

Petra Siitonen

Perehdytysopas rokote- ja itsehoito - liiketoimintayksiköille

Sanofi Finland Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Petra Siitonen Perehdytysopas rokote- ja itsehoito -liiketoimintayksiköille
Sivumäärä Aika	30 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Sanofi Finland Oy:lle. Sen aihealueena oli perehdyttäminen, perehdyttämisen suunnittelu ja kuinka perehdytystilanteissa tulisi toimia. Projektin tarkoituksena oli suunnitella ja luoda perehdytysopas yrityksen kahdelle uudelle globaalille liiketoimintayksikölle: rokote- ja itsehoitoliiketoimintayksiköille.</p> <p>Perehdytysoppaan tavoitteena oli antaa uusille työntekijöille kattava käsitys yrityksessä työskentelemisestä, yrityksen muista globaaleista liiketoimintayksiköistä ja tukifunktioista sekä tukea uusia työntekijöitä työsuhteen alussa.</p> <p>Opinnäytetyötyyppi oli toiminnallinen, ja tuotos muodostui yhdistämällä aiheen teoriaa käytäntöön. Lopputuloksena syntyi perehdytysopas, joka annettiin paperisena versiona uusille työntekijöille heidän ensimmäisenä työpäivänään. Perehdytysopas sisälsi kuusi pääosuutta, jotka puolestaan oli jaettu muihin eri osuuksiin.</p>	
Avainsanat	perehdyttäminen, opas, liiketoimintayksikkö

Author(s) Title	Petra Siitonen Orientation Guide for Vaccines and Consumer Health Care Business Units
Number of Pages Date	30 pages + 2 appendices May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>This thesis was commissioned by Sanofi Finland Ltd. The subject area was orientation, planning of orientation and how people should act in orientation situations. The purpose of this project was to design and create an orientation guide for Sanofi's two new global vaccine and consumer health care business units.</p> <p>The aim of the orientation guide was to give a comprehensive understanding to the new employees of how to work in the company, what other business units and support functions were part of the company and to give support for the new employees during the first weeks of their employment.</p> <p>This was a project based thesis and it was created by combining orientation theories and practice. The outcome was an orientation guide that was given to the new employees as a paper version during their first day. The orientation guide included six main areas which were divided in several other different areas.</p>	
Keywords	orientation, guide, business unit

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
2	Projektin tietoperusta	2
2.1	Perehdyttämisen lähtökohdat	2
2.1.1	Käsityksiä hyvästä perehdyttämisestä	3
2.1.2	Lainsäädäntö	6
2.1.3	Perehdyttämisen yhteys yrityksen toimintakonseptiin ja strategiaan	8
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu	8
2.2.1	Yrityksen osaamisalueet	10
2.2.2	Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen	11
2.3	Perehdyttämistilanteessa toimiminen	14
2.3.1	Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä	14
2.3.2	Oppimistyytlejä	16
2.3.3	Perehdyttämisen työkaluja	19
2.3.4	Vinkkejä perehdyttämiseen	21
3	Prosessin kuvaus	22
3.1	Menetelmä, tavoite ja ongelma	23
3.2	Perehdytysoppaan tekovaiheita	24
3.2.1	Perehdytysoppaan kokoaminen	25
3.2.2	Perehdytysoppaan sisältö ja ulkoasu	26
4	Pohdinta	29
4.1	Oppaan tekemisen haasteet	29
4.2	Materiaalin päivittäminen ja kehittämis ehdotus	29
	Lähteet	31
	Liitteet	
	Liite 1. Perehdytysoppaan sisällysluettelo	
	Liite 2. Perehdytysopas (ei julkaista)	

1 Johdanto

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Sanofi Finland Oy:lle. Projektin tavoitteena oli produktityyppinen opinnäytetyö, jonka tuloksena syntyisi ratkaisu havaittuun tarpeeseen. Tässä tapauksessa se oli perehdytysopas yrityksen käyttöön. Toimeksiantaja on suuri, kansainvälinen lääkeyritys, joka koostuu monista eri liiketoimintayksiköistä ja tukifunktioista, joiden tunteminen on erittäin tärkeää työnteon kannalta.

Perehdytysopas on kohdennettu kahdelle uudelle liiketoimintayksikölle – rokote- ja itsehoito-liiketoimintayksikölle. Perehdytysopas tulee olemaan suomenkielinen. Perehdytysopas sisältää esimerkiksi kokonaisvaltaisen yrityksen yleisesittelyn sekä globaalisti että lokaalisti. Oppaassa tullaan esittelemään myös maakohtaiset käytännöt, muun muassa eri liiketoimintayksiköiden esittelyt ja keskeisimmät asiat esimerkiksi henkilöstöhallinnosta. Oppaan toteuttaminen koostuu perehdytysmateriaalien kokoamisesta, oppaan ulkoasun ja sisällön luomisesta sekä oppaassa olevien materiaalien päivittämisestä.

Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä eri osuudesta. Ensimmäisessä osuudessa esittelen toimeksiantajayrityksen. Toisessa osuudessa kerron käsityksiä hyvästä perehdyttämisestä, perehdyttämisen lainsäädännöstä sekä perehdyttämisen yhteydestä yrityksen toimintakonseptiin ja strategiaan. Lisäksi toisessa osuudessa käsitellään perehdyttämisen suunnittelua, uuden työntekijän osaamisen kehittämistä ja sitä, kuinka toimia perehdyttämistilanteissa. Kolmannessa osuudessa kuvaan tarkemmin produktin toteuttamista: kuinka kokosin perehdytysmateriaalin, miten kasasin oppaan sisällön, ja kuinka sitä päivitetään. Viimeisessä, neljännessä osuudessa pohdin muun muassa oppaan tekemisen haasteita ja oppaan kehittämismahdollisuuksia.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Sanofi Finland Oy:lla työskentelee tällä hetkellä 107 henkeä. Toimisto sijaitsee Espoon Tapiolassa, jossa ovat seuraavat toiminnot: johto, lääketieteellinen osasto, liiketoimintayksiköt, henkilöstö- ja taloushallinto, viestintä, myyntiluvat, lääketurva, laatuasiat, kliiniset lääketutkimukset, logistiikka, hinta- ja korvattavuusyksikkö ja sairaalalääkkeet.

Sanofin terapia-alueet on jaettu viiteen eri globaaliin liiketoimintayksikköön, jotka ovat diabetes- ja kardiovaskulaarilääkkeet, yleislääkkeet, Sanofi Genzyme (harvinaissairaudet, multippeliskleroosi, onkologia ja immunologia), Sanofi Pasteur (rokotteet) ja itsehoitolääkkeet. (Sanofi 2016.)

Sanofi omistautuu vahvasti kehittämään ja tuomaan markkinoille uusia innovatiivisia terveydenhuollon ratkaisuja. Sanofi edistää yhteistyössä viranomaisten, tutkijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa suomalaista terveydenhuoltoa, ja noin 1,6 miljoonaa suomalaista saa vuosittain Sanofin lääkkeitä tai rokotteita terveytensä hoitoon ja ylläpitoon. (Sanofi 2016.)

Sanofi-konserni on yksi maailman johtavista lääkeyrityksistä, jonka juuret ovat Ranskassa. Sanofilla on kuitenkin merkittävä edustus myös Yhdysvalloissa ja Aasiassa, ja maailmanlaajuisesti sanofilaisia on yli 110 000 ammattilaista yli sadassa maassa. Maailmanlaajuisesti tuotantolaitoksia on yhteensä 107 ja tuotekehitysyksiköitä yli 20. Yli 16 000 työntekijää työskentelee tutkimus- ja kehitystoiminnassa. (Sanofi 2016.)

Sanofin toiminta perustuu kunnianhimoiseen ja tulevaisuuteen katsovaan tutkimus- ja kehitystoimintaan. Sanofi käytti tutkimus- ja tuotekehitykseen yli 5 miljardia euroa vuonna 2016 ja keskitti edelleen valtaosan tutkimustoiminnastaan Eurooppaan. Vuosina 2015–2020 Sanofi-konserni tuo markkinoille kuusi merkittävää innovaatiota. (Sanofi 2016.)

Vuonna 2015 Sanofi toteutti maailmanlaajuisesti 280 terveyden edistämiseen liittyvää hanketta, joista sai avun yli 300 miljoonaa ihmistä. Sanofi tekee yhteistyötä monien kansainvälisten järjestöjen, kuten Bill & Melinda Gates -järjestön kanssa. (Sanofi 2016.)

2 Projektin tietoperusta

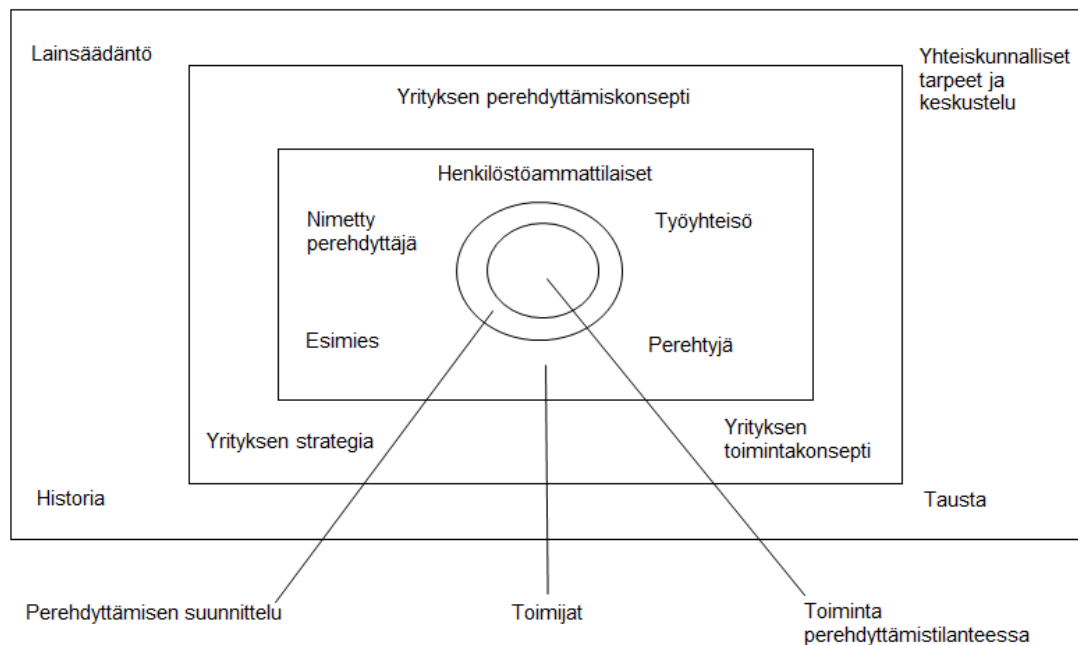
2.1 Perehdyttämisen lähtökohdat

Perehdyttämisen tehtävänä on tukea ja ohjata henkilön siirtymistä kohti työtehtäviensä kokonaisvaltaista, ja nykyään joissakin tapauksissa hyvin itsenäistä, hallitsemista ja tekemistä. Perehdyttämisen ajankesto on erilainen riippuen melko paljon toimialasta ja

tehtävän vaativuudesta ja haasteellisuudesta. Esimerkiksi suoritettaviin työtehtäviin mahdollisesti riittää parin viikon perehdyttämisaika, kun taas haasteellisiin ja vaativiin työtehtäviin perehdyttämisessä voi kulua kuusi tai kaksitoista kuukautta. (Salojärvi 2009, 138, teoksessa Helsilä & Salojärvi 2009, 138.)

