

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiia Tuomi

Opinnäytetyö

Perehdytyksen kehittäminen Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontrassa

Työn ohjaaja Pia Lamminsivu
Työn tilaaja Suomen Terveystalo Oy, ostoreskontran esimies Saira Järvinen

Tampere 6/2010

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä: Tiia Tuomi

Työn nimi: Perehdytyksen kehittäminen Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontrassa

Sivumäärä: 53 + 96

Valmistumisaika: 6/2010

Työn ohjaaja: Pia Lamminsivu

Työn tilaaja: Suomen Terveystalo Oy, ostoreskontran esimies Saira Järvinen

TIIVISTELMÄ

Tein opinnäytetyöni toimeksiantona Suomen Terveystalo Oy:n Tampereella sijaitsevaan ostoreskontraan, jossa suoritin koulutukseen kuuluvan harjoittelun syksyllä 2008. Harjoitteluni aikana esille nousi tarve perehdytysoppaalle, joka koskettaisi ainoastaan juuri kyseistä Terveystalon toimipistettä, sillä aikaisempi perehdytysmateriaali painottui suurin osin terveydenhoitohenkilökunnan perehdyttämiseen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda Terveystalon ostoreskontraan perehdytysopas, jonka avulla uusi työntekijä voi perehtyä ostoreskontran perustehtäviin ja tämän avulla suoriutua itsenäisesti työtehtävistään mahdollisimman nopeasti. Perehdytys on tähän asti hoidettu esimiehen toimesta töiden ohessa sitä mukaan, kun uutta asiaa tuli esille. Työn tuloksena syntynyt perehdytysopas pitää sisällään tietoa niin itse yrityksestä kuin ostoreskontran toiminnastakin. Oppaassa käsitellään pääasiassa työn tekemistä teknisesti, joka mahdollistaa uuden työntekijän itsenäisen työn tekemisen mahdollisimman monipuolisesti. Perehdyttämisoपाs on helposti päivitettävissä uusien työtehtävien ja yritystietojen osalta.

Olen työskennellyt Terveystalo ostoreskontrassa puolitoista vuotta ja tätä työtä tehdessäni käytin hyväkseni työssä opittuja asioita sekä työtovereideni apua. Työn teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita sekä suunnittelua ja vastuuta perehdyttämisestä. Lisäksi mietitään vielä, mitä mahdollisia kompastuskiviä perehdyttämislle voi olla.

Tekemäni perehdytysopas on toimeksiantajan pyynnöstä jätetty julkistamatta.

Avainsanat: perehdytys, perehdyttäminen, perehdyttämisoपाs, työnohjaus

TAMK University of Applied Sciences Business Administration

Writer: Tiia Tuomi

Thesis: Improvement of staff orientation in accounts payable unit of Suomen Terveystalo Oy

Pages: 53 + 96

Graduation time: 6/2010

Thesis supervisor: Pia Lamminsivu

Co-operating Company: Suomen Terveystalo Oy, the accounts payable supervisor Saira Järvinen

ABSTRACT

I did my thesis in co-operation with the accounts payable unit of Suomen Terveystalo Oy in Tampere, the organization where I did my practical training in autumn 2008. During my practical training we noticed that because the office has not previously had any systematic approach to staff orientation I should write a guidebook for orienting new accounts payable clerks which would cover only the accounts payable unit in Tampere.

The aim of my thesis was to create a guidebook for staff orientation of new accounts payable clerks which will help them to manage their new duties independently as soon as possible. Staff orientation has until now been taken care by the supervisor of the unit in addition to her regular work. The guidebook contains information on the Terveystalo organization as a whole, as well as the specific work of the accounts payable unit. The guidebook describes the job of an accounts payable clerk very technically, in order to enable new members of staff to do the job independently. The guidebook can be easily updated.

I have been working in Suomen Terveystalo Oy for one and a half years and this thesis is based on information which I have learnt on the job, together with information supplied by my co-workers. The theory for this thesis deals with the goals and diversity of staff orientation, as well as how it should be planned and carried out, and who should be responsible for it. The theory section also covers how to manage the problems of staff orientation.

At the request of the co-operating company the guidebook on staff orientation has been withheld from publication.

Keywords: staff orientation, orientation guide, supervision of work

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Toimeksiantajan esittely.....	7
2.1 Suomen Terveystalo Oy	7
2.2 Suomen Terveystalo Oy:n missio, arvot, visio sekä strategia vuosille 2009–2012	8
2.2.1 Asiakas- ja palvelustrategia	9
2.2.2 Verkostostrategia	9
2.2.3 Osaamisstrategia	10
2.2.4 Terveystalon strategia osana perehdyttämistä	10
2.3 Suomen Terveystalo Oy:n taloushallinnon organisaatiokaavio	11
2.4 Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontra	12
3 Perehdyttäminen.....	14
3.1 Mitä on perehdyttäminen?.....	14
3.1.1 Perinteinen perehdyttäminen	14
3.1.2 Perehdytys nykypäivänä	16
3.1.3 Perehdytys vs. työnopastus	19
3.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	20
3.3 Hyvän perehdytyksen tunnuspiirteitä.....	24
3.4 Perehdyttämisen ja opastuksen tarve.....	30
3.5 Perehdyttäjät	32
3.5.1 Mentorointi	33
3.5.2 Esimiehen asema perehdyttämisessä	36
3.5.3 Johtajuuden ulottuvuudet.....	38

3.6 Perehdyttämisen suunnittelu.....	39
3.7 Esteitä perehdyttämisen onnistumiselle	42
3.8 Perehdyttämisen työkaluja.....	43
4 Perehdyttäminen ja sen kehittäminen Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontrassa	45
4.1 Perehdyttämisen nykytila	45
4.2 Tehdyt kehitystoimenpiteet	47
5 Lopuksi.....	49
Lähdeluettelo.....	51
Liitteet	53

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli Suomen Terveystalo Oy:n Tampereella sijaitsevan ostoreskontran tarve perehdytysoppaalle. Tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa ostoreskontratoimintoihin suunnattu perehdytysopas, joka keskittyy kyseisen yksikön työtehtäviin. Tämä perehdytysopas on suunnattu ennen kaikkea uusille työntekijöille, jotka tulevat työskentelemään Suomen Terveystalon Oy:n ostoreskontraan. Kansiosta voivat hyötyä myös pitkään työstä poissa olleet työntekijät, sillä tarkoituksena on, että opasta tullaan päivittämään sitä mukaan, kun työtehtävät tavalla tai toisella muuttuvat.

Terveystalon ostoreskontrassa ei aiemmin ollut perehdytysopasta ja tarve tämän työn tekemiselle nousi esille, kun menin itse töihin kyseiseen toimipisteeseen. Saamani perehdytys oli hyvä, mutta asiat tulivat esille tiipoittain sitä mukaan, kun eteen tuli jokin uusi tehtävä. Tämän työn tarkoituksena on opastaa uusi työntekijä ostoreskontran perustyötehtäviin siten, että perehdyttäjän ei tarvitse olla koko ajan opastamassa vieressä, kuinka uudessa tilanteessa toimitaan.

Oppaassa uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksen toimialasta ja historiasta, jotta tämä ymmärtää minkälaisen yrityksen osaksi hän on tullut. Työstä käy ilmi, miten ostoreskontra toimii ja miten se kytkeytyy koko organisaation toimintaan. Näin tulokas saa käsityksen siitä, miten ostoreskontran toiminta vaikuttaa yritystasolla. Oppaassa on varsinaisen työn kannalta oleellisia asioita käyty läpi ja itse työ on käsitelty hyvin teknisesti, jotta opasta apuna käyttäen tulokas pääsee mahdollisimman nopeasti itsenäisen työn tekemiseen.

Työni teoreettinen viitekehys painottuu uuden työntekijän perehdyttämiseen, perehdyttämisen taustoihin sekä tilanteeseen nykypäivänä. Lähdän liikkeelle toimeksiantajayrityksen esittelystä.

2 Toimeksiantajan esittely

2.1 Suomen Terveystalo Oy

Terveystalo on yksi Suomen merkittävimmistä terveystalvistä tuottavista yrityksistä. Terveystalolla on yli 100 toimipaikkaa eri puolilla Suomea. Suomen Terveystalo Oy tarjoaa kokonaisvaltaisia terveystalv-, työterveystalv- ja sairaanhoitopalveluja yksityishenkilöille, yrityksille, vakuutusyhtiöille sekä julkiselle sektorille. (Terveystalo Oy 2010 a)

Yhtiön toiminta on käynnistynyt varsinaisesti vuonna 2001, jolloin osaksi Terveystalv-konsernia yhdistyivät Medipa Oy:n lääkäriasemat Alajärveltä, Kauhavalta ja Härmästä sekä Vaajakosken Lääkäriasema Oy. Terveystalv:n historia ulottuu kuitenkin paljon pidemmälle suomalaisen lääkärikeskushistoriaan, sillä vanhimmat Terveystalv:n tytäryhtiöt on perustettu jo 1940-luvulla. (Terveystalo 2010, b)

”Terveystalv:n perustajien ja kehittäjien tavoitteena on ollut rakentaa terveystalv-palveluja tuottava yritys, joka toimii ja tuottaa palvelujaan asiakkaiden parhaaksi.” Tämän ajatuksen tukemana Terveystalv:n palveluvalikoimaa on kehitetty kysynnän mukaan, ja nyt se on alan monipuolisimpiin kuuluva. Terveystalo toimii kaikkiaan kuudella alueella ja tällä varmistetaan palveluiden hyvä saatavuus. (Terveystalo 2010, b)

Terveystalo on pyrkinyt vuosien mittaan tehdyillä yritysostoilla kannattavaan kasvuun. Vuosien 2002–2008 aikana Terveystalo on toteuttanut yli 110 yritys- ja liiketoimintakauppaa, joista merkittävin oli Medivire Työterveystalv-palvelut Oy:n ostaminen vuonna 2007. *”Yritysostot ovat käsittäneet lääkärikeskuksia, laboratoriotointaa sekä kuvantamis- ja sairaalayksiköitä. Samaan aikaan olemassa olevien yksiköiden toointaa on kehitetty laajentamalla toointaa sekä ajanmukaistamalla tiloja ja laitteita.”* Yrityskauppojen myötä Terveystalolla on tällä hetkellä yli sata toimipaikkaa yli 50 paikkakunnalla ympäri Suomen. Vuoden 2007 keväällä Suomen Terveystalo Oyj listautui NASDAQ OMX Helsinkiin. (Terveystalo 2010, b)

Vuoden 2009 tammikuun alussa yhtiön nimi muuttui muotoon Terveystalo Healthcare Oyj. Saman vuoden elokuussa Terveystalon osakkeet poistuivat pörssilistalta.

