen tunnuslukuja
 - pohjoismaiset toimipisteet (sijainti, koot, erikoisosaaminen)
 - yhteistyökumppanit
 - asiakkaat
 - turvallisuusasiat toimistolla ja varastoissa
 - turvallisuusasiat tavaraliikenteessä
 - toimitustapalausekkeiden erot
 - pohjoismainen yhteistyö ja sourcing
 - REACH-lainsäädäntö pähkinänkuoressa
 - ohjelmistojen käyttöönotto ja käytetyimmät toiminnot niissä
 - sisäiset henkilöstöpalvelut
 - sisäinen viestintä
 - työsuojelu ja hätätoimintasuunnitelma
 - jotain muuta, mitä?
- Kuinka pitkään mielestäsi yleisperehdyttämisen tulisi kestää?
- Kauanko varsinaiseen työnopastukseen tulisi käyttää aikaa

- Miten tärkeänä pidät uuden tulokkaan osaamisen kartoittamista ennen perehdyttämisen aloittamista?
- Missä kohtaa perehdytystä mielestäsi olisi hyvä pitää arviointikeskustelu perehdyttämisen etenemisestä, tavoitteista ja tuloksista?

Liite 2. Kysymykset Assistenteille

Taustakysymykset

- Ikä?
- Koulutus?
- Työtehtävä nyt (ja aloittaessa, jos nyt eri)?
- Töihin Brenntag Nordic Oy:lle kk/vv?
- Oliko sinulla aiempaa työkokemusta vastaavanlaisista tehtävistä?
- Aiemman työkokemuksesi kesto vuosina?
- Tunsitko entuudestaan käytössä olevia ohjelmia (Office-paketti, SCALA tai SAP R/3, Update 7, Lotus Notes)? Jos vastasit kyllä, niin mitkä?

Rekrytointi

- Miten sait tiedon työpaikasta?
- Miten paljon tiesit yrityksestä ennen haastattelua?
- Kuka sinua haastatteli (asema organisaatiossa)?
- Saitko lisätietoa organisaatiosta ja työtehtävästä haastattelun aikana?
- Pääsitkö tutustumaan tiloihin ja muihin työntekijöihin rekrytointivaiheessa?

Ennen työsuhteen alkua

- Missä työ sopimuksen allekirjoittaminen tapahtui ja kuinka paljon ennen työsuhteen alkua?
- Oliko esimies yhteydessä sinuun vielä ennen työsuhteen alkamista? Jos vastasit kyllä, niin miten (puhelu, sähköposti, tekstiviesti, kirje, tapaaminen)?
- Saitko lisätietoa vielä sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ennen varsinaisen työsuhteen alkua? Jos vastasit kyllä, niin minkälaista tietoa?

Vastaanottaminen ja ensimmäinen päivä

- Kuka otti vastaan ja miten?
- Olitko saanut ohjeet saapumisista varten (sisääntulo, pysäköinti ym.)?
- Mitkä seuraavista asioista olivat valmiina tullessasi?
 - Avaimet ja kulkuluvat
 - Kulkuohjeistus

- Yleiset ohjeet toimintapaikalla
 - Työpiste
 - Työvälineet
 - Lounassetelit
 - Postilokero tai -laatikko
- Puuttuiko jotain olennaista, mitä?
 - Saitko esittelykierroksen yrityksen tiloissa?
 - Esiteltiinkö sinulle lähimmät työtoverit ensimmäisenä päivänä?
 - Esiteltiinkö sinulle organisaatiokaavio ainakin pääpiirteittäin?
 - Otettiin sinut mukaan lounas- ja kahvitauoille?
 - Minkälainen mielikuva ja kokemus sinulle jäi ensimmäisestä työpäivästäsi?