2.1.1 Käsitteitä hyvästä perehdyttämisestä

Käsitteenä perehdyttäminen saattaa vaikuttaa selkeältä. Sen merkitys on kuitenkin vuosien aikana muuttunut ja käsitteenä perehdyttäminen tarkoittaa eri yrityksissä eri asioita. Perehdyttämisen tarkoitukseen liittyy lisäksi käytäntö, kuinka perehdyttäminen on kytketty yrityksen toimintaan ja esimerkiksi strategiaan. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

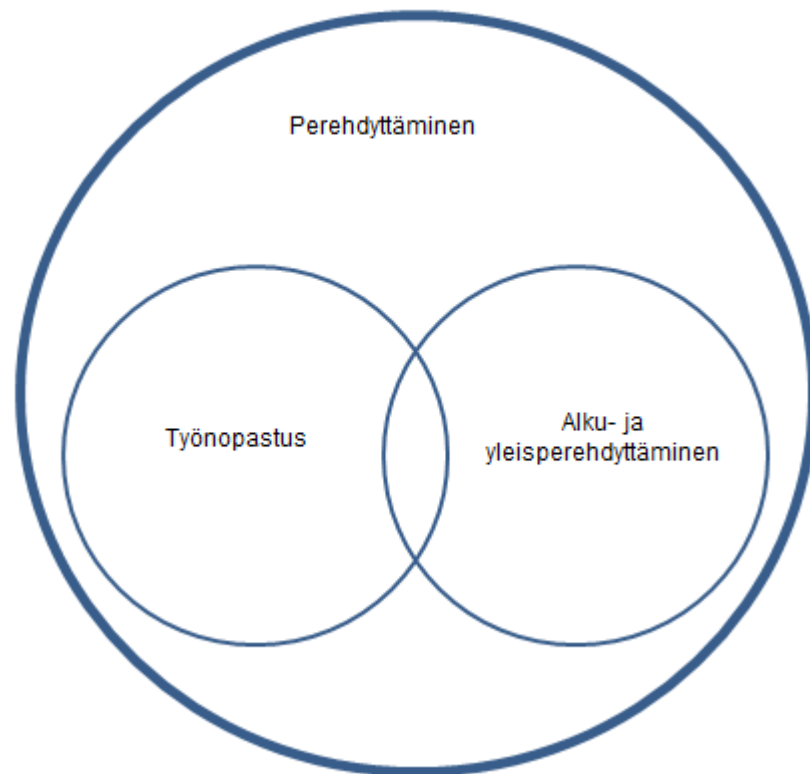


Kuvio 1. Perehdyttämisen lähtökohdat (mukaillen Kupias & Peltola 2009).

Uloimmalla kehällä perehdyttämisessä ovat siitä kertova historia, yhteiskunnan käsitykset perehdyttämisestä ja perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö. Strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja toimintakonsepti sisältää ne kyseiset rakenteet, säännöt ja työnjaot, joilla strategiaa toteutetaan. Perehdyttämisen organisoinnissa on päätetty, kuka perehdyttää ensisijaisesti. Se voi olla esimerkiksi esimies tai joku muu nimetty perehdyttäjä. Hyvä perehdyttäminen on kuitenkin suunniteltava laadukkaasti ja siinä ytimessä ovat individuaaliset kehittämis- ja kohtaamistilanteet. (Kupias & Peltola 2009, 10–11.)

Perehdyttäminen on aiemmin usein erotettu ammattikirjallisuudessa työnopastuksesta ja perehdyttäminen kytketään työsuhteen alkupuolelle. Nykyään perehdyttämistä pidetään kuitenkin monesti yleisterminä, joka sisältää työnopastamisen. Lisäksi perehdyttämistä ei pidetä enää prosessina, joka suoritetaan vain työsuhteen alussa vaan perehdytystä tehdään myös, kun henkilö siirtyy samassa työpaikassa uusiin työtehtäviin. (Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Perehdytys käsitteenä on monipuolistunut sisältämään työhönopastuksen lisäksi sekä alku- että yleisperehdyttämisen. Kun työtehtävät muuttuvat, puhutaan monesti perehdyttämisestä siitä huolimatta vaikka työympäristö pysyisi muuttumattomana. Perehdyttämistä pidetään jonkinlaisena yläkäsitteenä, koska esimerkiksi pitkään kestäneeltä sairauslomalta tai muulta pidempikestoiselta poissaololta paluu aiempaan työhön saattaa tuoda esille perehdyttämisen tarpeen. (Kupias & Peltola 2009, 18.)



Kuvio 2. Perehdyttämisen kokonaisuus.

Kupias ja Peltola (2009, 19) muodostavat kirjassaan ”Perehdyttämisen pelikentällä” seuraavanlaisen käsityksen perehdyttämisestä: ”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 perehdyttäjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.”

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimia, jotka mahdollistavat uuden työntekijän vaatimuksia suoriutua onnistuneesti työssään. Perehdyttäminen on normittamista ja personointia vaativaa työtä sekä monesti samankin perehtyjän tapauksessa sopeuttavaa ja dialogista. Jokaisen eri yrityksen oma toimintatapa ja säännöt sekä uuden työntekijän aiempi tausta ja kokemukset on huomioitava. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Hyvä perehdyttäminen sisältää monia erilaisia työn aloittamista helpottavia käytännön toimia. Se sisältää uuden työntekijän osaamisen kehittämistä sekä työtehtävään, työympäristöön ja koko yritykseen opastamista. Työnantaja, uuden työntekijän työyhteisö ja hän itse hyötyvät suuresti, kun perehdyttämisessä huomioidaan ja hyödynnetään alusta alkaen mahdollisimman monipuolisesti uuden työntekijän jo olemassa olevaa osaamista ja kykyjä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisestä on aina lopulta yleensä vastuussa esimies, mutta perehdyttämisen tukemisessa ja käytännön toimenpiteissä ovat monesti mukana useat eri henkilöstöammattilaiset, määrätyt perehdyttäjät ja muut työyhteisön jäsenet ja kollegat. Kokonaisvaltainen osaaminen käsittää kaikki tiedot ja taidot, joiden avulla uusi työntekijä pystyy aloittamaan hyvin työnteon. Uusi työntekijä pääsee yrityksen yleisiin koulutus- ja kehittämisohjelmiin mukaan, koska kaikkia työtehtävissä tarvittavia osaamisia ei pystytä opettamaan työsuhteen alussa. Perehdyttäminen ei ole pelkästään uusien tietojen ja taitojen kehittämistä, vaan se auttaa työntekijöitä havainnollistamaan, kehittämään, huomioimaan ja hyödyntämään heillä jo ennestään olevia osaamisia ja taitoja. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.)

Perehdyttämisellä on myös suuret kansantaloudelliset hyödyt. Perehdyttämisellä mahdollistetaan edellytykset työntekijän kunnossa pysymiselle, tyytyväisenä olemiselle, vähemmälle poissaololle sekä työn tuottavuudesta huolehtimiselle. On kuitenkin otetta-

va huomioon, että perehdyttäminen on vain alkua. Kun se päättyy, työn tekemisen ja kehittymisen mahdollisuuksia on jatkuvasti huolehdittava yrityksessä ja työympäristössä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

2.1.2 Lainsäädäntö

Lainsäädännössä on useita perehdyttämiseen liittyviä viittauksia ja asetuksia, ja huomio on työnantajan vastuussa ohjata työntekijä työhönsä. Esimerkiksi työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta käsittelevät perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työlainsäädäntö on monesti pakottavaa oikeutta, minkä tavoitteena on työntekijää suojaava ja sopeuttava toiminta. Kaikkien yritysten on noudatettava lainsäädäntöä, johon useilla aloilla liittyvät myös työehtosopimukset. Sääntöjen ja sopimuksissa olevien ehtojen täsmällinen noudattaminen kasvattavat luottamusta, ja työntekijät käyttävät aikansa ja energiansa työnantajien toimintojen vahtimisen sijaan omaan kehittymiseen ja oppimiseen. Huolellisesti toteutettu perehdyttäminen vahvistaa yrityksen strategian toteutumista, mutta myös tukee positiivista työnantajakuvaa työmarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 velvoittaa työnantajan huolehtimaan, että työntekijä pysyy suoriutumaan työstään vaikka yrityksen toimintaa, työntekijän työtehtäviä tai työtapoja muutettaisiin tai kehitettäisiin. Työsopimuslaissa sanotaan myös, että työnantajan on tuettava työntekijää kehittämään itseään ja kykyjään edetäkseen työurallaan.

Työnantaja ei voi omavaltaisesti purkaa työsopimusta tai irtisanoa työntekijää. Työsopimuslaissa yksi irtisanomisperuste on puutteellinen ammattitaito, jota arvioitaessa on huomioitava, millaisia tilaisuuksia työntekijä on saanut ammattitaitonsa parantamiseen. Huomioon on otettava myös työntekijän aito tavoite kehittää ammattitaitoaan. Työsuhteen päättämisperusteena ei voi olla ainoastaan sellainen puute työntekijän ammattitaidossa, jonka työnantaja on tiennyt tai joka olisi pitänyt tietää työsuhteen alussa. Tämän takia on suunniteltava tarkkaan, kuinka puutteet korvataan perehdyttämällä tai jollakin muulla koulutuksella, minkä jälkeen työntekijän on annettava osoittaa ammattipätevyytensä. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työnantajan on seurattava uuden työntekijän osaamisen kehittymistä työsuhteen koeaikana: onko opastaminen ollut tarpeeksi kattavaa? Onko uusi työntekijä saanut tarvittavat tiedot ja taidot? Työnantajasta ja työntekijästä kumpi tahansa voi purkaa työsopimuksen koeajan aikana, mutta sen perusteet eivät saa olla epäasiallisia koeajan tarkoitukseen verraten. (Kupias & Peltola 2009, 22–23.)

Työnantajan on myös työturvallisuuslakia noudattaen huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja työntekijöiden terveydestä, sillä ne ovat olennainen osa huolella suoritettua perehdyttämistä. Perehdyttävän työntekijän koulutus, ammatillinen osaaminen ja kokemus määrittävät tarvittavan ohjauksen ja opastuksen laadun ja määrän. Vaikka kyseessä olisi kokenut työntekijä, perehdyttämisen yhteydessä on aina varmistettava, että hän tunnistaa työpaikan yleiset vaara- ja haittatilanteet ja osaa oikeat työmenetelmät. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 edellyttää työnantajaa tukemaan naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä. Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 kieltää syrjinnän työelämässä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon tai vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Henkilöllä on oltava sukupuolesta tai taustasta riippumatta mahdollisuus menestyä työssään, ja perehdyttämisen on edes annettava mahdollisuudet siihen. Työpaikan riskitekijöitä ja käytännön toimia on kartoitettava jatkuvasti ja varmistettava niiden huomioiminen perehdytys suunnitelmassa. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Perehdyttäminen on myös osa työsuojeluyhteistoimintaa, sillä työntekijöiden opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarpeet käsitellään työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 henkilön työpaikka.

On tärkeää, että työntekijät tietävät, kuinka heidän uudet kollegansa tai he itse saavat koulutusta ja opastusta, kun he vaihtavat työtehtäviään tai työmenetelmät muuttuvat ja kehittyvät. Avoin ja läpinäkyvä kommunikointi ja tiedottaminen sekä asioista keskusteleminen poistavat epävarmuutta ja vahvistavat koko työyhteisön vastuuta perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Työn tekeminen on suojattu ja valvottu lailla. Työlainsäädännön noudattamisella on hyvä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Laittomasta toiminnasta on mahdollista seurata erilaisia vahinkoja, erimielisyyksiä ja oikeustaisteluja. Yrityksen epäonnistuessa noudattamaan työlainsäädäntöä suurimmat menetykset tulevat olemaan saamatta jääneet työpanokset. Perehdyttäminen, joka on toteutettu virheellisesti tai puutteellisesti vähentää työntekijän mahdollisuutta onnistua tavoitteissaan sekä työssään yrityksen menestymisen eteen. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

2.1.3 Perehdyttämisen yhteys yrityksen toimintakonseptiin ja strategiaan

Perehdyttämisellä ja yrityksen strategisella toimintakonseptilla on suora yhteys toisiinsa. Yritys haluaa menestyä ja edetä kohti asettamiaan tavoitteitaan omalla, valitulla toimintatavallaan. Jos strategia muuttuu, tulee ajankohtaiseksi mahdollisesti muuttaa radikaalistikin toimintakonseptia ja organisointia. Jonkinlainen muutos toiminnassa vaatii myös yrityksen työntekijöiltä tahtoa ja taitoa oppia uutta, ja jostakin vanhasta on osattava luopua. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

On tärkeää pystyä ymmärtämään oppimisen ja ohjaamisen haasteet jokaisen yrityksen asettamaa toimintatapaa vasten, kun perehdytetään ja perehdytään. Tärkeää on myös miettiä, millaista perehdyttämistä ja perehtymistä tarvitaan. Perehdyttämisessä lähdetään etenemään monesti usealla eri tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdyttämisessä on tärkeää asettaa yksilön ja yrityksen tarpeet samalle tasolle. Aina ei välttämättä ole kyse irrallisista tiedoista ja taidoista, jotka olisi opittava perehdyttämisprosessin kuluessa. Tavoitteena voivat olla myös esimerkiksi yrityksen kulloinkin tarpeena olevat prosessit ja ilmiöt, jotka uuden työntekijän on ymmärrettävä ja hallittava. Mitä enemmän yrityksen toimintakonsepti ja perehdyttämisprosessi kuvaavat toisiinsa, sitä paremmin perehdyttäminen tukee yritystä menestymään. (Kupias & Peltola 2009, 43–44.)