Vuoden 2009 tammikuussa Terveystalo Healthcare Oyj:n kaikista osakkeista ja optio-oikeuksista tehtiin julkinen ostotarjous. Ostotarjouksen tekijänä oli englantilaisen Bridgepoint pääomasijoittajan suomalainen yhtiö Star Healthcare Oyj. Tämän ostotarjouksen hyväksyi suurin osa osakkeenomistajista sekä kaikki optionhaltiat. Tästä seurasi, että vuoden 2009 elokuussa kaikki Terveystalon osakkeet siirtyivät Bridgepointin omistukseen, jolloin Terveystalosta tuli yksityinen yhtiö. Terveystalo Healthcare Oyj:n osakkeella käyty kauppa päättyi 25.8.2009 NASDAQ OMX Helsinki Oy:n pörssilistalla. (Terveystalo 2010, b)

2.2 Suomen Terveystalo Oy:n missio, arvot, visio sekä strategia vuosille 2009–2012

Suomen Terveystalo Oy:lle on luotu strategia vuosille 2009—2012. Tämä strategia perustuu vahvasti yhtiön missiolle, joka on ”*Terveyspalveluja ihmisen parhaaksi*”. Strategian toteutuksessa otetaan huomioon myös yrityksen arvot, jotka ovat ”*osaaminen ja välittäminen*”. Strategian tavoitteena on toteuttaa yrityksen visio, joka lyhykäisyydessään kuuluu: ”*Terveystalo - Yksinkertaisesti paras*”. (Terveystalo 2010, b)

Terveystalon arvot: ”*osaaminen ja välittäminen*” pohjautuvat yhtiön toimialaan, eli terveyspalveluiden tuottamiseen. Osaaminen näkyy asiakkaalle toteutettujen terveyspalveluiden laadussa ja tähän pyritään yrityksen henkilökunnan jatkuvalla kouluttamisella. Toinen Terveystalon arvoista on välittäminen, joka ohjaa yrityksen toimintaa potilaan hyvinvoinnin edistämiseksi. ”*Henkilökunnasta ja lääkäreistä välittäminen näkyy ajanmukaisina työvälineinä, jatkuvan kouluttautumisen mahdollistamisena ja viihtyisänä työympäristönä.*” (Terveystalo 2010, d)

Terveystalon strategia jaetaan kolmeen eri kategoriaan; asiakas- ja palvelustrategiaan, verkostostrategiaan sekä osaamisstrategiaan.

2.2.1 Asiakas- ja palvelustrategia

Asiakas- ja palvelustrategiassa otetaan huomioon nimenmukaisesti ennen kaikkea yrityksen asiakas. Siihen kuuluvat vahvasti asiakaspalvelu sekä monipuolisten palveluiden tarjoaminen asiakkaalle. (Terveystalo Oy 2010, intranet)

Terveystalo kiteyttää asiakas- ja palvelustrategiansa näin:

”- potilaan ja asiakkaan kannalta parhaat tulokset

- paras asiakaspalvelu

- saumaton palveluketju

- monipuoliset palvelut” (Terveystalo Oy 2010, intranet)

2.2.2 Verkostostrategia

Verkostostrategia on yksi Terveystalon kolmesta strategian kategoriasta. Verkostostrategian tarkoituksena on ennen kaikkea luoda toimiva verkosto, jossa työntekijöillä on selkeät roolit ja vastuut. (Terveystalo Oy 2010, intranet)

Terveystalon verkostostrategia:

”- toimiva verkosto

- pystyvä ja luotettava organisaatio

- selkeät roolit ja vastuut” (Terveystalo Oy 2010, intranet)

2.2.3 Osaamisstrategia

Viimeisimpänä, mutta ei suinkaan vähäisimpänä, on Terveystalon osaamisstrategia. Osaamisstrategian avulla Terveystalo haluaa pysyä jo saavuttamassaan asemassa yhtenä Suomen merkittävimmistä terveystalouden tarjoajista. Terveystalon osaamisstrategiaan kuuluu sekä terveysalan että liiketoiminnan parhaat osaajat. Kyseessä on suuri valtakunnallinen yritys, joka asettaa omat haasteensa, mutta kun asiat johdetaan hyvin, saadaan tuloksia jokaisessa pienemmässäkin työyhteisössä. (Terveystalo Oy 2010, intranet)

Terveystalon osaamisstrategia heidän omin sanoin:

*”- parhaat terveysalan ja liiketoiminnan osaajat
- henkilövoimavarojen hyvä hallinta”* (Terveystalo Oy 2010, intranet)

2.2.4 Terveystalon strategia osana perehdyttämistä

Suomen Terveystalo Oy:n strategiat on jaettu yllä olevalla tavalla kolmeen kategoriaan. Asiakaspalvelustrategiassa merkittävässä asemassa on asiakas ja hänen saamansa palvelu. Näihin tärkeisiin asioihin vaikuttaa myös perehdytystoiminta yrityksessä, sillä kunollinen perehdyttäminen työpaikkaan ja työnkuvaan vaikuttaa työntekijän valmiuksiin kohdata asiakas ja palvella häntä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun työntekijä osaa asiansa ja tuntee kuuluvansa yrityksen toimintaan vahvasti, on hänellä tarvittavat valmiudet kohdata asiakas ja antaa hänelle yhdessä työtovereidensa kanssa miellyttävä kokemus, jotta asiakas jää tyytyväiselle mielelle ja palaa yritykseen toistamiseenkin siellä saadun hyvän palvelun ja moitteettoman hoidon vuoksi.

Verkostostrategian tarkoituksena on luoda toimiva verkosto, jossa jokainen Terveystalon toiminnassa mukana oleva tietää oman roolinsa ja vastuunsa. Työntekijän perehdyttäminen, on kyse sitten uudesta tai vanhasta työntekijästä, on hyvä keino osoittaa ja ker-

toa työntekijälle tämän rooli sekä toimenkuvan mukana tulevat vastuut. Toimiva verkosto ulottuu Terveystalon seinien ulkopuolellekin yhteistyönä muiden terveystaloväestöä tuottavien yritysten sekä asiakasyritysten kanssa. Tämän kaltaisen verkoston toimivuuden perustana on, että sisäinen verkosto toimii Terveystalon arvojen ja mission mukaisesti. Perehdyttämisessä myös nämä asiat otetaan huomioon ja näin ollen perehdyttäminen pohjustaa Terveystalon verkostostrategiaa ja auttaa näin luomaan toimivan verkoston. Tämä kaikki johtaa siihen, että Terveystalosta kasvaa pystyvä ja luotettava organisaatio, aivan kuten Terveystalon verkostostrategiassa on tarkoituskin.

Osaamisstrategian tarkoituksena on huolehtia siitä, että Terveystalolla on alan parhaat osaajat niin terveystaloväestössä kuin liiketoimintapalveluissakin. Tähän pyritään kouluttamalla henkilöstöä siten, että tiedot ja taidot ovat nykypäivän tasalla. Sen lisäksi, että yrityksen työntekijöillä on vahva koulutus ja osaaminen omasta alastaan, perehdyttäminen on vahvana osana mukana myös siinä, että osaajat todella ovat alansa parhaimmistoa. Työntekijä saa perehdytysvaiheessa varman pohjan omalle työnkuvalleen ja oppii tuntemaan yritystä, jossa hän työskentelee. Erilainen koulutus työpaikoilla on omalta osaltaan perehdytystä uuteen työnkuvaan ja tällä edesautetaan sitä, että työntekijöiden osaaminen säilyy ja kehittyy ajan myötä. Terveystalon osaamisstrategiaan kuuluu myös henkilövoimavarojen hyvä hallinta. Perehdyttäminen antaa hyvän pohjan ja luo tarvittavan siteen työntekijän ja yrityksen välille ja näin auttaa henkilöstön hyvään hallintaan.

2.3 Suomen Terveystalo Oy:n taloushallinnon organisaatiokaavio

Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) näkyy kuvattuna Suomen Terveystalo Oy:n talouden organisaatiokaavio. Kaaviosta näkee minne Tampereella sijaitseva ostoreskontra organisaatiossa sijoittuu. Kaikki muut taloushallinnon yksiköt on keskitetty Helsinkiin, Tampereen ostoreskontra on ainoa erillään oleva taloushallinnon toimipiste. Ostoreskontrassa työskentelee tällä hetkellä seitsemän työntekijää, joista kuusi on vakituisia työntekijöitä. Ostoreskontran esimiehen esimiehenä toimii Helsingistä käsin Group Controller, joka vastaa toiminnastaan talousjohtajalle. Talousjohtajan alaisuudessa toimii lisäksi Head of Business Controller sekä Palvelujohtaja, jonka alaisuudessa toimivat

myyntireskontra sekä asiakastietoryhmä. Kokonaisuudessaan Terveystalon konsernihallinnon talouden toiminnoissa työskentelee 87 henkilöä.



KUVIO 1. Suomen Terveystalo Oy:n taloushallinnon organisaatio 1.3.2010 (Terveystalo Oy 2010, Intranet)

2.4 Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontra

Suomen Terveystalon Oy:n konsernihallinnon alaisuuteen kuuluva taloushallinnon Tampereella sijaitseva toimipiste on nimeltään ostoreskontra. Ostoreskontralla tarkoitetaan toimintoa, jossa käsitellään kaikki yrityksen ostolaskut. Ostoreskontra tekee tiivistä yhteistyötä Terveystalon kirjanpidon kanssa, sillä ostolaskut myös tiliöidään ostoreskontran toimesta.