Ensimmäinen viikko ja perehdytysuunnitelma

- Kartoitettiin edeltävää osaamistasi jotenkin?
- Jos kartoitettiin, niin miten?
- Tehtiinkö sinulle perehdyttämissuunnitelma?
- Otettiin omaa erityisosaamistasi jotenkin huomioon?
- Pyydettiin sinua huomioimaan ja kertomaan jos näet, että jokin asia voisi hoitua paremmin/tehokkaammin?
- Ketkä osallistuivat perehdyttämiseen?
- Miten hyvin ja keneltä sait tietoa yrityksen
 - toimialasta
 - tuotteista
 - asiakkaista
 - laatuasioista
- Miten työnopastus oli järjestetty ja kuka opasti?
- Pääsitkö tekemään varsinaista työtäsi ensimmäisen viikon aikana?
 - valvotusti
 - itsenäisesti

Ensimmäinen kuukausi

- Miten perehdyttämisen sujumista ja onnistumista seurattiin/mitattiin?
- Kuinka nopeasti olit valmis itsenäiseen työskentelyyn?
- Saitko tarvittaessa apua nopeasti? Jos kyllä, niin keneltä?
- Saitko selkeät ohjeet mistä löydät lisätietoa?
- Seurasiko esimies perehdyttämistäsi ja tutustumistasi organisaatioon?

Työyhteisö

- Kuinka sinut esiteltiin organisaatiolle?
- Koitko olevasi tervetullut taloon?
- Olivatko työtoverit kiinnostuneita kuulemaan sinusta enemmän ja saamaan palautetta & vinkkejä sinulta?
- Ketkä olivat nimettyjä tukihenkilöitä, joilta sait apua ongelmatilanteissa ja kysymyksissä?
- Saitko tietoa organisaatiokulttuurista ja talon tavoista?

Perehdyttäminen eri osa-alueittain

- Miten hyvin sinut perehdytettiin (asteikolla 1-5 yhden ollessa ei lainkaan ja viiden erittäin hyvin)?
 - Ohjelmistoihin
 - SAP/SCALA
 - Office-paketti
 - Lotus Notes
 - CRM /Update7
 - Service Desk
 - ProCountor
 - Esmi kulunvalvonta
 - Sisäisiin tiedotuskanaviin
 - asiakkaisiin
 - tuotteisiin
 - päämiehiin
 - yhteistyökumppaneihin

- huolitsijat
- varastot
- sisäiseen työnjakoon
- pohjoismaiseen yhteistyöhön
- henkilökuntaetuihin

Perehdyttämisen apuvälineet

Minkälaista materiaalia sait

- ennen työsuhteen alkua
- ensimmäisenä päivänä
- ensimmäisellä viikolla

Sisälsivätkö oppaat tietoa

- yrityksen historiasta, toimialasta, markkina-asemasta, tuloksesta
- Järjestelmien käyttöönotosta ja yleisimmistä toiminnoista
- Tuotepaletista ja asiakaskunnasta
- Yrityksen erityisosaamisalueista
- Yleisistä työsuhteeseen liittyvistä asioista ja turvallisuudesta

- Oliko tietoa sopivasti/liukaa/liian vähän per osa-alue?
- Kuinka tieto / oppaat oli jäsennelty ja olivatko ne helposti kaikkien löydettävissä?
- Mitä erityisen hyvää perehdyttämisessä oli?
- Mitä perehdyttämisessä tulisi säilyttää?
- Mitä kehitettävää perehdyttämisessä olisi?
- Oliko perehdytykselle asetettu selkeät, mitattavat tavoitteet?
- Olivatko perehdyttäjät /perehdyttäjät tehtäviensä tasalla?
- Tiesitkö perehdytyksen jälkeen mitkä ovat työtehtäväsi?
- Koitko olevasi perehdytyksen jälkeen valmis itsenäiseen työskentelyyn?
- Saitko perehdytyksen aikana opastusta kaikkiin järjestelmiin riittävästi?
- Mitkä ovat mielestäsi assistentin työn olennaisimmat osat?
- Mihin asioihin toivoisit kiinnitettävän eniten huomiota uusien assistentteja perehdytettäessä?