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttäminen sisältää uuden työntekijän osaamisen kehittämisen ja erilaiset käytännön toimet. Se voi myös sisältää uuden työntekijän aiemman osaamisen hyödyntämisen ja työyhteisön sekä toimintatapojen kehittämisen. Perehdyttämisessä ei kuiten-

kaan ole määriteltävissä, mitkä olisivat parhaimmat toimenpiteet, joilla kehitettäisiin uuden työntekijän työympäristöä tai työtä. Siinä ei myöskään voi määritellä, milloin uusi työntekijä on päässyt hyvin alkuun työssään, työyhteisössään tai organisaatiossa. Kaikki edellä mainitut on selvitettävä organisaatio- ja tapauskohtaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 86.)

Perehdyttämisen suunnittelun kokonaisrunko voi olla esimerkiksi seuraavanlainen neljän kohdan taulukko:



Kuvio 3. Suunnittelun kokonaisrunko (mukaillen TTK 2016).

Ensin mietitään, mitä tavoitteita perehdyttämiseksi asetetaan: mitkä ovat sen päätavoitteet, tehtävät ja prosessin työvaiheet. Seuraavaksi mietitään, mitä asioita perehdyttäminen pitää sisällään ja mikä on sen ydin sisältö. Kolmannessa kohdassa pohditaan, mitä asioita aiotaan käydä vain pintapuolisesti läpi ja mitkä asiat puolestaan on selvitettävä perusteellisesti. Lisäksi hahmotetaan, mitä perehdytettävän on tiedettävä ja ymmärrettävä sekä miten hänen on osattava toimia. Viimeisessä, neljännessä kohdassa mietitään, miten sisältö tullaan jaksottamaan ja kuinka sisällöt jäsenellään ja muodostetaan ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. (TTK 2016.)

Perehdyttämisen systemaattinen ja individuaalinen suunnittelu on mahdollista erottaa perehdyttämisen suunnitteluprosessissa. Systemaattista suunnittelua on perehdyttämisen suunnittelu koko yrityksen tai yksilön tasolla ja siinä kehitetään erilaisten perehdyttämissuunnitelmien lisäksi tukimateriaalia. Tällaisia perehdyttämishjelmia ja tukimateriaaleja on mahdollista hyödyntää laajasti esimerkiksi yrityksissä, joissa on suuri määrä työntekijöitä tekemässä samanlaisia määriteltyjä työtehtäviä. Tällaisia keskitetysti kehitettyjä suunnitelmia on kuitenkin joskus jossain tapauksissa individualisoitava jos halutaan perehdyttää mahdollisimman hyvin ja tuloksellisesti, koska työntekijät omaavat erilaista osaamista ja ovat hyvinkin erilaisia taustoiltaan. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

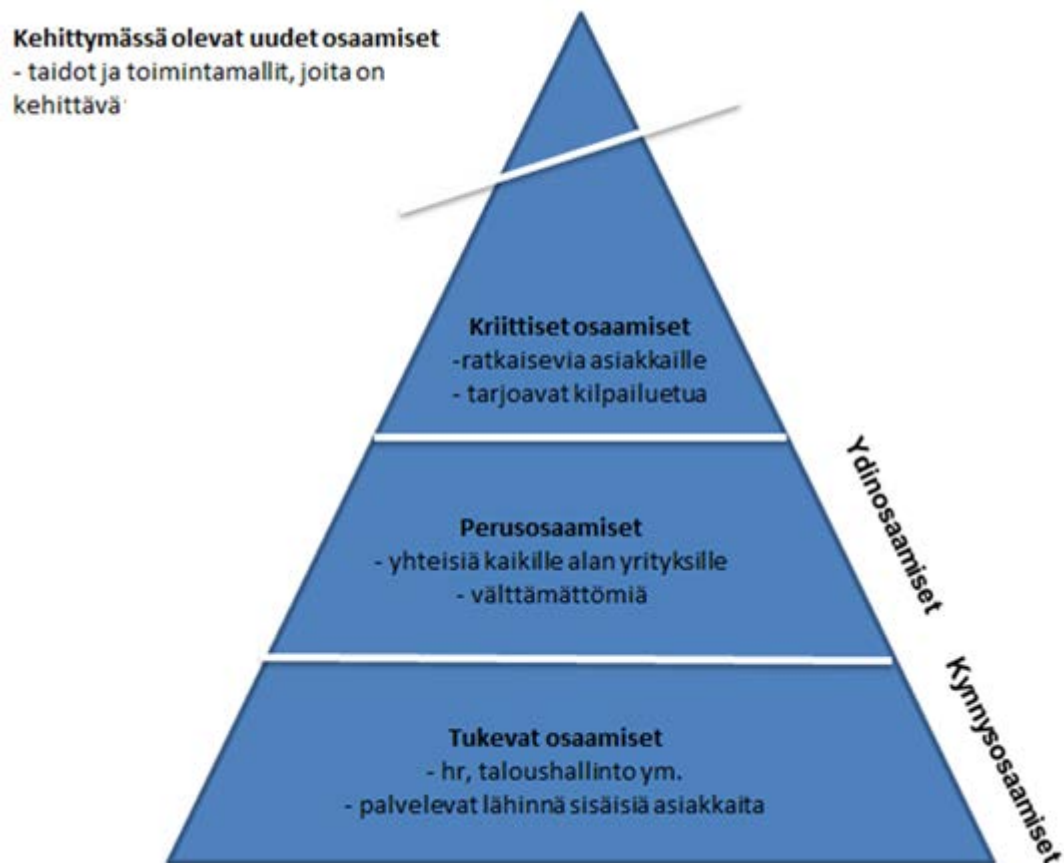
Eri tiimien toimintatavat eroavat toisistaan suuressa yrityksessä, joten perehdytysuunnitelmat on kohdennettava tiimeille. Kovinkaan monessa yrityksessä ei voida kohdennetusti kehittää riittävän yksityiskohtaista suunnitelmaa tai materiaaleja jokaiselle tiimille tai henkilölle. Kohdennetusti kehitettyjä materiaaleja ja suunnitelmia on kuitenkin mahdollista käyttää suoraan sellaisenaan tai niistä voi räätälöidä sopivaa materiaalia ja suunnittelupohjia perehdyttämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ihan kaikkea ei ole pakko tehdä alusta alkaen itse eri osissa yritystä. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

2.2.1 Yrityksen osaamisalueet

Yrityksen osaamisen tason määrittely toimii perustana yrityksen toisien keskeisten osaamisten määrittelylle. Yritystasolla keskeisimmät osaamiset pohjautuvat strategiaan. Monesti yrityksen toiminnan lähtökohtana olevat tärkeimmät osaamiset näkyvät tutkimalla yrityksen aikaisempia onnistumisia. Ydinosaamiset karttuvat usean vuoden kuluessa ja yleensä myös kestävätkin osaamisten runkona vaikka tilanteet muuttuisivatkin. (Viitala 2013, 174.)

Hamelin ja Prahaladin (1996) määrittelevät ydinosaamisiksi sellaiset osaamiset, joiden avulla yritys voi tarjota asiakkaille sen tietynlaisen lisäarvon, josta he ovat halukkaita maksamaan. Vaikka perusosaamiset ovat myös erittäin tärkeitä, lisäarvoa eivät tuota ne osaamiset, jotka ovat samanlaisia jokaisella toimialalla olevilla yrityksillä. Ydinosaamista on haastavaa luoda äkkiä, monistaa ja samanlaisena siirtää. Monesti ydinosaamiset yhdistetään uskomattomaan teknologiataitoon, toimintoihin tai yrityksen ja ulkopuolisten toimijoiden väleihin. (Viitala 2013, 174.)

Long ja Vickers-Koch (Long & Vickers-Koch 1995, teoksessa Viitala 2013, 174–175) luokittelevat yrityksissä olevan osaamisen jokaiselle alan toimijalle tyypillisiin kynnysosaamisiin ja ydinosaamisiin kuvion 4 mukaisesti. Kynnysosaamisen on oltava hallinnassa, jotta yrityksen olemassa olo ja toiminta ovat edes mahdollisia. Kynnysosaaminen tarkoittaa perusosaamista, joka on jokaisella alan toimijalla hallinnassa, mutta se on osaamista, joka ei ole ratkaisevassa asemassa lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle. Perusosaaminen on kaikilla toimijoilla tavallisesti identtistä. Ydinosaaminen on osaamista, joka tarjoaa asiakkaalle sellaista lisäarvoa, joka erottaa yrityksen sen kilpailijoista. Ydinosaamisen tarjoamasta lisäarvosta asiakas on valmis maksamaan. Ydinosaamiseen liittyy myös osaamiset, jotka eivät vielä vaikuta liiketoimintaan, mutta ne pitävät sisällään suuren mahdollisuuden markkinoilla menestymiseen.



Kuvio 4. Yrityksen erityyppiset osaamiset (Long & Vickers-Koch 1995, teoksessa Viitala 2013, 175).

2.2.2 Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen

Parhaimmillaan perehdyttämisen keskiössä ovat sekä uusien työntekijöiden osaamisen kehittäminen että heidän aiemman osaamisen hyödyntäminen. Se, mitä perehdyttämisessä painotetaan, riippuu yrityksen toimintatavasta, konseptista tai uuden työntekijän tehtävästä. Jos keskiö on esimerkiksi uuden työntekijän osaamisen kehittämisessä, se onnistuu parhaiten huomioimalla hänen aiempi osaaminen ja liittämällä uusi asia aiempaan kokemukseen. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Jokainen yrityksessä töitä tekevä tarvitsee työssään useanlaista osaamista, joka on mahdollista jäsentää ja kuvata monilla eri tavoilla. Useissa yrityksissä on käytössä tarkkoja osaamiskuvauksia ja erilaisia karttoja, joita on hyvä käyttää hyödyksi, kun suunnittelee perehdyttämistä. Arvioitaessa ja miettiessä, mitä uudelle työntekijälle on perehdytettävä työsuhteen alkupuolella, osaamiskartoituksista laaditut kartat ovat erin-

omaisia pohjia, joiden avulla on mahdollista myös arvioida uuden työntekijän osaamistaso. Tähän perustuen on mahdollista keskittyä varsinkin asioihin, jotka ovat keskeisiä kyseisen työn kannalta, mutta joiden osaamisessa on puutteita. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Tehtävän ollessa vaihtuva ja muotoutuvan vasta uuden työntekijän osaamisen ja kokemuksen yhdistyessä työyhteisön osaamisen kanssa, osaamiskartoitukset saattavat kuitenkin olla haastavia. Tällöin tarvittavaa osaamista on haastava määritellä etukäteen, ja osaamiskartoituskaan ei aina välttämättä vastaa tehtävissä tarvittaviin haasteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Osaaminen on mahdollista jakaa tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- ja työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhdeosaamiseen ja yleisosaamiseen. Eri osaamisia jäsentelemällä perehdyttämistä suunniteltaessa on mahdollista hahmottaa osaamisalueiden ääriviivat ja rajat, jotka eivät välttämättä ole selkeät vaan menevät lomittain. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi ja sama osaaminen on mahdollista nähdä riippuen asian painottamisesta joko tehtäväkohtaisena tai yleisenä osaamisena. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Tehtäväosaaminen	Tiimi-/työyhteisöosaaminen	Organisaatio-osaaminen
Toimialaosaaminen	Työsuhdeosaaminen	Yleis-/perusosaaminen

Kuvio 5. Osaamisalueet.