Ostolaskut tulevat Terveystalon ostoreskontraan pääasiallisesti sähköisessä muodossa suoraan toimittajilta, sillä Terveystalolla on käytössä sähköinen laskutuspalvelu. Mikäli toimittajan on mahdollista lähettää lasku sähköisesti, on tämä suotavaa, sillä se nopeuttaa laskun saapumista ostoreskontraan käsiteltäväksi. Mikäli toimittajan ei ole mahdollista lähettää laskua sähköisesti, Terveystalolla on laskuille yhteinen postilokero-osoite, johon toimittaja voi laskut lähettää perinteisenä paperilaskuna. Toimittajalla tässä yh-

teydessä tarkoitetaan yritystä, josta Terveystalo on ostanut tuotteen/palvelun. Postilokero-osoitteeseen lähetetyt laskut päätyvät Itella Information Oyj:n käsiteltäviksi ja sitä kautta laskut skannataan Terveystalolle sähköisessä muodossa.

Tampereella sijaitsevassa ostoreskontrassa laskut tallennetaan oikealle Terveystalon yksikölle tarkastettaviksi ja hyväksyttäviksi, jolloin laskun oikeellisuus ja aiheellisuus varmistuu. Mikäli lasku on aiheellinen ja tiedot ovat laskulla oikein, lasku hyväksytään. Tämän jälkeen lasku palautuu takaisin ostoreskontraan tiliointiä, laskujen siirtämistä kirjanpitoon sekä maksuun siirtämistä varten.

Terveystalon ostoreskontrassa on käytössä laskujen käsittelyä varten kaksi ohjelmaa: Logican Sonet sekä Baswaren eOffice. EOffice on laskujen kiertoon tarkoitettu ohjelma, jossa laskut tallennetaan kiertoon yksiköihin laskun tarkastajille ja hyväksyjille, kun taas Sonet on varsinainen ostoreskontra -ohjelma, jonka kautta laskut päätyvät kirjanpitoon ja maksuun. Lisää tietoa ohjelmista saa tekemästani perehdytysuunnitelmasta, joka on jätetty pois työn julkisesta versiosta (liite 1).

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tehdä juuri Suomen Terveystalon Oy:n ostoreskontraan perehdyttämispöytäkirja, jonka avulla uusi työntekijä on helppo perehdyttää ostoreskontrassa tapahtuvaan työhön.

3 Perehdyttäminen

3.1 Mitä on perehdyttäminen?

3.1.1 Perinteinen perehdyttäminen

Ennen perehdyttäminen on ollut hyvin teknistä. Tärkeänä ei pidetty henkilön perehdyttämisestä työyhteisöön, vaan tärkeää oli saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti työn pariin. Perinteinen perehdytys keskittyi kertomaan missä mikin sijaitsee ja kuka kukin on. Vain työn kannalta olennaiset asiat käytiin yhdessä uuden tulokkaan kanssa läpi. (Juholin 2008, 234)

Juholin (2008, 233-234) kirjoittaakin kirjassaan työyhteisön olevan perinteisen ajattelutavan mukaan luomus, johon uuden tulokkaan on sopeuduttava. Ennen ei pidetty mahdollisena, että tulokkaalla saattaisi olla jotain sellaista, josta työyhteisö voisi hyötyä. Tämä ajatus on Juholinin mukaan perinteisen perehdyttämisen mukainen, joka oli ”*mitä enemmän asiaa perehdytettävälle saadaan perille, sitä parempi*”. Hän jatkaa, että perinteistä perehdyttämistä pidetään myös hyvin kertaluonteisena, ajateltiin, että kaikki on kerralla valmista ja kun tulokas on saanut tarvittavan tiedon, on hän heti valmis aloittamaan työnsä. Perinteisessä perehdyttämisessä ei otettu huomioon, että ihmisen oppimiskyky on rajallinen eikä se pysty omaksumaan kaikkea kerralla. Eikä myöskään, että oppimiskykyyn vaikuttavat positiivisesti pitkäkestoisuus sekä vuorovaikutteisuus.

Juholinin kanssa samaa mieltä ovat myös Kupias ja Peltola (2009, 13) kirjoittaessaan, että perehdytyksessä on aiemmin ollut tärkeää ensisijaisesti työhön opastus, ei niinkään yritykseen ja omaan työyhteisöön tutustuminen. He jatkavat, että yritykseen ja omaan työyhteisöön tutustumista ei koettu tärkeänä, sillä työympäristöt eivät olleet ennen vankaa kovin monimutkaisia eivätkä tehtävät vaatineet laajempaa yhteyttä työn suorittamisen kannalta.

Perinteisessä perehdyttämisessä yhtenä keinona on mentorointi. Juusela (2006, 4) kertoo oppaassaan mentoroinnin juurten olevan jo vanhassa oppipoikajärjestelmässä, jossa

työ opittiin mestarin ohjauksessa. Mentorointi ei kuitenkaan ole vain perinteisen perehdyttämisen keino, vaan on vahvasti esillä myös nykypäivän perehdyttämisessä. Mentorointi on saanut uusia ulotteita ja siitä on muodostunut yksi nykypäivän perehdyttämisen tärkeistä keinoista.

Kupias ja Peltola (2009, 149) kertovat kirjassaan Mentoroinnissa olevan kyse ohjausmuodosta, jossa kokenut kollega ohjaa kokemattomampaa kollegaa. Kuten Kupias ja Peltola kirjoittavat, mentorointi perustuu mentorin ja aktorin luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen.

Mentorointi ei kuitenkaan ole ainoastaan perinteisen perehdyttämisen keino vaan se on nähtävissä myös nykypäivän perehdyttämisessä. Mentorointi on saanut uusia näkökulmia, mistä hyötyy koko organisaatio. Mentoroinnin sisällä pitämä vuorovaikutteisuus heijastuu eri hierarkiatasojen, sukupolvien ja sukupuolien toimintaan. Se vaikuttaa myös informaation kulkuun parantavasti ja halu ajatusten läpivientiin löytää mentoroinnin avulla uusia väyliä. (Juusela 2006, 14)

Nykypäivän perehdytyksessä on esillä perinteisen mentoroinnin lisäksi vertaismentorointi, joka on lisääntymässä koko ajan. Tällä tarkoitetaan, että kumpikin osapuoli on vuorollaan mentorina ja aktorina. Mentoroinnin eri muodoilla tähdätään organisaation kehittymiseen yksilöiden kehityksen avulla. (Juusela 2006, 16). Lisää mentoroinnista kerrotaan kappaleessa 3.5.1.

Juholinin (2008, 234-235) mukaan käsitys perehdyttämisestä on kuitenkin muuttunut radikaalisti ja on vielä muuttumassa. Hänen mukaansa *”enää ihanteena ei pidetä yksityiskohtaisen tiedon kertaluonteista vyörytystä, vaan perehdytys nähdään osana koko työyhteisön viestintää”*. Hän lisää, että perehdyttämisen perusominaisuuksina nähdään nykyään myös pitkäkestoisuus ja ennen kaikkea vuorovaikutteisuus, jotka parantavat ihmisen oppimista huomattavasti.

3.1.2 Perehdytys nykypäivänä

Perehdyttäminen on kehittynyt verrattuna menneeseen. Perinteinen perehdyttäminen on saanut uusia syvällisempiä näkökulmia, vaikka ajatus on pysynyt täysin samana, eli tulokkaan opastamisena uuden työn pariin. Perehdyttämisellä pyritään edelleen samoihin tavoitteisiin, mutta myös uusia laajempia tavoitteita on havaittavissa. Ennen kaikkea uudistuneessa perehdyttämisessä otetaan mukaan yrityksen asema ja uudistumiskyky. (Kjelin & Kuusisto 2003, 50)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä vaihetta, kun uusi työntekijä tulee taloon ja häntä aletaan opastaa tulevaan toimenkuvaansa. Verrattuna entisaikaiseen perinteiseen perehdyttämiseen, hänelle kerrotaan olennaisia asioita tulevasta työstä, työympäristöstä sekä koko organisaatiosta ja sen toiminnasta. Perehdyttämistä voidaan pitää osana laajempaa kokonaisuutta, joka alkaa jo rekrytoinnista, mahdollisesti jo aiemmista mielikuvista kyseistä organisaatiota kohtaan. Kuitenkin vasta kun työnhakija valitaan työhön, alkaa varsinainen perehdytys. (Juholin 2008, 233)

Perehdyttäminen saattaa kuulostaa yksinkertaiselta ja helpolta käsitteeltä. Perehdyttäminen käsitteenä on kuitenkin muuttunut ajan kuluessa ja sen sisältö on kehittynyt verrattuna entiseen. Toisaalta perehdyttämiseen vaikuttaa aina organisaatio ja sen tavat ja tottumukset hoitaa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 17)

Perehdytysjaksot vaihtelevat yritysten välillä suurestikin. Toisissa yrityksissä perehdytysjakso saattaa kestää useita kuukausia ehkä jopa reilun vuoden, kun taas joissain yrityksissä selvittää huomattavasti lyhyemmällä perehdytysjaksolla. Tähän vaikuttaa suuresti yrityksen toimiala ja koko sekä erityisesti työtehtävät, joihin perehdyttäminen kohdistuu. Tavallisimmin perehdyttämiseen sisältyy sekä uuden työn että teorian opettelu sopivassa suhteessa siten, että työntekijä omaksuu oman toimenkuvansa parhaalla mahdollisella tavalla. Haasteena perehdytykselle on luoda siitä entistä yksilöllisempi ja henkilökohtaisempi aiemman standardimaisuuden sijaan. (Juholin 2008, 234-235)

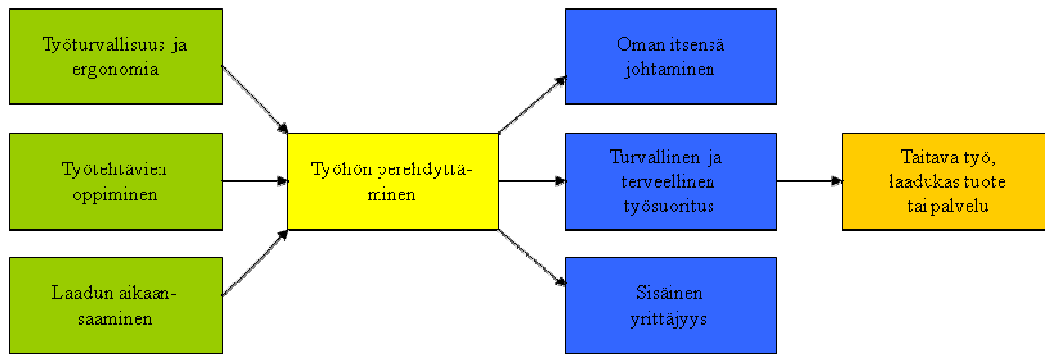
Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) kirjoittavat perehdyttämisen olevan prosessi, joka saa alkunsa jo ensimmäisestä kontaktista yrityksen ja tulokkaan välillä. Perehdytysprosessin alku on siis helppo havaita, mutta vaikeampaa onkin määritellä, milloin perehdyttämi-

nen päättyy. He lisäävät prosessiin liittyvän aina muutoksen, joka alkaa jostain tilasta ja päättyy toiseen tilaan. He muotoilevat perehdyttämisen siten, että ”*perehdyttämisessä henkilö siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan rooliinsa organisaation jäseneksi*”. Heidän mukaansa perehdyttämisen tehtävä on johdattaa tulokas mielikuvista toiminnan tilaan.