Tehtäväkohtaisella osaamisella tarkoitetaan juuri uuden työntekijän työtehtävässä tarvittavaa osaamista. Uudella työntekijällä on paljon edellä mainittua osaamista, jos hän tulee jostain muusta yrityksestä, mutta vastaavasta tehtävästä. Jos uusi työntekijä puolestaan vaihtaa kokonaan työtehtävää, hänellä ei saata olla juuri tätä tarvittavaa osaamista, jota on siinä tapauksessa erittäin tärkeää vahvistaa perehdyttämisprosessissa. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Tiimi- tai työyhteisökohtaisella osaamisella puolestaan tarkoitetaan tietyssä tiimissä tai työyhteisössä tarvittavaa osaamista, josta on voitu tehdä sääntöjä ja esimerkiksi tiimin

työprosessikuvauksia, joita on mahdollista antaa kirjallisessa muodossa uudelle työntekijälle. Tähän kyseiseen osaamiseen kuuluu kuitenkin tavallisesti hyvin paljon hiljaista tietoa, jota olisi hyvin tärkeää kuvata avoimesti, jotta sitäkin voisi perehdyttää, arvioida ja mahdollisuuksien sekä tarpeiden mukaan kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 90–91.)

Organisaatio-osaaminen tarkoittaa kaikkea sitä osaamista, jota tarvitaan tietyssä organisaatiossa työskennellessä. Se sisältää muun muassa yrityksen toimintapolitiikan, arvot, strategiat, organisaatiosuhteet ja asiakkaat. Työntekijän siirtyessä yrityksen sisällä yhdestä tiimistä toiseen tiimiin, tiimi- tai työyhteisöosaaminen ei siirry mukana, koska tiimi vaihtuu. Sen sijaan organisaatio-osaaminen siirtyy mukana ja se voi tulla esiin uuden tehtävän myötä eri tavoin ja sitä on mietittävä uudelleen eri näkökulmista. Suuressa yrityksessä muun muassa arvot voivat toteutua erilailla sisäisissä tehtävissä ja palveluissa kuin kohdatessa asiakkaita. (Kupias & Peltola 2007, 91.)

Perustehtävän ollessa sama, toimialakohtaiset toimintatavat saattavat erota toisistaan suurestikin. Toimialaosaaminen tarkoittaa osaamista, joka on tyypillistä tietylle toimialalle. Kulttuurishokki saattaa olla liiankin suuri, jos työntekijä ei saa toimialan vaihtuessa tarvitsemaansa toimialaan liittyvää perehdyttämistä. Työtehtävä voi hyvinkin olla sama kuin aiemmin, mutta sen ääriviivat saattavat olla todella erilaiset ja siten työluonne saattaa muuttua hyvin paljon. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Työsuhdeosaaminen liittyy työntekijän työsuhteeseen ja siihen liittyviin asioihin, kuten esimerkiksi työsuhde-ehtoihin. Uuden työntekijän on tiedettävä alusta alkaen työsuhteeseensa liittyvät edut sekä velvollisuudet, ja vaikka ne käytäisiin läpi yleisesti rekrytointiprosessissa, ne olisi hyvä käydä läpi uudelleen, kun työsuhde on alkanut. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Yleis- tai perusosaamiseksi kutsutaan välttämätöntä osaamista, jota tarvitaan kaikissa tehtävissä, tiimeissä, yrityksissä ja toimialoilla. Siihen kuuluvat tavanomaiset työelämäntaidot, riittävän hyvä kielitaito, tietotekninen osaaminen ja kyky oppia. Perusosaamista ei tavallisesti mietitä perehdyttämisprosessin aikana, koska sitä pidetään itsessään selvänä asiana. (Kupias & Peltola 2009, 91–92.)

Miettiessä ja suunnitellessa perehdyttämisen systemaattisuutta, on mahdollista kohdennetusti suunnitella varsinkin sekä toimialakohtaista että yrityskohtaista perehdyttämistä ja yleisosaamisen kehittämistä. Yleisosaamisen kehittäminen on monesti pitkä-

jäniteistä ja joissakin tapauksissa se vaatii erityissuunnittelua. Tiimi- ja työyhteisöperehdyttäminen sekä tehtäväkohtainen perehdyttäminen ovat monesti tiimien vastuulla. Perehdytysuunnitelmia voi kuitenkin laatia kohdennetusti tehtäväkohtaisen sijaan, jos samaan tehtävään tulee monia henkilöitä eri puolille yritystä. (Kupias & Peltola 2009, 93.)

2.3 Perehdyttämistilanteessa toimiminen

Aina loppujen lopuksi yksittäiset perehdyttämistilanteet kertovat, onko kyseessä hyvää perehdyttämistä vai ei. Oikeanlainen perusta ja ympäristö antavat hyvät mahdollisuudet korkeatasoiselle perehdyttämiselle. Perehdyttäminen ei kuitenkaan onnistu, jos edellä mainitut perusta ja ympäristö epäonnistuvat kohtaamaan sekä oppimis- että ohjaustilanteissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksittäiset perehdyttäjät eivät voisi edistää perehdyttämistä yksittäisten kohtaamisten ajan. (Kupias & Peltola 2009, 111.)

Kunnon perehdyttäjällä on hyvät taidot ohjata ja tukea perehdytettävän oppimista ja taitojen sekä osaamisen kehittymistä huolimatta siitä, millainen yrityksen perehdyttämiskonsepti on. Perehdyttäjällä on tärkeää olla yleistietoa ja -osaamista oppimisesta, koska hänen on edistettävä uuden työntekijän tai yleensäkin perehdytettävän oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 111–112.)

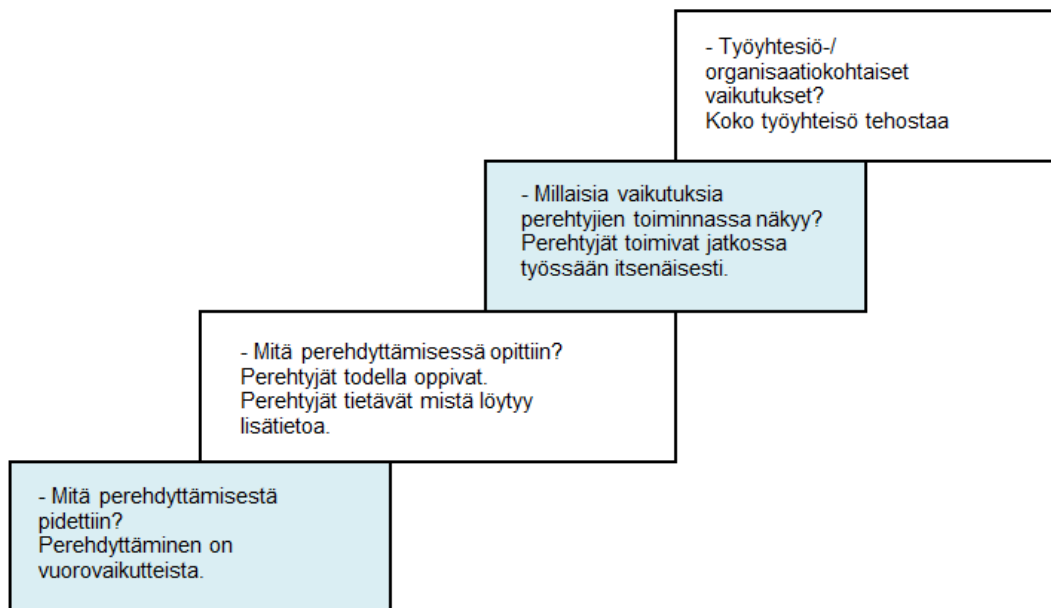
2.3.1 Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä

Jos perehdyttäjiltä kysytään, millaista hyvä perehdyttäminen on tai miten se näkyy, vastaukset hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteistä voivat olla todella laaja-alaisia ja perusteellisia. Joissakin vastauksissa saatetaan kuvailla perehdyttämistä laadullisesti ja mitä perehdytettävät ovat pitäneet perehdyttämisestä. Esimerkkivastauksia ovat ”Perehdyttäjä osaa perehdyttää ja on kannustava”, ”Perehdyttäminen täyttää vaatimukset” tai ”Perehdyttäjiltä saadaan palautetta”. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

Joissakin vastauksissa voidaan puolestaan kuvata, kuinka ja mitä perehdytettävät oppivat ja ymmärtävät perehdytyksen aikana. Esimerkkivastauksia tästä ovat ”Perehdytettävät kysyvät tarkentavia kysymyksiä” ja ”Perehdytettävät osaavat tarpeen tullen etsiä lisätietoa”. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

Hyvin monesti hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteiden vastaukset voivat osoittaa toiminnan muutoksesta perehdyttämisen aikana. Esimerkkivastauksia tällaisesta ovat ”Perehdytettävät kykenevät tekemään töitä itsenäisesti ja toimimaan työyhteisössään oma-aloitteisesti” ja ”Perehdytettävät ovat aktiivisia työyhteisössään”. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

Kovinkaan usein ei kuitenkaan nosteta esiin hyvän perehdyttämisen aikaan saamia vaikutuksia koko yritykseen tai edes koko työyhteisöön. Organisaatiokohtaiset vaikutukset ilmenevät liiketaloudellisina ja esimerkiksi prosessien tason ylläpitämisenä ja kehittämisenä. Työyhteisökohtaisia hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä ovat muun muassa ”Koko työyhteisö parantaa toimintaansa” ja ”Hyvän perehdyttämisen ansiosta työyhteisö arvioi toimintaansa”. On paljon mahdollista, että edellä mainitut asiat koetaan etäällä olevina asioina ollakseen hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä. Tosin kun kysytään perehdyttämisen hyötyä, organisaatiokohtaiset vaikutukset nostetaan esille. (Kupias & Peltola 2009, 112–113.)



Kuvio 6. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (mukaillen Kupias & Peltola 2009).

Kun perehdyttämistä ruvetaan suunnittelemaan ja järjestämään, sekä organisaatiotta työyhteisökohtaiset vaikutukset otetaan huomioon, mutta ne eroavat toisistaan perehdytyskonseptien mukaan. Perehdyttämisen on tuotettava lisäarvoa niin koko organisaatiolle kuin myös omalle työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 113.)

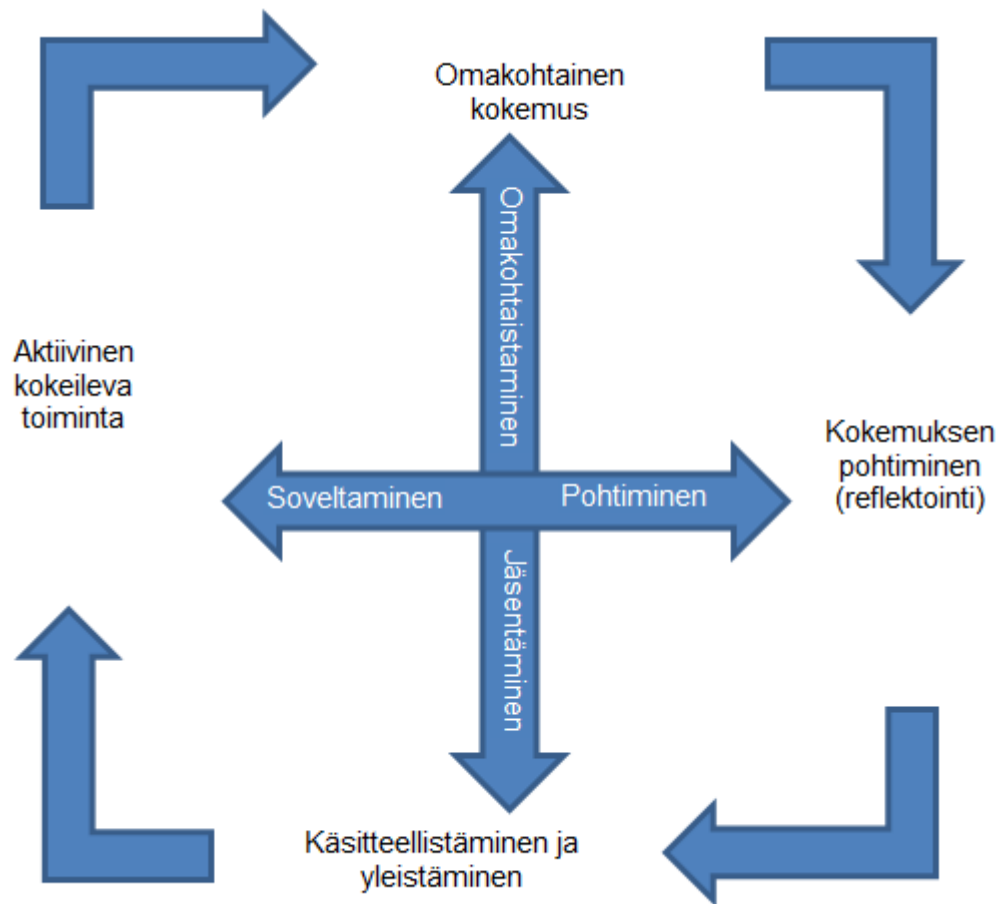
2.3.2 Oppimistyylejä

Oppijoiden, kuten myös perehtyjien, mukavimmat ja ominaisimmat oppimistyyli-erot keskenään. Lisäksi perehdyttäjien oppimistyyli-erot poikkeavat toisistaan, mikä vaikuttavat heidän omaan perehdyttämistapaansa. Tämän takia ihmisten jaottelu yksiselitteisesti tähän ja tuohon oppimistyyliin on kyseenalaistavaa. Oppimistyyli-erot ja -tavat ovat muuttuneet ja kehittyneet vuosien aikana ja tulevat aina muokkautumaan. Perehdyttämisen prosessin aikana on mahdollista kasvattaa perehtyjien oppimistyylejä ja -tapoja sekä optimaalisimmillaan on mahdollisuus antaa uusia keinoja jäsentää asioita. Yksi perehdyttämisen tärkeimmistä osa-alueista saattaakin olla oppimisen oppiminen ja ohjaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 120–121.)

Eri oppimistyylien avulla on mahdollista hahmottaa ja jäsentää useita hyödyllisiä asioita, vaikka oppimistyylejä kohtaan onkin asennoiduttava jonkinlaisella varauksella. Perehtyjien on mahdollista hahmottaa omia mieluisia tapoja oppia eri oppimistyylien avulla. Perehtyjät voivat myös parantaa omaa oppimistaan hallitsemalla oppimisympäristöään omien tarpeidensa mukaan. Tarpeet saattavat kuitenkin muuttua eri ajankohtina ja eri tilanteissa. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Eri oppimistyylejä on mahdollista lähestyä useista eri näkökulmista. Eri oppimistyylijä ovat näköaisti (visuaalinen), kuuloaisti (auditiivinen) sekä liike- ja lihasaisti (kinesteettinen). Tämä tarkoittaa, että näköaistia oppimisessa painottava oppija edellyttää kuvia, diagrammeja ja kokonaisuuksia. Kuuloaistia käyttävä oppija puolestaan edellyttää puhetta ja loogista etenemistä. Liike- ja lihasaistia käyttävä oppija sen sijaan edellyttää konkreettista toimintaa ja tekemistä. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Oppimistyylejä on mahdollista myös jäsentää käyttämällä kokemuksellisen oppimisen mallia. Kyseisen mallin mukaan oppiminen muodostuu kokemusten muuttumisesta ja laajentumisesta. Oppiminen on prosessi, jossa uudelleen tulkitaan, mietitään ja hahmotetaan kokemuksia sekä kokeillaan. Kokeilut kasvattavat uusia kokemuksia, joita on mahdollista taas tulkita, miettiä ja hahmottaa. Kyseinen prosessi kasvattaa taas uusia kokemuksia ja uusi prosessi alkaa joka kerta aiemman pohjalta. (Kupias & Peltola 2009, 121–122.)



Kuvio 7. Kokemuksellisen oppimisen malli (mukaillen Kolbia 1984).

Kokemuksellisen oppimismalliin perustuen tasapainotettu ja hyvä oppiminen sisältää kaikki neljä vaihetta. Neljästä vaiheesta jotkut ovat ihmisillä eri oppimisen vaiheessa vahvemmin esillä, toiset heikommin. Jotkut oppijat ovat erinomaisia ja kiinnostuneita tarkastelemaan omia kokemuksiaan ja toiset hahmottamaan asioita useasta näkökulmasta. Kolmannet puolestaan käsitteellistävät ja jäsentävät asioita, kun taas neljännet testaavat asioita käytännössä. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Konkreettisen, omakohtaisen kokemuksen kautta oppija oppii eniten osallistumalla rohkeasti ja avoimesti uusiin tilanteisiin sekä jakamalla ja vaihtamalla ajatuksia ja kokemuksia toisten oppijoiden kanssa. Muun muassa erilaiset esimerkit ja kertomukset innostavat oppijaa ja saavat hänet ymmärtämään syvällisesti asioita. Oppijalle on keskeistä käsitellä asioita tunteidensa välityksellä, koska muussa tapauksessa hän ei pysty tai rohkea käsittelemään tunteita oppimistilanteissa. Kun perehdyttäjää perehdyttää konk-

reettista oppijaa, hänen on aloitettava perehdyttämisprosessi käsittelemällä konkreettisia asioita, esimerkiksi kertomalla omasta työstään tai työyhteisöstä. Tämän lisäksi mukava, avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri on hyvin olennainen osa perehdyttämisen onnistumista. (Kupias & Koski 2012, 37.)

Pohdiskeleva havainnoija, joka oppii parhaiten refleктоimalla kokemuksia, vaatii aikaa oppimiseen, koska hänen on perehdyttävä asioihin perinpohjaisesti. Hän haluaa myös katsoa kaiken kattavasti ja useista eri näkökulmista. Pohdiskeleva havainnoija voi vaikuttaa jopa kriittiseltä ja hyvinkin arvioivalta. Tälle oppimistyyliille on ominaista, että asioita tarkastellaan eri näkökulmista ja väitteitä kyseenalaistetaan. Perehdyttäjän on vaurduttava perustelemaan asioita, mutta myös pohtimaan ja miettimään eri näkökulmia. Perehtyjä voi aluksi tarkkailla perehdyttäjän toimintaa ja vasta sitten rupeaa toimimaan itse. (Kupias & Koski 2012, 37.)

Abstrakti käsitteellistäjä yrittää muodostaa kokonaisuuksia irrallaan olevista tiedoista ja yksityiskohdista käsitteellistämällä ja yleistämällä. Kyseistä oppijaa kiinnostavat kokonaisjäsennykset, teoriat ja mallit. Hän käsittelee asiat asioina ja suosii persoonattomia oppimistilanteita, kuten esimerkiksi luentomaisia perehdyttämistilanteita. Abstrakti käsitteellistäjä käyttää mielellään perehdytysmateriaalia apuna ja ottaakin siitä mahdollisimman suuren hyödyn. (Kupias & Koski 2012, 37.)

Osallistuva kokeilija oppii eniten aktiivisesti kokeilemalla, miten opittava asia toimii käytännössä. Perusteelliset ja kauan kestävät selostukset ja ohjeistukset perehdyttämistilanteessa saavat kyseisen oppijan turhautuneeksi, koska hän haluaisi kokeilla ja soveltaa oppeja oikeassa tilanteessa mahdollisimman pian. Osallistuvan kokeilijan oppiminen tapahtuu tekemisen kautta. (Kupias & Peltola 2009, 124.)

Perehdyttämisessä, kuten kaikessa opettamisessa ja ohjauksessa, on kuitenkin muistettava ottaa huomioon, että oppijat eivät lähes koskaan omaa vain yhtä oppimistyyliä. Monesti on kaksi yhtä vahvaa oppimistyyliä tai sitten yksi oppimistyyli on kaikista neljästä heikoin. Tasapainoinen oppiminen sisältää siis kaikki neljä vaihetta kokemuksellisen oppimismallin mukaan. Perehdyttäjä voi esimerkiksi aloittaa siitä tyylistä, mikä on kaikista ominaisin oppijalle. Esimerkiksi konkreettisen kokijan kanssa voi aloittaa keskustelemalla ja jakamalla kokemuksia. Abstraktille käsitteellistäjälle on sen sijaan pidettävä keskustelevasti lyhyt luento siitä, kuinka ”meillä” tehdään, hahmotetaan ja jäsenellään esimerkiksi juuri perehdytettäviä asioita. Perehtyjän voi sitten antaa kokeilla

juuri oppimaansa käytännössä ja kertoa omista aiemmista kokemuksistaan. Perehdytyksen alkuvaiheessa oppijalle voi antaa myös kirjallista materiaalia luettavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 124.)

Oppimistyylin voi esimerkiksi testata kysymällä perehdyttävältä seuraavanlaisia kysymyksiä: ”Mistä sinä haluaisit aloittaa?”, ”Kerronko ensin työstäni täällä ja esimerkkejä siitä?”, ”Haluatko ensin seurata minun työskentelyäni?”, ”Haluatko ensin luettavaksi työhösi liittyvää materiaalia?” tai ”Haluatko aloittaa työnteon ja kysyä, kun tulee kysyttävää?” (Kupias & Peltola 2009, 124–125.)

2.3.3 Perehdyttämisen työkaluja

Jotta perehdyttämisprosessi onnistuisi, perehdyttäjällä on oltava monia erilaisia perehdyttämismenetelmiä tai työvälineitä moniin erilaisiin tilanteisiin. Perehdyttämisen työvälineitä ovat esimerkiksi kysymykset, erilaiset testit ja kokeet, kokonaiskuvan hahmottaminen ja jäsentely, lukutehtävät ja perehtymispäiväkirja. (Kupias & Peltola 2009, 152.)

Kysymyksiä on mahdollista käyttää erittäin monipuolisesti hyödyksi perehdyttämisessä. Perehdyttäjä voi kysyä kysymyksiä joko suullisesti tai kirjallisesti, ja niiden avulla voi selvittää perehdyttävän ajatuksia, osaamista ja visioita. Lisäksi perehdyttäjä saattaa saada perehdyttävän ymmärtämään asioita erilaisten kysymysten avulla. Kysymykset auttavat myös perehdyttäjää havaitsemaan uusia näkökulmia, oppimaan itsekin jotain ja samalla tuoda näkökulmia koko organisaation tietoisuuteen. (Kupias & Peltola 2009, 152.)

Perehdyttämisen alussa kysymyksillä voidaan aktivoida perehdyttäjän aiempaa osaamista ja tuoda esille hänen kokemuksiaan. Perehdyttämisen kuluessa perehtyjää voidaan puolestaan ohjata pohtimaan aktiivisesti, kuinka juuri käsitellyt asiat ilmenevät hänelle ja kuinka hän on kaiken ymmärtänyt. Tällä tavoin kysymykset mahdollistavat vuorovaikutteisen perehdyttämisprosessin syntymisen. Lisäksi perehdyttäjän on hyvä erottaa toisistaan tapa, mihin hän käyttää kysymyksiä: kuulustelee hän vai kartoittaako. Edellä mainittujen tapojen ero on, että kartoittavien kysymysten tavoite on selvittää perehdyttävän ajattelua, kun taas kuulustelevien kysymysten tarkoitus on saada varmistus sille, että perehdyttävä ajattelee jollakin tietyllä tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 152–153.)

Muita työvälineitä, joita voidaan käyttää perehdyttämisessä, ovat muun muassa erilaiset testit ja kokeet. Perehdyttämisen alussa testiä tai koetta voidaan käyttää perehdyttävien apuna, kun he ovat hahmottamassa sen hetkisen osaamisensa lisäksi perehtymis- ja oppimistarpeitaan. Kun perehdytettävät ovat hahmottaneet osaamis- ja perehtymistarpeensa, sitä verrataan tehtävän ja organisaation osaamistarpeeseen. (Kupias & Peltola 2009, 153.)