”*Perehdyttämisen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään* (Kauhanen 2009, 145).”

Perehdyttäminen on keino, jonka avulla tulokas oppii uuden työtehtävänsä tehokkaasti ja perehtyy samalla uuden organisaation toimintaan. Perehdyttämistä ovat kaikki sellaiset toimenpiteet, joiden avulla tulokas oppii kaiken tarpeellisen uudesta työpaikastaan ja sen toimintatavat. Tämän lisäksi tulokas oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset: asiakkaat, työtoverit ja esimiehet. Näitä edellä mainittuja toimenpiteitä voidaan nimittää yhteisesti ”*yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseksi*”. Näiden lisäksi on työhön perehdyttäminen eli työnopastus, jossa tulokas oppii omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja oppii ymmärtämään oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. (Kangas 2007, 2)

Uusi työntekijä saa perehdyttämisessä tietoa myös työsuhteeseen liittyvistä asioista ja hänelle kerrotaan, mistä saa lisätietoa yritykseen ja sen toimintaan tai omaan työkuvaan liittyvissä asioissa (Kangas 2007, 2).

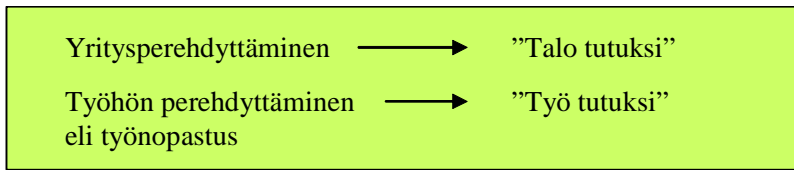


KUVIO 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2006, 146)¹

Juhani Kauhasen (2006, 146) mukaan työhön perehdyttämisen tavoitteena tulee olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu, jossa lähtökohtana nähdään työtehtävien oppiminen, mutta myös laadun aikaansaaminen ja työturvallisuus, jotka kaikki ovat tärkeä osa perehdyttämistä. Kuviossa 2 tavoitteena on taitava työ, laadukas tuote tai palvelu. Tavoitteeseen päästään hyvän perehdyttämisen avulla, joka pitää sisällään perehdyttämisen sekä yritykseen, että itse työhön, mutta jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuden kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen.¹ Kun tulokas on saanut hyvän perehdytyksen, päästään tulokkaan omien tavoitteiden kautta päätavoitteeseen.

¹ Alkuperäinen lähde: Lepistö, Irma: Työpaikan aikuiskoulutus. Perehdyttäminen ja työnopastus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki 1996.

3.1.3 Perehdytys vs. työnopastus



KUVIO 3. Perehdyttäminen (Kangas 2007, 2)

Kuten aikaisemmin on tullut esille, perehdyttäminen pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla tulokas oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Työnopastus eli työhön perehdyttäminen on perehdytyksen vaihe, jossa käydään läpi varsinaiset työtehtävät ja varmistutaan, että työ on tulokkaalle mahdollisimman selkeä ennen työhön ryhtymistä. (Kangas 2007, 2)

Työnopastus samoin kuin perehdyttäminen on tärkeää ja koskettaa tarvittaessa myös jo pidempään työssä olleita työntekijöitä. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät varsinaisen työn tekemiseen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi: *”työkokonaisuus, mistä osista ja vaiheista työ koostuu, sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää”*. Työnopastuksen yhtenä tärkeänä tavoitteena on opastaa työn tekeminen mahdollisimman turvallisesti, jotta vahingoilta säästyttäisiin. Tärkeänä osana henkilöstön kehittämistä voidaan nähdä sekä perehdyttäminen että varsinainen työnopastus. Ne voidaan ajatella investointina tulevaisuuteen, sillä näillä toimilla lisätään henkilöstön osaamista ja tuetaan työssä jaksamista. Perehdyttäminen ja työnopastus vaikuttavat myös laadun parantamiseen ja tapaturmien ja poissaolojen määrään. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2)

3.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 46) mukaan perehdyttämisen perustavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä omaksumaan mahdollisimman pian yrityksen toimitavat ja tulla näin yhteisön toimiviksi jäseniksi. He lisäävät, että ”*tässä ydintavoitteessa yhtyvät niin yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminenkin*”. Kjelinin ja Kuusiston mielestä perehdyttämisen kokonaisvaltaisuus näkyy jo perinteisen perehdyttämisenkin tavoitteissa. Tavoitteena on heidän mukaansa antaa uudelle työntekijälle perusvalmiudet työn suorittamiseen, aivan kuten perinteisen perehdyttämisen aikakautenakin.

Tavoitteena on siis luoda tulokkaalle hyvä perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Hyvin hoidettuna perehdyttäminen kattaa taitovaatimusten lisäksi myös tuotteen/palvelun laatuvaatimukset. Perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon myös tulokkaan turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat ja kannustaa tulokasta omatoimisuuteen, sillä mm. muutokset työelämässä vaativat yhä enemmän kykyä ja ennen kaikkea halua itsenäiseen aktiivisuuteen ja vastuunottoon sekä yhteistyöhön muiden työyhteisön jäsenten kanssa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3)

Perehdyttämisen tavoitteita mietittäessä on muistettava, että päätavoitteena on ennen kaikkea oppiminen. Perehdyttämisen tavoitteita suunniteltaessa voi esittää kysymyksiä kuten: ”*Millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia, missä ajassa ja miten hyvin*”. Tällaisten kysymysten avulla perehdyttämisen tavoitteiden suunnittelu konkretisoituu ja tavoitteista tulevat realistiset. (Kangas 2007, 6)

Onnistuessaan perehdyttäminen on tapahtumien ketju, jossa tulokasta tuetaan ja kannustetaan uudessa tehtävässä. Tällöin tulokas oppii oman roolinsa uudessa organisaatiossa ja se muotoutuu sellaiseksi kuin alun perin oli tavoitteeksi asetettu. (Perehdyttäminen – Yleisohje perehdyttäjälle 2006, 5)

Maritta Österberg (2005, 90) on kirjassaan monien muiden aiheesta kirjoittaneiden tapaan sitä mieltä, että perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä. Hän lisää tämän edesauttavan ennen

kaikkea sitä, että työntekijä oppii työtehtävänsä oikein ja näin mahdollisilta virheilta tullaan välttymään.

Laadun merkityksestä kirjoittaa myös Kangas (2007, 4-5) oppaassaan. Hyvällä perehdyttämällä tähdätään siihen, että tulokas saa hyvät perusteet työn tekemiseen ja näin ollen virheilta välttyään. Hän kiteyttää ajatuksen mielestäni hyvin ”*Hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa aina.*” Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, välttyään ainakin suuremmilta virheilta ja säästetään näin kustannuksia sekä suoria, että välillisiä. Perehdyttämisen yhtenä tärkeänä tavoitteena on siis virheiden minimalisointi. Tämä ei vaikuta ainoastaan yrityksen kustannustehokkuuteen, vaan se vaikuttaa myönteisesti myös tulokkaan mielialaan, motivaation ja jaksamiseen. (Kangas 2007, 4-5)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) kirjoittavat, että perehdyttämällä pyritään vähentämään työntekijän epävarmuutta, virheitä ja väärinkäsityksiä. Heidän mukaansa perehdyttämällä pyritään lisäksi työn nopeutumiseen ja näin ollen myös työsuorituksen ja tuottavuuden parantumiseen. Kjelin ja Kuusisto huomauttavat, että edellä mainittujen tavoitteiden ohessa on kiinnitetty huomiota myös siihen, miten perehdyttämällä voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja näin jopa vähentää työvoiman vaihtuvuutta.