Perehdyttämisen alussa testien ja kokeiden primääritavoite on aktivoida perehtyjää, sillä ymmärrys omista osaamisista ja vahvuuksista motivoivat ja kannustavat henkilöä täyttämään puutekohdat osaamisessa. Samalla perehdyttäjällä on mahdollisuus saada tärkeää tietoa perehdytettävien osaamisesta ja erilaisista taidoista. Erilaisia testejä ja kokeita on mahdollista käyttää myös perehdytysprosessin kuluessa kartoittamaan perehtymisen etenemistä. (Kupias & Peltola 2009, 154.)

Perehdyttämisessä voidaan käyttää myös monia erilaisia kaavioita ja kuvioita asioiden kokonaisuuksien hahmottamisen ja jäsentämisen työvälineinä. Yksi esimerkki tällaisista kaavioista on organisaatiokaavio, joka auttaa hahmottamaan ja jäsentämään kokonaisuuksia. Siitä on hyötyä varsinkin silloin, kun esitetään organisaatiota kokonaisuutena ja perehdytettävän osaa siinä. Erilaisia prosessikuvauksia on mahdollista myös käyttää edistämään asioiden kokonaisuuksien jäsentämistä. (Kupias & Peltola 2009, 155.)

Kokonaishahmotus auttaa niin perehdytettäviä hahmottamaan opittavia asioita ja ilmiötä kokonaisuutena. Se myös mahdollistaa heitä helpommin kytkemään osa-alueita toisiinsa. Kokonaishahmotus myös edesauttaa heitä yhdistämään tiettyjä yksityiskohtia suurempaan kokonaisuuteen ja siten ymmärtämään opittavaa ilmiötä. Perehdyttämisessä on mahdollista myös käyttää miellekarttoja, joiden avulla voi hahmottaa kokonaisuuksia ja niihin kytkeytyviä asioita. (Kupias & Peltola 2009, 156.)

Tehtäviä ja erilaisia harjoituksia on myös mahdollista hyödyntää työvälineinä monin eri tavoin perehdyttämisprosessin aikana. Tehtävät saattavat olla todellisia työtilanteita, joita analysoidaan ja käydään läpi, kun tehtävä on suoritettu. Perehdyttämistä varten voidaan kehittää case, tapaus, joka sisältää oppimisen ja perehtymisen näkökulmasta tärkeimmät ja oleelliset asiat. Case voi olla myös hyvin suunniteltu ja laadittu, todellisuutta muistuttava tapaus. (Kupias & Peltola 2009, 159.)

Case-tehtävien avulla perehdyttäjä voi arvioida perehdytettävän oppimista koko perehdyttämisen prosessin kuluessa, koska perehdytettävän on sovellettava oppimaansa joko todellisiin tai todellisuutta vastaaviin tapauksiin. Kyseiset tapaukset ovat myös erinomainen väline perehtyjien tehdessä itsearviointeja. (Kupias & Peltola 2009, 161.)

Lukutehtävät ja perehtymispäiväkirja ovat myös hyviä perehdyttämisen työvälineitä. Perehtyjälle on mahdollista antaa lukutehtäviä luettaviksi joko ennen perehdytystä tai sen kuluessa. Lukutehtävien tarkoituksena on tutustuttaa perehdytysaiheen keskeisiin asioihin ja teemoihin. Tehtävien tarkoituksena on myös laittaa perehdytettävä pohtimaan omaa osaamistaan. (Kupias & Peltola 2009, 161.)

Perehtymispäiväkirjaa voi käyttää perehdytettävän oppimisen ja kehittymisen välineenä. Sitä pitämällä perehtyjän on mahdollista miettiä ja arvioida, hahmottaa ja kasvattaa omaa käsitystä opittavasta asiasta. Perehtymispäiväkirjaa käyttämällä on mahdollista miettiä henkilön suhdetta omaan työhönsä ja organisaatioonsa. Perehtymispäiväkirjan avulla voi yleensäkin miettiä omaa osaamista ja taitoja sekä löytää niissä olevien puutteiden lisäksi vahvuuksia. Sen avulla on myös mahdollista tuoda esille esimerkiksi kehittämideoita. (Kupias & Peltola 2009, 163.)

Perehdytyspäiväkirjan toteutusmuodolla ei ole suurta merkitystä, kun sitä käytetään perehdytettävien oppimisen ja kehittymisen tukena sekä itsearvioinnissa. Sen ei siis tarvitse olla kirjallisessa muodossa. Tärkeintä on, että se edes auttaa pohdiskelevaa, reflektiivistä työntekoa sekä mahdollistaa asioiden syventämisen ja soveltamisen muun muassa itsearvioinnissa. (Kupias & Peltola 2009, 163.)

2.3.4 Vinkkejä perehdyttämiseen

Ensinnäkin on tärkeää tutustua aluksi perehdytysmateriaaleihin ja -suunnitelmaan – tietää ketä tai keitä on tulossa yritykseen. Sen jälkeen on mietittävä, kuka ottaa perehdyttämisen vastuulleen: onko se esimerkiksi joku henkilöstöhallinnon ammattilaisista vai kenties esimies? Edellä mainittuun kysymykseen on hyvä olla vastaus, koska muutoin saattaa vaikuttaa valmistautumattomalta ja keskeneräiseltä perehdytettävien silmissä. (Rodgers 2013.)

Toiseksi, kaikkia perehdytettäviä on muistutettava perehdytykseen tarvittavasta ajasta ja informaation tuomisesta. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilökortit, yhteystiedot hätäti-

lanteessa ja pankkitilinumerot. Perehdyttäjän on tärkeä ilmaista selvästi, kuinka kauan perehdyttäminen kestää ja tarvitseeko perehdytettävien esimerkiksi pukeutua tietyllä tavalla. Perehdytettäville henkilöille on myös hyvä kertoa, aloittavatko he työnteon heti perehdyttämisen jälkeen vai vasta myöhemmin. Jos yrityksessä aloittaa samaan aikaan suhteellisen samankaltaisissa työtehtävissä tai samassa tiimissä useampikin työntekijä, perehdytys kannattaa järjestää heille kaikille samaan aikaan. (Rodgers 2013.)

Kolmanneksi, on tärkeää, että oppimisympäristöstä tehdään mahdollisimman mukava, sillä ihmiset ovat hermostuneita perehdytysprosessin aikana. He pelkäävät sanovansa jotain väärää ja tulevansa täysin tyrmätyiksi. Tärkeää on myös aikatauluttaa, milloin on enemmän aikaa puhua ja vastata heidän kysymyksiinsä. Lisäksi on hyvä tauottaa perehdytysaikatauluja, esimerkiksi pitää kahvitauko tai järjestää kierros toimistossa. (Rodgers 2013.)

Neljänneksi on tärkeää, että jakaa tietoa ja on rehellinen. Jos esimerkiksi perehdytysoppaassa sanotaan, että työntekijät voivat pitää tunnin lounastauon, mutta yrityskulttuuriin kuuluu pitää tunnin sijasta 45 minuutin lounastauko, perehdytettäville on syytä kertoa se. (Rodgers 2013.)

Viidenneksi ja viimeiseksi, jos ei ole suurta, välitöntä resurssi pulaa, perehtyville on hyvä antaa aikaa prosessoida ja sisäistää oppimaansa sen sijaan, että heidät laitetaan suoraan töihin. Heillä tulee olemaan myös enemmän kysyttävää myöhemmin. Jos perehdyttäminen kestää esimerkiksi kaksi tuntia, työnteon voi aloittaa seuraavana päivänä. Jos perehdyttäminen kestää koko päivän, sen voisi pitää esimerkiksi perjantaina, jonka jälkeen perehtyjillä olisi viikonloppu aikaa perehtyä uudelleen ja syvemmin asioihin, vahvistaa innostustaan ja energisoitua uuteen ensimmäiseen työpäivään. (Rodgers 2013.)

3 Prosessin kuvaus

Suoritin työharjoitteluni HR-assistenttina toimeksiantajayrityksessä syksyllä 2016. Olimme yrityksen henkilöstöjohtajan kanssa sopineet keväällä hakuprosessin aikana, että saisin syksyllä harjoitteluni alettua toimeksiannon opinnäytetyöhön. Aiheeksi valikoitui perehdytysoppaan luominen uusille työntekijöille. Oppaan tarve korostui, kun

vuoden 2017 alussa toisen yrityksen kanssa tapahtuvan globaalien liiketoimintavaihtojen myötä Suomessa toimeksiantajayrityksessä aloitetaan kymmenkunta uutta työntekijää.

Projektin tuloksena syntyi perehdytysopas, joka oli kohdennettu kahdelle uudelle liiketoimintayksikölle – rokote- ja itsehoito-liiketoimintayksiköille. Kohdennettu perehdytysopas oli suomenkielinen ja se sisälsi esimerkiksi kokonaisvaltaisen yrityksen yleisesittelyn ja maakohtaiset käytännöt, muun muassa eri liiketoimintayksiköiden esittelyt ja keskeisimmät asiat esimerkiksi henkilöstöhallinnosta.

3.1 Menetelmä, tavoite ja ongelma

Toiminnallinen opinnäytetyö pyrkii ohjeistamaan ja opastamaan käytännön toimia sekä järjestämään ja järjeistämään toimintaa. Toteutus valitaan kohderyhmän perusteella ja vaihtoehtoina on esimerkiksi kirja, opas, kotisivut tai jokin tapahtuma. Toiminnallinen työ koostuu kahdesta eri osasta, jotka ovat raportti ja produkti. Raportti-osuudessa kerrotaan työprosessista ja johtopäätöksistä. Produkti-osuus on itse tuotos, joka tässä tapauksessa on perehdytysopas. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on keskeistä, että siinä yhdistyvät käytännön toteutus ja raportointi. (Vilka & Airaksinen, 2009, 9). Lisäksi Vilka ja Airaksinen painottavat, että toiminnallisen opinnäytetyön olisi oltava käytännönläheinen, toteutettu tutkimuksellisesti ja osoittaisi toimialan tietojen ja taitojen omaamista.

Projektin tavoitteena oli produktityyppinen opinnäytetyö, jonka tuloksena syntyi ratkaisu havaittuun tarpeeseen eli tässä tapauksessa perehdytysopas yrityksen käyttöön. Toimeksiantajana on suuri, kansainvälinen yritys, joka koostuu monista eri liiketoimintayksiköistä ja tukifunktioista ja jossa on erilaisia toimintatapoja, joiden tunteminen on erittäin tärkeää työnteon kannalta.

Aiemmin yritys on aina uusien työntekijöiden aloittaessa järjestänyt perehdytyspäivät, jotka kestävät kolme päivää. Päivien aikana jokaisesta liiketoimintayksiköstä ja tukifunktioista on tullut yksi henkilö perehdyttämään uusia työntekijöitä. Kyseinen perehdyttäjä on ollut yleensä kyseisen yksikön tai funktion esimies, ja mikäli hän on estynyt tulemaan, hän on delegoinut perehdyttämisen jollekin yhtä päteväälle yksikön tai funktion työntekijälle. Perehdyttävästä aihealueesta riippuen yksi perehdytysosuus on kestänyt 30 minuutista yhteen tuntiin. Yrityksen globaalien ja lokaalisten esittelyosuuksien hoitaa aina Sanofi Finland Oy:n toimitusjohtaja. Perehdytyspäivien osuuksilla ei ole ollut tiet-

tyä, samaa järjestystä vaan järjestys on muodostunut Outlook-kalenterin aikojen perusteella. Ainoastaan yrityksen esittelyosuus on ollut aina ensimmäinen osuus perehdytyspäivistä.

Perehdytyspäivät pitävät sisällään todella paljon tietoa, joka on sisäistettävä ja omaksuttava nopeasti. Perehdytyspäivien tukena Sanofilla on kattavat intranet-sivut, joilla on aina ajankohtaista ja päivitettyä tietoa. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon intranet-sivuilla on kerrottu yksityiskohtaisesti muun muassa vakuutuksista, työajanseurantajärjestelmästä, perehdyttämisestä ja suorituksen johtamisesta.