Perehdyttämisen tavoitteet voidaan sanoa olevan hyvin monipuoliset, sillä perehdyttäminen on sekä yrityksen että työntekijän kannalta merkityksellinen tapahtuma. Kaikki perehdyttämisen tavoitteet voidaan ajatella myös johtamisen tavoitteiksi. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) Kjelin ja Kuusisto ovat tarkastelleet perehdyttämisen ja johtamistavoitteiden yhteyksiä toisiinsa nähden. Kuviossa on liiketoiminnan tavoitteiksi asetettu sisäinen tehokkuus, asiakkaan kokema laatu ja yrityksen saavuttama tulos. Lisäksi vastuullisen työnantajan tavoitteena on myös tulokkaan ja tätä kautta koko yrityksen henkilöstön hyvinvointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47)

Perehdyttämisen tavoitteita	Liiketoiminnan tavoitteita			
	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokema laatu	Tulokkaan (henkilöstön) hyvinvointi	Tulos
Varmistaa rekrytoinnin onnistuminen				
Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet				
Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä				
Edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin				
Ohjata strategian mukaiseen toimintaan				
Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista				
Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä				
Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä				
Lisätä työturvallisuutta				
Säästää esimiehen ja työkalereiden aikaa				
Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin				
Parantaa työyhteisön yhteistyötä				
Parantaa työtyytyväisyyttä				

KUVIO 4. Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, 48)

”Perehdytyksen yksi tavoitteista on luoda uudelle työntekijälle myönteinen asenne työyhteisöä -yritystä, työtehtävää ja henkilöstöä- kohtaan.^{1,2,3} Tämä turvaa osaavan, työkykyisen ja motivoituneen henkilöstön olemassaolon myös tulevaisuudessa.³ Oikeiden työsuoritusten opettaminen auttaa myös seuraavaa tavoitetta: mahdollisia tietämättömyydestä ja taitamattomuudesta aiheutuvien työtapaturmien eliminoimista.” (Poutiainen & Vanhala 1999, 21-22)¹

Perehdyttämisen kannalta ensivaikutelma on tärkeä. Sillä luodaan perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. Myönteinen ensivaikutelma auttaa tulokasta uuden työn aloittamisessa, se kannustaa ja rohkaisee. Kun tulokas otetaan ystävällisesti vastaan uudessa työpaikassa ja hänelle osoitetaan, että hänen tuloonsa on varauduttu sekä hän saa riittävän opastuksen heti alussa, on todennäköistä, että hänen työmotivaationsa vahvistuu entisestään. Jos taas tulokkaasta tuntuu, että hän on lähinnä häiriöksi muille työntekijöille ja hänen pitäisi liian nopeasti selviytyä työstä itsenäisesti, voi tämä vaikuttaa työmotivaatioon heikentävästi. (Kangas 2007, 4-5)

1 Alkuperäinen lähde: Pirnes, U. (1988): Järjestelmällinen työnopastus. Johtamistaidon Opisto.

2 Alkuperäinen lähde: Heinonen, J & Järvinen, A. (1997): Henkilöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu; Otava

3 Alkuperäinen lähde: Lepistö, I. (1991): Työhön perehdyttäminen yrityksen voimavara. Yrittäjäpolitiikka 2, 21-23

Työntekijän asenne työyhteisöä kohtaan on tärkeä tavoite työntekijän perehdyttämisen kannalta. Mikäli työntekijän asenne työyhteisöä tai koko organisaatiota kohtaan on vastahakoinen, näkyy se työntekijän panoksesta omaan työhönsä ja tätä kautta koko yrityksen toimintaa kohtaan. Kun työntekijä on tyytyväinen työyhteisöönsä ja koko yrityksen toimintaan, hänen työpanoksensa ja asenne työtä kohtaan on joustava ja positiivinen, joka edesauttaa parempiin tuloksiin pääsemistä.

Hyvin hoidettuna perehdyttäminen parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin ja vähentää näin poissaolojen määrää. ”*Työntekijän motivointi perehdyttämävaiheessa on tärkeää työyhteisöön sitoutumisen kannalta.*” (Poutiainen & Vanhala 1999, 21-22)¹

Pirkko Kangas (2007, 5) on oppaassaan sitä mieltä, että poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihduntaan on monia vaikuttavia tekijöitä, joita on vaikea erotella toisistaan. Hänen mukaansa yksi tärkeimpiä näihin vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin työmotivaatio ja – sitä vahvistaen tai heikentäen – tapa, jolla yrityksessä perehdyttäminen hoidetaan.

Perehdyttämisen yhtenä tavoitteena on tehottoman työajan lyheneminen. Tämä on yritykselle oleellinen etu, sillä aikaa ei kulu turhaan ja näin ollen rahaa säästyy. Tutkimuksissa on osoitettu, että onnistunut perehdyttäminen voi lyhentää työn oppimisaikaa jopa kaksi kolmasosaa. Onnistuneella perehdyttämisellä voidaan vähentää epävarmuutta ja uuteen työympäristöön siirtymisestä johtuvaa henkistä rasitusta ja stressiä. (Poutiainen & Vanhala 1999, 21-22)²

Turvallisuusasiat ovat tärkeä osa perehdyttämistä ja siksi ne hyvä sisällyttää perehdyttämisohjelmaan. Uudet työntekijät ovat herkempiä tapaturmille ja onnettomuuksille, sillä heiltä uupuu turvallisen työskentelyn perustietoja ja –taitoja, joita pyritään perehdyttämisen avulla tulokkaalle opastaa. (Kangas 2007, 4)

1 Alkuperäinen lähde: Schuler, R. & Jackson, S. (1996): Human Resource Management – Positioning for the 21st Century. 6.painos. St.Paul: West Publishing Company.

2 Alkuperäinen lähde: Tornberg, M. (1987): Perehdyttäminen on ongelmallista. Suomen kunnat 12, 45-47

Yrityksen uskottavuuteen vaikuttavina tekijöinä nähdään toistuvat virheet sekä puutteellisuudet asiakaspalvelussa. Nämä asiat voivat vaikuttaa uskottavuuteen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Uskottavuuden heikkeneminen vaikuttaa taloudellisen näkökulman lisäksi myös henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen yritykseen. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä pyritään välttämään näitä tekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 20) mukaan perehdyttämisen hyödyt ulottuvat aina kansantalouteen asti. Perehdyttämisen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. He lisäävät, että perehdyttämisellä päästään tässä kuitenkin vain alkuun. Jotta hyöty saavutettaisiin kokonaisuudessaan, on työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia oltava perehdyttämisen jälkeenkin työpaikalla.

Hyvä ja onnistunut perehdyttäminen edesauttaa saavuttamaan yritykselle kilpailuetua. Yksinkertaisimmillaan on kysymys siitä, että perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Puutteellisesta tai kokonaan puuttuvasta perehdyttämisestä johtuvat virheet johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia vaarallisempia voivat olla asiakkaan menetyksestä johtuvat kustannukset ja sitä kautta myös yrityksen vahingoittunut maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21)

3.3 Hyvän perehdytyksen tunnuspiirteitä

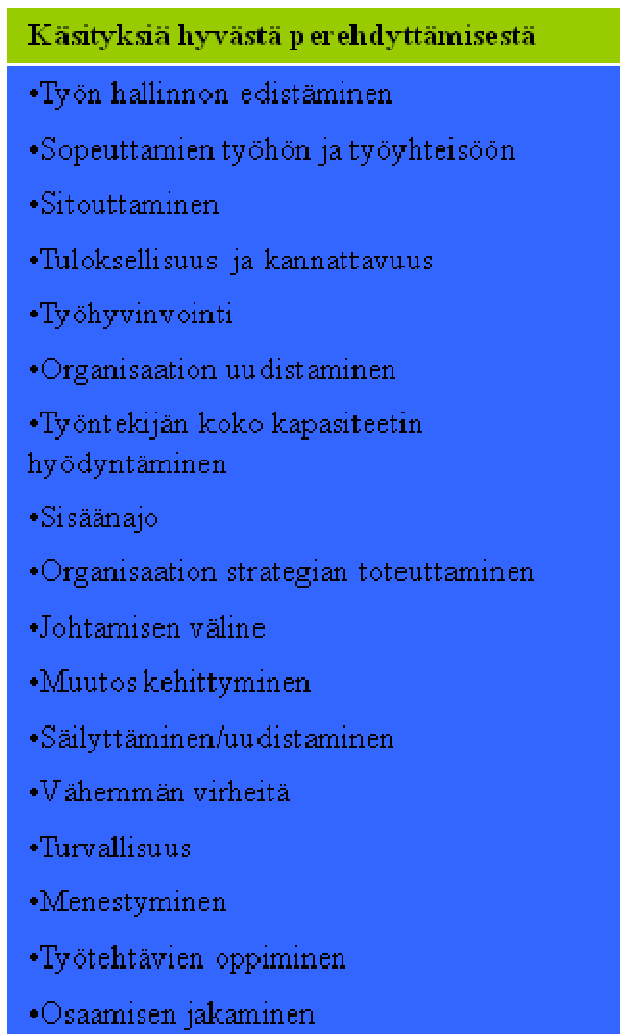
Juholin (2008, 236-237) pohtii kirjassaan hyvän perehdyttämisen vaihteita. Hänen mukaansa hyvä perehdyttäminen koostuu kolmesta vaiheesta: ennen taloon tuloa, työn aloitus sekä muutama kuukausi töiden alun jälkeen. Juholinin mukaan hyvälle perehdyttämiselle voidaan asettaa seuraavia kriteerejä:

- prosessimaisuus: jolloin asioita käydään läpi pidempi yhtäjaksoinen aika, jotta ne voidaan sisäistää kunnolla. Prosessilla tarkoitetaan suunnitelmallista ja johdonmukaista kokonaisuutta, joka on tulokkaan tiedossa koko perehdyttämisen ajan.

- vuorovaikuttuneisuus: jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan mahdollisuutta kysyä kaikesta ja palata asiaan aina tarpeen niin vaatiessa. Tarkoituksena on, että tulokas voi esittää kysymyksiä ja käydä keskusteluita sellaisten henkilöiden kanssa, joista tulokas kokee olevan hyötyä itselleen.
- Yksilöllisyys: perehdytystä miettiessä ohjelma suunnitellaan työtehtävän mukaan ja ottaen huomioon tulokkaan taidot.
- ”*Johdon näkyminen ja sitoutuminen: johto osoittaa läsnäolollaan arvostavansa uusia tulijoita.*” (Juholin 2008, 236-237)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan hyvä perehdyttäminen käsittää sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista, että tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. He kirjoittavat, että hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon tulokkaan aiempi osaaminen ja pyritään hyödyntämään sitä mahdollisimman kattavasti jo perehdyttämisprosessin aikana. Kupias ja Peltola lisäävät, että tästä hyötyvät niin työnantaja, työyhteisö kuin tietysti tulokas itse. Hyvä perehdyttäminen on avain onnistumiseen kaikkien edellä mainittujen tahojen kannalta.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on listattu Kupiaksen ja Peltolan (2009, 17) käsityksiä hyvästä perehdyttämisestä. Heidän mukaansa kuviossa listatut määreet ja tarpeet ovat ohjanneet yrityksiä perehdyttämisessä.



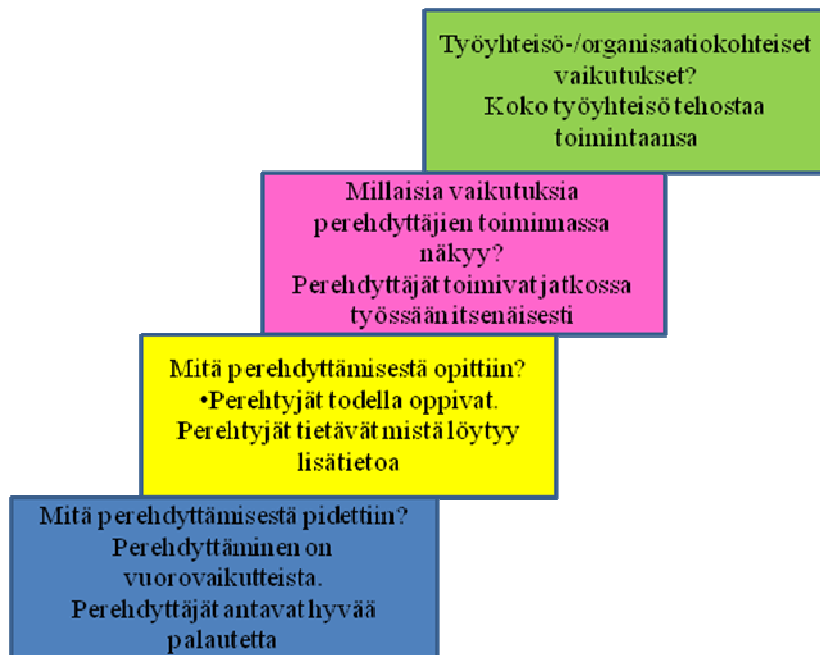
KUVIO 5. Käsityksiä hyvästä perehdyttämisestä (Kupias & Peltola 2009, 17)

Hyvän perehdyttämisen kannalta organisaation uudistumiskyky sekä työntekijöiden sitoutuminen ovat onnistumisen merkkeinä. Näitä asioita edistetään tehokkaimmin kiinnittämällä perehdyttämisessä huomiota erityisesti seuraaviin kolmeen tekijään:

- roolien selkiyttäminen, jotta jokaisella olisi tiedossa oma roolinsa tulokkaan perehdyttämisessä. Näin vältetään epätietoisuudelta ja tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi
- tulokkaaseen tutustuminen sekä

- yhteistyön rakentaminen.

Nämä yllämainitut tekijät ovat sidoksissa toisiinsa ja hyvän perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että huomiota kiinnitetään jokaiseen kolmesta tekijästä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 51)



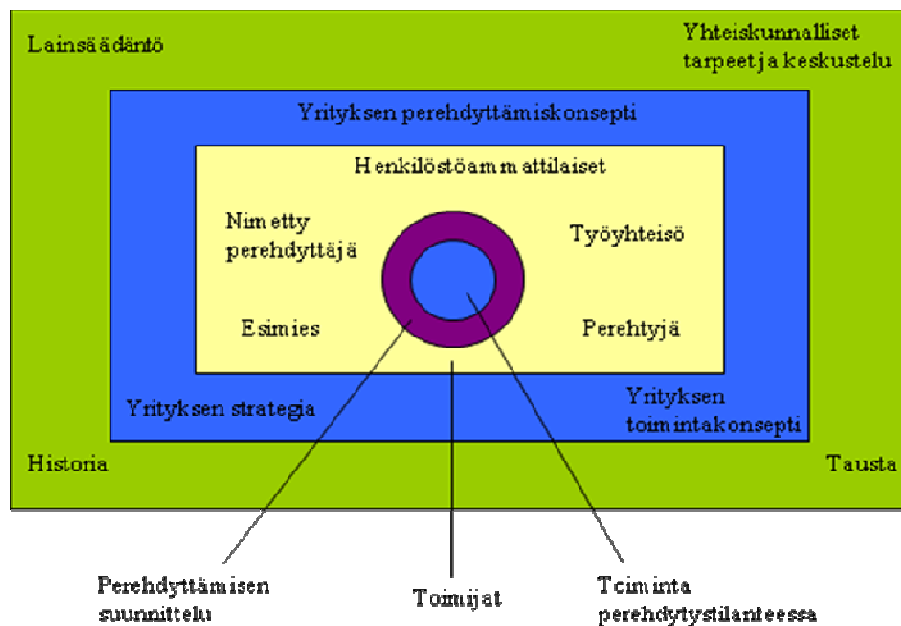
KUVIO 6. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kupias & Peltola 2009, 113)

Kuviossa (kuvio 6) on kuvattu hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä, jotka on saatu kyselemällä sekä perehdyttäjältä että uudelta työntekijältä perehdyttämisestä ja sen hyödyistä. Perehdyttämistä pidetään tärkeänä ja sen katsotaan johtavan siihen, että koko työyhteisö voi tehostaa toimintaansa. Vastauksien perusteella hahmotetut hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteet harmittavan usein eivät huomioi perehdyttämisen vaikutuksia koko työyhteisön tai yrityksen kannalta vaan keskittyvät ainoastaan yksilön saamaan etuun. Vastaukset kuvaavat sitä, millaista toiminnan muutosta perehdyttämisellä on saatu aikaan. Koko työyhteisöön vaikuttavia hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä voisi olla esimerkiksi se, miten koko työyhteisö tehostaa toimintaansa tai se, että hyvän perehdyttämisen avulla koko työyhteisö kiinnittäisi huomiota omaan toimintaansa ja kehittäisi sitä. ”Organisaatiokohtaiset vaikutukset näyttäytyvät taloudellista voittoa

tavoittelevissa organisaatioissa liiketaloudellisina vaikutuksina ja kaikissa organisaatioissa organisaatioon perustehtävän tukemisena tai toiminnan laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä.” Edellä mainitut asiat saatetaan nähdä liian kaukaisina asioina hyvän perehdyttämisen kannalta, mutta toisaalta ne otetaan herkästi esille, kun kyseessä on perehdyttämisen hyötynäkökulma. (Kupias & Peltola 2009, 112-113)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 52) huomauttavat kirjassaan, ettei hyvän perehdyttämisen aina tarvitse olla suurta ja kovin järjestelmällistä. Toisinaan hyvä perehdyttäminen voi olla vähäeleistä ja normaalin työtoiminnan sisälle rakennettua. He lisäävät, että hyvässä perehdyttämisessä on kyse hyvästä asenteesta ja siitä, miten tilanteet osataan nähdä tulokkaan kannalta ja hyödyntää yhteisen oppimisen näkökulmasta.

Jokainen perehdytystilanne on yksilöllinen ja hyvä perehdyttäminen punnitaankin jokaisessa perehdytystilanteessa erikseen. Vaikka puitteet perehdyttämisen onnistumiselle olisi kunnossa, se ei ole takuu perehdytyksen onnistumisesta. Kohtaaminen perehdyttäjän ja tulokkaan välillä saattaa epäonnistua hyvistä edellytyksistä huolimatta, tämä johtaa siihen että perehdyttäminekin epäonnistuu. Toisaalta, onnistunut kohtaaminen ja toimivat henkilökemiat voivat edistää perehdyttämistä paljon, vaikka perehdyttämisen malli ja rakenteet olisivatkin yrityksessä kehittymättömät. (Kupias 2009, 111)



KUVIO 7. Perehdyttämisen pelikentällä –perehdytystilanteessa toimiminen (Kupias 2009, 16)

Kuviossa (kuvio 7) näkyy perehdyttämisen koko pelikenttä. Perehdyttäminen liittyy olennaisesti sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamiseen että hyvään henkilöstötyöhön. Asiakas on kuitenkin se taho, joka viime kädessä määrittelee hyvän perehdyttämisen ja sen onnistumisen. Kun asiakas arvioi saamaansa tuotetta tai palvelua, hän samalla arvioi myös työntekijää ja sitä kautta perehdyttämisen onnistumista. Hyvä perehdyttäminen on tärkeää työntekijän, mutta myös yrityksen ja työyhteisön kannalta, sillä se vaikuttaa myös työntekijämaineeseen. Kun asiakas saa hyvää palvelua, hän helposti tulee asioimaan yritykseen uudelleen ja mahdollisesti suosittelee yritystä myös ystävilleen. Hyvästä perehdyttämisestä hyötyvät siis työntekijän lisäksi myös työyhteisö ja koko yritys ja samalla yrityksen asiakas. (Kupias & Peltola 2009, 16)

Hyvässä perehdyttämisessä tulokkaan lähtötaso ja osaaminen otetaan huomioon ja pyritään hyödyntämään sitä mahdollisimman tehokkaasti ja heti perehdyttämisen alusta asti. Tarkoituksena ei ole, että hyvä perehdyttäminen on sellaista, jossa tulokasta pidetään avuttomana ja mitään osaamattomana. Tulokkaan omaa aktiivisuutta pitää hyödyntää aktiivisesti ja näin edistää oppimista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53)

3.4 Perehdyttämisen ja opastuksen tarve

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Järjestelmällisen perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin tulee kuulua kaikki henkilöstöryhmät, unohtamatta esimiehiä, toimistohenkilöitä, palvelu- ja aputoimijoita tai vuokratyöntekijöitä.” (Penttinen & Mäntynen 2009, 2)

Suurin perehdyttämisen kohderyhmä lienee yrityksen uudet työntekijät. Heidän perehdyttämisen on tärkeää, sillä heille ei ole vielä ehtinyt kertyä paljon työkokemusta tai ainakin heillä on vähäinen ammattitaito juuri kyseisellä alalla¹. (Poutiainen 1999, 23)

”Perehdytettäviä on monenlaisia, ja tilanteetkin vaihtelevat (Kangas 2007, 2)”. Kangas (2007, 2-3) mielestä uudelle tulokkaalle lähes kaikki on uutta. Mutta hän huomauttaa, että paljon opittavaa saattaa olla myös sellaisella työhön palaajalla, joka on ollut välillä pitkään pois esimerkiksi hoitovapaalla, pitkällä sairauslomalla, töissä ulkomailla tai opiskelussa. Muutamassa vuodessa asiat ovat muuttuneet niin paljon, että vaikka hän palaisi vanhaan tehtäväänsä, hänet on perehdytettävä ainakin hänen poissaoloaikanaan tapahtuneisiin muutoksiin.