Perehdytyspäivien lisäksi jokaisen uuden työntekijän esimiehellä ja työntekijällä itsellään on käytössään yrityksen ”Onboarding Checklist” -lista, josta käy ilmi, mitä perehdyttämisprosessin aikana pitää tehdä, kuka sen tekee ja kuka perehdyttää. Listaan kirjataan päiväys ja lopuksi, kun lista on täytetty, sen allekirjoittavat sekä uusi työntekijä että esimies.

Kirjallista perehdytysopasta tarvitaan kuitenkin tukemaan perehdytysprosessia. Yrityksen henkilöstö ei ole täysin omaksunut intran hyödyntämistä tiedon lähteenä perehdytysprosessissa. Lisäksi kirjallinen perehdytysopas on erinomainen apuväline ja tuki perehdytyspäivien lisäksi, sillä se mahdollistaa helpon pääsyn kertaamaan ja palauttamaan muistia milloin tahansa tarve vaatii.

3.2 Perehdytysoppaan tekovaiheita

Opinnäytetyön aihe varmistui lokakuussa 2016, kun tulevan vuoden alussa yrityksessä aloittaisi tavanomaista suurempi määrä ihmisiä samanaikaisesti. Tein opinnäytetyötä periaatteessa päinvastaisessa järjestyksessä, kuin sitä normaalisti tehtäisiin. Keräsin materiaaleja, joita työstin oppaaseen sopiviksi ja päivitin tietoja. Sain myös yrityksen globaalilta tasolta materiaaleja, jotka oli sisällytettävä oppaaseen. Joissakin tapauksissa sain itse päättää muodon. Tietyin väliajoin oppaan sisältö ja sen rakenne oli lähetettävä yrityksen pääkonttoriin Ranskaan arvioitavaksi ja hyväksyttäväksi. Ennen joulua oppaan sisältö rakenteineen hyväksyttiin ja aloin muuntamaan sitä haluttuun muotoon.

Olin jo aiemmin tutustunut ja silmäillyt muita saman aihepiirin opinnäytetöitä, ja suunnitelman palauttamisen jälkeen aloin pohtia oman opinnäytetyöni sisältöä ja lähteitä. Aloin kirjoittaa opinnäytetyöni teorian viitekehystä helmikuussa ja sain sen kirjoitettua

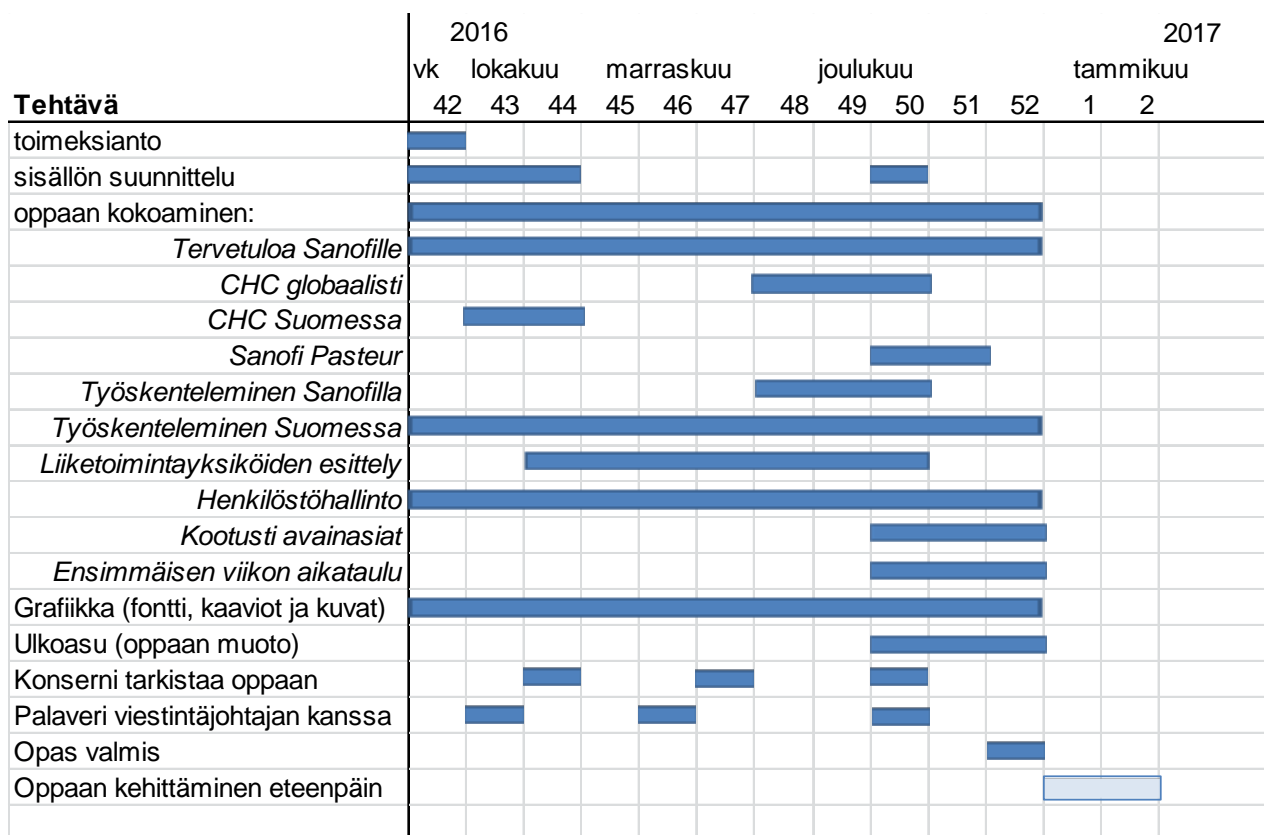
maaliskuun aikana. Opinnäytetyön kirjoittamista oli ajoittain ajallisesti erittäin haastavaa toteuttaa, koska jatkoin työharjoitteluni jälkeen samassa yrityksessä töissä, ja työtehtäväni kasvoivat entisestään.

3.2.1 Perehdytysoppaan kokoaminen

Kun opinnäytetyöni aihe oli päätetty, rupesin työstämään ensiksi oppaan yrityksen yleisesittelyä ja henkilöstöhallinto-osuutta. Projektin alun ajankohta oli lokakuussa 2016. Vaikka kohdennettu perehdytysopas julkaistaisiinkin suomenkielisenä, sitä piti ensin tehdä englanninkielisenä versiona, koska tietyin väliajoin työni lähetettiin arvioitavaksi ja hyväksyttäväksi yrityksen Ranskan pääkonttoriin. Arviointien jälkeen työstin oppaan suomenkielisen version samaan vaiheeseen.

Yrityksen yleisesittelyä ja henkilöstöhallinto-osuutta työstäessäni olin yhteydessä yrityksen liiketoimintayksiköihin ja eri tukifunktioihin tarkoitukseni hankkia materiaalia yksiköiden eri aiheista ja toiminnoista. Hain myös ideoita ja eri vaihtoehtoja aiempien työpaikkojeni perehdytysmateriaalien ja ammattikirjallisuuden perusteella ja mietin näkökulmia paljon omalta kannaltani – olinhan sillä hetkellä yrityksen viimeisin uusin työntekijä. Ammattikirjallisuuteen perehtyessäni varsinkin asiantuntijat Päivi Kupias ja Raija Peltola nousivat esille useissa eri perehdyttämisen asiayhteyksissä, jotka tukivat perehdytysoppaan luomista toimeksiantajayritykselle. Siihen perustuen päätin käyttää keskeisesti heidän ”Perehdyttämisen pelikentällä” -teosta ja lisäksi Päivi Kupiaksen ja Mia Kosken ”Hyvä kouluttaja” -teosta tehdessäni perehdytysopasta ja opinnäytetyötäni. Lisäksi yritykseltä tuli tiettyjä materiaaleja ja info-paketteja liittyen kahteen tulevaan uuteen globaaliin liiketoimintayksikköön, mitkä olivat sisällytettävä oppaisiin.

Suunnittelun ja materiaalien keräämisen jälkeen työstin perehdytysoppaita sekä työajalla sen kokoamisen kuuluessa työtehtäviini että vapaa-ajalla. Käänsin tekstejä suomesta englantiin sekä toisin päin. Välillä käytin apunani käännöstoimistoa, koska lääketieteellinen termistö oli itselleni kokonaan uusi, ja projektin kansainvälisyyden ja kokoluokan huomioiden oikeinkirjoitus käännöksineen oli erittäin suuressa roolissa. Yhdistelin eri materiaaleja ja pyrin luomaan loogisen asiakokonaisuuden, jossa asiat käsiteltäisiin selkeässä järjestyksessä ja josta tulisi löytymään kaikki tarvittava tieto, mitä ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana saattaisi tulla tarvitsemaan.



Kuvio 8. Ganttin kaavio projektin vaiheista.

3.2.2 Perehdytysoppaan sisältö ja ulkoasu

Käytin Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan ”Perehdyttämisen pelikentällä” -teosta keskeisenä lähteenä, kun suunnittelin ja tein perehdytysoppaan sisältöä. Päädyin tähän, koska heidän nimensä nousivat esille useissa eri perehdyttämisen asiayhteyksissä, jotka tukivat perehdytysoppaan luomista toimeksiantajayritykselle.

Kupiaksen ja Peltolan mukaan käsitteeseen ”hyvä perehdyttäminen” kuuluu useita erilaisia käytännön toimia, jotka helpottavat uutta työntekijää aloittamaan työnsä. Hyvä perehdyttäminen sisältää muun muassa osaamisen kehittämistä sekä työympäristöön ja koko yritykseen opastamista. Tämän vuoksi perehdytysoppaan ensimmäinen osuus oli ”Tervetuloa Sanofille”, mikä sisälsi muun muassa tervehdyksen maajohtajaltamme ja Sanofin historian esittelyä. Ensimmäisessä osuudessa kerrottiin myös Sanofin innovaatioista, tuotannosta ja yhteiskuntavastuusta. Osuuden lopussa oli yrityksen avainluvut ja globaalin hallinnon esittely sekä kaikki globaalit liiketoimintayksiköt. Osuuden tarkoituksena oli antaa näkökulmaa varsinkin Sanofin globaalista liiketoiminnasta ja

toimintaympäristöstä. Kupiaksen ja Peltolan mukaan on tärkeää pystyä ymmärtämään oppimisen ja ohjaamisen haasteet jokaisen yrityksen asettamaa toimintatapaa vasten, kun perehdytetään ja perehdytään.

Perehdytysopas muodostui systemaattisesta ja individuaalisesta perehdyttämisestä. Systemaattista perehdyttämistä oli perehdytysoppaan koko yritystä koskevat materiaalit, joita voi hyödyntää esimerkiksi niissä tilanteissa, kun suuri määrä uusia työntekijöitä aloittaa samanlaisissa työtehtävissä. Näitä materiaaleja oli ”Tervetuloa Sanofille” -osuuden lisäksi käytetty oppaan toisessa osuudessa ”CHC globaalisti”, kolmannessa osuudessa ”CHC Suomessa” ja neljännessä osuudessa ”Sanofi Pasteur globaalisti”. Edellä mainitut kolme osuutta esittelivät kuitenkin myös individuaalisesti uudet globaalit liiketoimintayksiköt. Osuuksissa kerrottiin esimerkiksi Sanofin CHC-historiasta ja CHC-markkinamyynneistä globaalisti, keitä Suomen CHC-tiimiin kuului kyseisellä hetkellä ja mitä tuotteita oli olemassa. Sanofi Pasteurista kerrottiin lähinnä globaalista ja Eurooppa-näkökulmasta konsernista tulleiden materiaalien takia.

Kupiakseen ja Peltolaan pohjautuen kohdennetusti kehitettyjä materiaaleja on mahdollista käyttää sellaisenaan tai niistä voi vaihtoehtoisesti muokata perehdyttämiseen sopivaksi materiaaliksi. Kun konsernista tuli kohdennettua informaatiota, joka oli sellaisenaan sisällytettävä oppaaseen, se tarkoitti sitä, että kaikkea ei ollut pakko tehdä alusta alkaen itse eri osissa yritystä. Tähän liittyi myös oppaan ulkoasuun vaikuttavat tekijät, kuten väri- ja fonttivalinnat sekä erilaiset kaaviot ja kuvat.