Työmenetelmien muuttuessa ja kehittyessä yrityksen vanhoja työntekijöitäkään ei tule unohtaa. Tähän saattavat vaikuttaa yhä enenemässä määrin lisääntynyt työnkierto, urala eteneminen tai laitteiston ja ohjelmien tekninen kehittyminen. Aina kun työntekijä kohtaa uusia haasteita ja vaihtaa työtehtävää yrityksen tai työyhteisön sisällä tulisi hänet perehdyttää uuteen toimenkuvaansa. (Poutiainen 1999, 23)^{2,3}

1 Alkuperäinen lähde: Pirnes, U. (1988): Järjestelmällinen työnopastus. Johtamistaidon Opisto.

2 Alkuperäinen lähde: Pirnes, U. (1988): Järjestelmällinen työnopastus. Johtamistaidon Opisto.

3 Alkuperäinen lähde: Åberg, L. (1989): Viestintä – tuloksentekijä. Mänttä-: Kirjapaino Oy

Myös lyhytaikaiset sijaiset ja muut tilapäiset työntekijät kuten kesätyöntekijät ja vuokratyöntekijät tulee perehdyttää omaan työhönsä. Tällaisissa tapauksissa kuitenkin perehdyttämiseen käytettävää aikaa ei ole kovin paljon, joten perehdyttämisessä on keskiyttävä työn kannalta kaikkein olennaisimpiin asioihin siten, että työntekijällä on valmiudet selviytyä itsenäisestä työnteosta. (Kangas 2007, 3)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 165) huomauttavatkin kirjassaan, että kesätyöntekijät ja muut tilapäiset työntekijät voivat olla yrityksen kannalta potentiaalisia tulevia työntekijöitä, joten heidän perehdyttämiseen kannattaa kuitenkin panostaa. He lisäävät, että tämä voi vaikuttaa myös yrityksen imagoon työnantajana ja työpaikkoja valittaessa. Heidän mukaansa perehdytystä ei siis tule unohtaa, vaikka kyseessä ei olisikaan pidempiaikainen työntekijä.

Perehdyttämisen kohderyhmiä:

- Uudet työntekijät
 - Nuoret työntekijät
 - Kokeneet työntekijät
- Organisaatioon palanneet työntekijät
- Organisaation sisällä työtehtäviä vaihtavat
- Pitkään poissaolleet työntekijät
- Kesätyöntekijät
- Vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit

KUVIO 8. Perehdyttämisen kohderyhmiä (Kjelin & Kuusisto 2003, 166)

Perehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon myös maahanmuuttajat, joiden suomenkielen taito ei ole vielä ehtinyt kehittyä kovin hyväksi. Yrityksen on otettava myös heidät huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Tällaisessa tilanteessa on hyvä ottaa avuksi

yksinkertaista aineistoa, jossa on käytetty mm. runsaasti kuvia ja kielenä ns. selkokieltä. (Kangas 2007, 3)

Kangas (2007, 3-4) jatkaa, että perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti tietojärjestelmien, työmenetelmien, koneiden ja laitteiden muuttuessa. Koko henkilökunnan vaativaa perehdyttämistä saatetaan tarvita esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen liikeidea muuttuu tai yrityksen omistajat vaihtuvat. Kangas lisää, että muutokset tuovat tullessaan pelkoa, mutta myös oppimistarpeita. Siksi on tärkeää, että perehdyttämiseen muutostilanteissa-kin paneudutaan huolellisesti.

3.5 Perehdyttäjät

Perehdyttäjä on henkilö, joka toimii tulokkaan tukihenkilönä ja on apuna työtehtäviin tutustumisessa. Perehdyttäjäksi tulee valita henkilö, joka on tehtävästä kiinnostunut ja halukas toimimaan perehdyttäjänä. Hyvä perehdyttäjä on kohtuullisen kokenut ja ammattitaitoinen työntekijä, mutta joka ei olisi vielä itse unohtanut, millaista on aloittaa uudessa työpaikassa. Näin hän osaa asettua tulokkaan asemaan ja olla hänelle mahdollisimman hyvä perehdyttäjä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195)

Perehdyttäjän perusedellytyksinä on vankka ammattitaito ja myönteinen asenne tulokasta kohtaan. Perehdyttämien on luottamustehtävä, joka on otettava vakavasti. Perehdyttämässä on kyse vuorovaikutussuhteesta perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä, siksi onkin tärkeää, että perehdyttäjä pystyy katsomaan asioita tulokkaan kannalta ja osaa opastaa selkeästi ja johdonmukaisesti, siten että tulokkaan on helppo omaksua oma työnkuvansa. Sen lisäksi, että perehdyttäjällä on motivaatiota ja innostusta opastaa tulokasta, on hänellä oltava riittävästi motivaatiota kehittää omia opastustaitojaan. Monissa yrityksissä on erityiset nimetyt ja usein myös koulutetut perehdyttäjät. (Kangas 2007, 14)

Perehdyttämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta on aina ensisijaisesti vastuussa tulokkaan esimies. Tämän lisäksi on tärkeää, että tulokkaalle nimetään organisaatiosta perehdyttäjä, jolle tulokkaalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja jolta tulokkaan on lupa odottaa tukea uusia työtehtäviä aloitettaessa. Perehdyttäjän roolina on toimia tuki-

henkilönä tulokkaalle ja samalla peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkostossa.

”Thannetapauksessa organisaatiossa vallitsee vahva yhteisen vastuun tunne ja koko työyksikkö osallistuu työntekijän perehdyttämiseen.” Tulokkaalla itsellään on myös vastuu perehdyttämisen onnistumisesta, tämä vaatii avoimuutta ja kykyä omaksua asioita. (Perehdyttäminen –yleisohje perehdyttäjälle 2006, 5)

Perehdyttäminen on oppimisprosessi, johon osallistuvat tulokkaan ja perehdyttäjän lisäksi koko työyksikkö. Jotta tällainen tilanne olisi mahdollinen, edellyttää se kaikkien osapuolien aktiivista panosta asiaan. *”Vaikka työyksikkö ja sen esimies ovat ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä, perehdyttämistä tekevät myös työterveyshuolto, työsuojelupäällikkö ja –valtuutettu sekä luottamushenkilöt.”* Usein esimiehen apuna perehdyttämisessä toimii tutor tai mentor, joka toimii tulokkaan apuna tämän sopeutuessa uuteen työympäristöön ja työtehtäviin. (Poutiainen & Vanhala 1999, 24)

”Perehdyttäjän tehtävänä on:

- antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi
- ohjata tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä
- ohjata käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä
- kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun
- antaa rakentavaa palautetta” (Hyvä perehdytys –opas 2007, 12)

3.5.1 Mentorointi

Mentorointi on perinteinen tapa perehdyttää, mutta nykyään sitä on alettu jälleen käyttää perehdyttämisen tukena (Kupias & Peltola 2009, 149).

Juusela (2006, 4-5) kertoo oppaassaan mentoroinnin olevan ihmisläheinen, juuri tämän ajan työväline. Hän jatkaa, että työyhteisöissä korostetaan tiimi- ja yhteistyötä, erilaisuuden johtamista ja kohtaamista sekä osaamisessa vuorovaikutustaitoja, kokemuksen

vaihtamista ja verkottumista. Hän uskoo, että mentoroinnin nykyinen suosio perustuu aikuiselle tyypillisten oppimistapojen tiedostamiseen ja hyödyntämiseen.

Mentorointi on toimintatapa, jossa kokeneempi työntekijä opastaa tulokasta ja näin siirtää kokemuksensa eteenpäin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228)

Mentoroinnilla siis tarkoitetaan prosessia, jossa teoria- ja käytäntötieto yhdistyvät kokemustietoon. Mentorointi perustuu vuorovaikutussuhteeseen mentorin ja aktorin välillä. (Juusela 2006, 4)

Nykyajan mentorointi verrattuna entiseen mestari-kisälli ajatukseen on monimuotoisempaa ja ulottuu aina johtajatasolle asti. Mentorointi onkin parhaimmillaan:

- ”toisilta oppimista
- monimuotoisuutta ja vuorovaikutusta
- esimiestaitojen kehittämistä
- johtamista ja kansajohtajuutta
- oman organisaation kehittämistä
- oman työn ja ammattitaidon kehittämistä” (Mentorointi varmentaa naisyrittäjien menestymistä, 2010)

Mentorilla tarkoitetaan luotettavaa neuvonantajaa, joka sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehityksessä ja/tai työuralla etenemisessä. Aktorilla puolestaan tarkoitetaan henkilöä, joka on kehityshaluinen ja valmis vuorovaikutukselliseen ohjaussuhteeseen mentorin kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 149)

Juholinin (2008, 240) mukaan mentori voi olla joko oman organisaation työntekijä tai mahdollisesti tulla organisaation ulkopuolelta.

Juuselan (2006, 5) mukaan on todettu, että oppiminen onnistuu parhaiten

- itse tekemällä ja oivaltamalla
- kun oppiminen on selvä henkilökohtainen tarve
- kun oppija voi edetä omien ehtojensa mukaisesti, omaan tahtiin ja omalla tavallaan.

Hyvän mentorin tunnusmerkkejä ovat:

- sopiva kokemus ja ammatillinen osaaminen
- kiinnostuneisuus ja taito kuunnella
- hyvä vuorovaikutustaito
- avoimuus ja halu auttaa

(Juusela 2006, 20)

Myös Juholin (2008, 240) kirjoittaa kirjassaan, että mentoroinnin tarkoitus on olla kahdenkeskinen avoin vuorovaikutussuhde, johon kumpikin osapuoli sitoutuu. Mentoroinnista on apua niin perehdyttämisessä kuin kouluttamisessakin. Toimiva suhde edellyttää kummankin osapuolen avoimuutta ja halua kehittyä. Mentorointi ei ole pelkästään aktorille keino oppia, vaan se on myös mentorille mahdollisuus kehittymiseen ja uuden oppimiseen.

Mentoroinnin perimmäisenä tarkoituksena on siirtää osaamistaan perehdytettävälle aktorille. Mentoroinnissa on tärkeää, että edetään aktorin ehdoilla ja tahdissa. Tarkoituksena ei ole, että mentori siirtää oman valmiin tietonsa aktorille, vaan hän auttaa aktoria itse oivaltamaan ja oppimaan asioita. (Juusela 2006, 8)

Kupias ja Peltola (2009, 149-150) huomauttavat, että henkilö ei tarvitse erityistä koulutusta toimiakseen mentorina. Tärkeintä heidän mukaansa on, että mentori tuo kokemuksensa, osaamisensa ja joskus myös kontaktinsa käytettäväksi apuna mentoroinnissa. Jossain yrityksissä mentorit kuitenkin saavat koulutusta tai opastusta ohjaajana toimimiseen. Kupiaksen ja Peltolan mukaan tämä auttaa mentoreita hahmottamaan ja jäsentämään omaa rooliaan ohjaajina.