Yhtenä pohjana perehdytysoppaassa on osaamisen jakaminen Kupiaksen ja Peltolan mukaiseen kuuteen eri osaamisalueeseen. Nämä osaamisalueet ovat tehtäväkohtainen osaaminen, tiimi- ja työyhteisöosaaminen, organisaatio-osaaminen, toimialakohtainen osaaminen, työsuhteosaaminen ja yleisosaaminen. Kun suunnittelin perehdytysopasta systemaattisesti, suunnittelin etenkin toimialakohtaista ja yrityskohtaista perehdyttämistä sekä yleisosaamisen kehittämistä. Liiketoimintayksiköiden ja tukifunktioiden perehdyttämisosuuksien sisällön tarkka luominen oli liiketoimintayksiköiden ja tukifunktioiden omalla vastuulla sen jälkeen, kun heille oli annettu sisältöaiheet.

Perehdytysoppaan luomisessa otettiin myös huomioon eri oppimismallit. Perehtyjien mukavimmat ja ominaisimmat oppimismallit vaihtelevat, ja niiden avulla voi hahmottaa ja jäsentää monia opittavia asioita. Oppaassa huomioitiin myös, että perehtyjät eivät ole oppimismalleiltaan ainoastaan vain yhden laisia vaan useasti yksi henkilö omaa

esimerkiksi kaksi tasaisen vahvaa oppimismallia. Eri oppimismalleja ovat konkreettinen, pohdiskeleva, abstrakti ja osallistuva.

Oppaassa käsiteltiin konkreettisia asioita, kuten eri liiketoimintayksiköiden ja tukifunktioiden työtehtäviä ja Sanofin yleisiä työskentelyohjeita, koska erilaiset esimerkit ja kertomukset tukevat konkreettisen kokemuksen kautta oppijaa ja ne saavat hänet ymmärtämään asioita syvällisesti. Pohdiskelevalle oppijalle oppaassa oli esitetty asioita kattavasti eri näkökulmista ja perinpohjaisesti. Abstrakti oppija puolestaan oppii muodostamalla kokonaisuuksia olemassa olevista tiedoista ja yksityiskohdista ja hän käyttää varsin mielellään perehdytysmateriaalia apunaan saaden siitä irti mahdollisimman suuren hyödyn. Osallistuvalla oppijalla, kuten toisaalta myös muillekin oppijoille, perehdytysopas antaa tukea asioiden käytännössä oppimiseen. Näiden takia oppaassa oli yksityiskohtaisesti kerrottu taloudellisia avainlukuja, markkinaosuuksia ja myyntejä, tiimejä ja työtehtäviä sekä vastuualueita ja työkaluja sekä eettisistä säännöistä. Perehdytysoppaassa käytettiin oppimisen tukena myös useita erilaisia kaavioita ja kuvioita asioiden kokonaisuuksien hahmottamisen ja jäsentämisen työvälineinä.

Perehdytysoppaan ulkoasua suunnitellessa ja luodessa käytin yrityksen omia värejä: vihreää, sinistä ja punaista, jotka ovat määritelty yrityksen graafisissa ohjeissa. Kyseisessä ohjekirjassa on määritelty myös logon ja fontin käyttö, mitä on siitä johtuen käytetty perehdytysoppaassa sääntöjen mukaisesti. Perehdytysopaspohja luotiin PowerPoint-ohjelmassa, koska se mahdollisti oppaan helpon ja kätevän muokkaamisen, editoimisen ja soveltamisen. Koska perehdytysopas annetaan paperisena versiona, jokaisella paperisivulla on kaksi PowerPointin diaa. Perehdytysoppaan ollessa sähköisessä muodossa, esimerkiksi intranetissä, tiedoston muoto on pdf, mikä tukee oppaan helppoa lukemista ja käyttöä.

Koska perehdytysoppaassa oli salassa pidettävää tietoa, perehdytysopasta ei julkaista tämän raportin yhteydessä.

4 Pohdinta

4.1 Oppaan tekemisen haasteet

Opinnäytetyön tekeminen oli samaan aikaan sekä mielenkiintoista että ajoittain aika haastavaa. Opinnäytetyö projektina kesti pitkään, koska työharjoitteluni aikana minulla oli useita eri projekteja ja vastuualueita ja ne veivät todella paljon aikaa. Työtehtävien jatkuessa yrityksessä työharjoittelun päätyttyä, projektit ja vastuualueet lisääntyivät ja monipuolistuivat entisestään, ja aika opinnäytetyön tekemiselle väheni edelleen ja työtehtävät menivät sen edelle.

Työhaasteita oli monia, mutta suurimmat olivat yrityksen pääkonttorista tulevat, ajoittain hieman ristiriitaiset sisältövaatimukset, jotka saattoivat muuttua yllättäen ja Pohjoismaiden ja Baltian maiden heikon kommunikoinnin takia materiaaleissa ilmeni paljon päällekkäisyyksiä. Eräänä toisena haasteena oli luoda perehdytysopas hyvälle pohjalle, jota voisi myöhemmin tarpeen mukaan helposti ja kätevästi muokata ilman suuria teknillisiä ongelmia tai haasteita.

4.2 Materiaalin päivittäminen ja kehittämis ehdotus

Kun materiaaleja suunnitellaan ja tehdään, on sovittava, kuka tulee olemaan niistä vastuussa, kuka niitä päivittää ja kuinka usein. Vaikka perehdytysopas jaettiin paperisena versiona, se on saatavilla myös sähköisessä muodossa henkilöstöhallinnon intranetin sivuilla. Perehdytysopasta on helppo ja kätevä päivittää, kun se on sähköisessä muodossa.

Opinnäytetyön toimeksiantona ollessa kohdennettu perehdytysopas kahdelle uudelle globaalille liiketoimintayksikölle ja oppaan toteutuksen ollessa myös sähköisessä muodossa, siitä voisi kehittää yleisen perehdytysoppaan. Yleinen perehdytysopas olisi samanlainen kuin kohdennettu opas, suurimpana erona olisi vain se, että uudet globaalit liiketoimintayksiköt esiteltäisiin normaalisti muiden liiketoimintayksiköiden joukossa. Yleisen perehdytysoppaan sisällöstä jätettäisiin siis pois esimerkiksi kyseisten liiketoimintayksiköiden globaalit yleisesittelyt. Lisäksi yleiseen perehdytysoppaaseen voisi lisätä osuuden intranetistä, missä kerrottaisiin siellä olevasta tiedosta ja tiedon rakenteesta. Osuudessa voitaisiin esitellä muun muassa eri intranetit, kuinka lisätä ne omiin

suosikkeihin ja kertoa esimerkiksi kuvakaappauksin, mistä löytää tärkeimpiä tietoja ja tiedostoja.

Yleinen perehdytysopas voitaisiin myös lisätä sähköisessä muodossa henkilöstöhallinnon intranetin sivuille ja se annettaisiin kuitenkin paperisena versiona uudelle työntekijälle työsuhteen alussa, koska aina ei välttämättä ole tietokoneet ja muut välineet heti uuden työntekijän saatavilla. Kyseinen yleinen perehdytysopas toimisi erinomaisena tukena ja lisänä sekä perehdytyspäivien ajatellen, mutta myös uuden työntekijän aloittaessa uraansa ja työtehtäviään yrityksessä.

Lähteet

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.

Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: Experience as a source of learning and development. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kupias, Päivi & Koski, Mia 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki.

Rodgers, Dominique 2013. 5 Tips for Getting New Employee Job Orientation Right. SmartRecruiters. 21.5.2013. <https://www.smartrecruiters.com/blog/5-tips-for-getting-new-employee-orientation-right/>. Luettu 4.2.2017.

Sanofi 2017. <http://www.sanofi.fi/fi/fi/layout.jsp?scat=6469E887-4E72-469C-BCF0-99475026ED0E>. Luettu 17.3.2017.

Tasa-arvolaki 8.8.1986/609. Luettavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Luettu 24.2.2017.

Työsopimuslaki 55/2001. Luettavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu 24.2.2017.

Työturvallisuuskeskus TTK. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojausta. Luettavissa:
http://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu 4.2.2017.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Luettavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Luettu 24.2.2017.

Perehdytysoppaan sisällysluettelo

SISÄLTÖ

Tervetuloa Sanofille

CHC globaalisti

CHC Suomessa

Sanofi Pasteur globaalisti

Työskenteleminen Sanofilla

Työskenteleminen Suomessa



1. Tervetuloa Sanofille
 - a. Tervehdys maajohtajalta
 - b. Sanofin historiaa
 - c. Terveysten haasteita: vaakalaudalla tänä päivänä
 - d. Uudet keinot ulottuvillamme
 - e. Vastauksemme: jatkuvan hoidon tarjoaminen

- f. Rokotteista lääkkeisiin: apua useiden eri terveyshaittojen kohtaamiseen
 - g. Sanofi lyhyesti
 - h. Tavoitteenamme innovaatio
 - Innovaatiomallimme
 - i. Huipputason tuotantoverkosto
 - Tuotantoverkostomme
 - j. Terveydenhuollon tasa-arvon edistäminen
 - Yhteiskuntavastuumme
 - k. Avainluvut vuonna 2015
 - l. Hallinto ja uusi organisaatio tammikuusta 2017 lähtien
2. CHC globaalisti
- a. Vahva ja kestävä sitoutuminen CHC:hen
 - Sanofi CHC:n matka alkoi vuonna 2009...
 - 4 globaalia kategoriaa, joilla Sanofi haluaa vaikuttaa
3. CHC Suomessa
- Tiimimme tänään
 - Tuotteemme
4. Sanofi Pasteur globaalisti
- a. Sanofi Pasteur maailmanjohtaja ihmisrokotteissa
 - b. Sanofi Pasteur Euroopassa
 - Euroopan Sanofi Pasteur pähkinäkuoressa
 - Periaatteemme
 - Tutkimus- ja tuotekehitys
 - Euroopan rokotemarkkinoiden yleiskatsaus 2015
 - Sanofi Pasteurin myynti Euroopassa
 - Sanofi Pasteurin strategiset prioriteetit Euroopassa 2020
5. Työskenteleminen Sanofilla
- Eettiset säännöt
 - Ohjeistukset
 - Hätäapu ja evakuointi työmatkoilla
 - HSE-politiikka

- LEAD

6. Työskenteleminen Suomessa

- Sanofin jalanjälki Suomessa

- Muut liiketoimintayksiköt Suomessa

- Diabetes ja kardiovaskulaari
- Sanofi Genzyme
- Hinnat, korvattavuus ja sairaalalääkehankinnat
- Lääketieteellinen osasto
- Lääketurva ja informaatio -osasto
- Myyntiluvat
- Talous
- Ostot
- IT
- Laatu
- Viestintä
- Tutkimusyksikkö

- HR

- Workday
- Yrityskulttuuri ja ilmapiiri
- Arvomme ja asenteemme
- Urani Sanofilla
- Palkka ja edut
- Henkilöstötuna vakuutukset
- Työterveyshuolto
- Matkustaminen – peruseriaatteen

- Yhteystiedot – Suomi

- Kootusti avainasiat

- Nykyinen toimistomme – osoite
- Nykyinen toimistomme – parkkeeraus
- Uusi toimistomme – osoite
- Uusi toimistomme – parkkeeraus
- Kuka on Buddyni?
- Mitä tuon mukaan töihin?
- Keneen olla yhteydessä...

- Lounasmahdollisuudet ja miten maksan lounaani?
- Miten ensimmäinen viikkoni etenee?
 - Päivän 1 agenda
 - Päivän 2 agenda
 - Päivän 3 agenda
 - Päivän 4 agenda

Perehdytysopas (ei julkaista)

Perehdytysopasta rokote- ja itsehoitoliiketoimintayksiköille ei julkaista verkossa. Opas on ainoastaan Sanofi Finland Oy:n sisäiseen käyttöön.