Mentoroinnissa lähtökohta on, että mentori auttaa aktoria löytämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehityssuuntansa ja, miten näitä käytetään hyväksi. Mentorointi ei kuitenkaan saisi olla ainoastaan yhdensuuntainen tiedonsiirtoprosessi, vaan myös aktori voi osoittaa mentorille alueita, jotka vaativat tuoreempia lähestymistapoja. ”*Mentorointi kohdistuu sekä työn ja ammattiosaamisen pitkäkestoiseen kehittämiseen että ajankohdittaisiin haasteisiin.*” (Juholin 2008, 240)



KUVIO 9. Mentoroinnin prosessimalli (Kjelin & Kuusisto 2003, 231)¹

3.5.2 Esimiehen asema perehdyttämisessä

Yrityksessä uuden tulokkaan esimies on aina vastuussa perehdyttämisen organisoinnista ja suunnittelusta kirjoittavat Kjelin ja Kuusisto (2003, 186) kirjassaan. He lisäävät, että vaikka esimies onkin ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä, hänen ei kuitenkaan kannata delegoida perehdyttämistä kokonaan itseltään pois, eikä varsinkaan jättää sitä kokonaan tekemättä. Perehdyttäminen antaa esimiehelle tulevaisuudessa aikaa, sillä hyvin hoidettu perehdyttäminen tähtää tulokkaan itsenäiseen työskentelyyn. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 53-54) mukaan esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia tulokkaan perehdyttämisestä ja sitä kautta osaamisesta. He lisäävät, että koko työyhteisön, eli täten myös uuden tulokkaan, osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä.

¹Alkuperäinen lähde: Clutterbuck David & Meggison David (1999) *Mentoring Executives & Directors*, Butterworth-Heinemann, Oxford

He kirjoittavat, että vaillinainen tai huonosti hoidettu perehdyttäminen on joskus kiireen ja henkilöstövajeen sanelema ratkaisu, mutta valinta sekin on, vain huomattavasti enemmän riskejä sisältävä. Kupiaksen ja Peltolan mukaan vastuun ottaminen perehdyttämisestä tarkoittaa sekä edellytysten luomista, että seuranta, ja he näkevät sen osana esimiehen perustehtävää.

Kauhanen (2006, 146) kirjoittaa kirjassaan, että vastuu perehdyttämisestä on yksinomaan tulokkaan lähimmällä esimiehellä. Esimies voi Kauhasen mukaan hoitaa perehdyttämisen yksin, mutta usein esimies kuitenkin delegoi ainakin osan perehdyttämisestä jollekulle alaiselleen tai mahdollisesti työtiimille, johon tulokas sijoittuu.

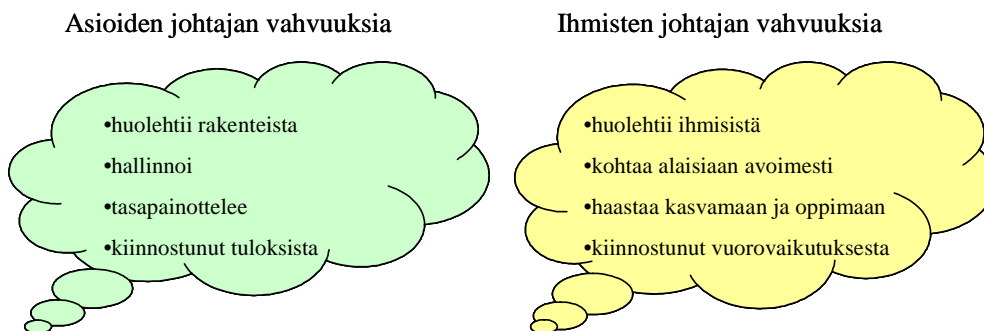
Perehdyttämisen panokset ja painotukset vaihtelevat organisaatiosta, senhetkisestä tilanteesta, valitusta toimintakonseptista ja esimiehestä riippuen. Kaikissa tilanteissa ja organisaatioissa on esimiehen tärkeää huolehtia perehdyttämisen kannalta seuraavista vastuualueista:

- varmistaa tarkoituksen mukainen perehdyttämien työyhteisössä
- olla läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana
- varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- seurata ja antaa palautetta
- huolehtia koeaikakeskusteluista
- pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta
- huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
- tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä (Kupias & Peltola 2009, 62-63)

3.5.3 Johtajuuden ulottuvuudet

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 190) mukaan esimiehen perehdyttämistaidoissa on kyse johtamistaidosta. He kirjoittavat, että esimiehen tehtävänä on helpottaa tulokkaan sitoutumista ja luoda ympäristöön riittävästi selkeyttä ja ärsykeitä, mutta myös huolehtia siitä, että ohjaus on sopivan löyhää ja aktivoivaa, jotta jäisi tilaa myös innovatiiviselle toiminnalle.

Kupias ja Peltola (2009, 54) tarkastelevat esimiehen työtä kahdesta eri näkökulmasta. Perinteinen karkea jaottelu erottaa asioiden ja ihmisten johtamisen. Heidän mukaansa molempiin sisältyy organisaation johtamisen, osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen kannalta tärkeitä asioita.

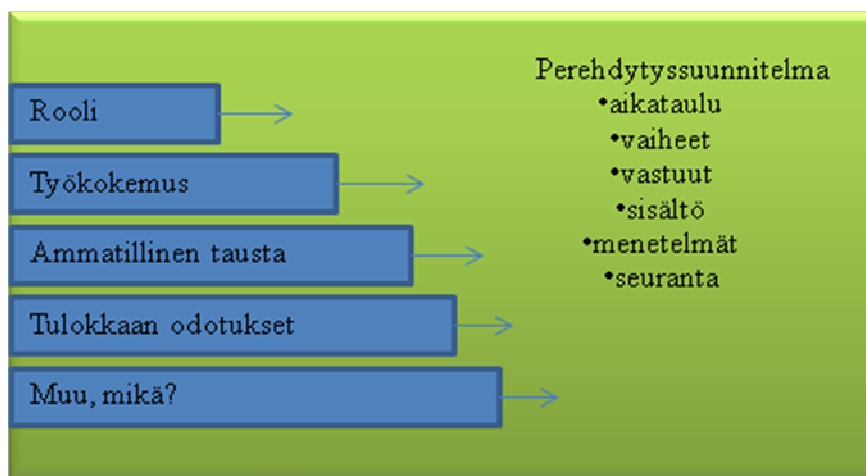


KUVIO 10. Johtajuuden ulottuvuudet (Kupias & Peltola 2009, 54)

Kupias ja Peltola (2009, 54-55) lisäävät, että tämän kaltainen tyypittely johtaa näkemään joitain selviä tilanteita, joissa on kyse joko asioiden tai ihmisten johtamisesta. Heidän mukaansa esimiehen on kyettävä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Joillekin esimiehille ihmisten kohtaaminen sekä heidän johtaminen on helpompaa kuin toisille. Johtaminen on jokapäiväistä tasapainoilua omien vahvuuksien ja kehittämisalueiden välillä. Johtamistyö on kuitenkin riippuvaista myös tilanteesta ja sen vaativasta johtamistavasta.

Perehdyttämisessä esimiehen on otettava huomioon molemmat yllämainitut näkökulmat. Usein juuri esimiehen on huolehdittava, että perehdyttäminen toimii, kuten ennalta on sovittu ja että tulokas kohdataan ja häntä kohdellaan oikealla tavalla. ”*Apujoukkojen määrä riippuu organisaation koosta, organisoinnista, valitusta toimintakonseptista ja osin myös esimiehen luovuudesta.*” (Kupias & Peltola 2009, 55)

3.6 Perehdyttämisen suunnittelu



KUVIO 11. Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

Kun perehdyttämiselle on luotu joustava suunnitelma, jätnevöittää se perehdyttämistä. Etukäteen tehdyt suunnitelmat luovat perehdyttämiselle rungon, työnjaon sekä aikataulun. Perehdyttämisen suunnittelussa apuna voidaan käyttää peruskysymystä, johon lähdetään etsimään vastausta ”Mikä auttaa työntekijää menestymään tehtävässään?” Kun tähän kysymykseen löytyy vastaus, on perehdyttämisen suunnittelussa jo päästy hyvään alkuun. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199)

Hyvä perehdyttäminen edellyttää ennen kaikkea suunnitelmallisuutta, mutta myös dokumentointia sekä jatkuvuutta ja huolellista valmistautumista. Perehdyttämisen suunnitteluun on hyvä sisällyttää myös seuranta ja perehdyttämisen arviointi. Suunnittelussa

otetaan huomioon myös perehdyttäjien mahdollisen koulutuksen sekä perehdytyksessä apuna käytettävän aineiston. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2)

Österberg (2005, 93) on kirjassaan sitä mieltä, että kun perehdyttämisohjelma on kerran perusteellisesti suunniteltu, on sen käyttöönotto helpompaa ja ajan kanssa siitä hänen mukaansa saattaa hyvinkin muodostua yleinen toimintatapa. Hän jatkaa, että yleensä henkilöstöasiantuntija laatii yritykselle perehdyttämissuunnitelman, joka toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Hyvin suunniteltua ja käyttöönotettua perehdyttämisohjelmaa on helppo päivittää ja ajantasaistaa aina tarvittaessa.

Perehdyttämisen sisällön suunnittelussa on tärkeää riittävän kokonaiskuvan antaminen yrityksestä ja työtehtävästä. Tietyt asiat liittyvät perehdyttämiseen riippumatta yrityksestä ja työtehtävästä. Lopulliseen sisältöön kuitenkin vaikuttavat organisaation arvot sekä strategia ja tavoitteet. Perehdyttämisessä on otettava huomioon kukin työtehtävä erikseen ja tehtävä suunnitelma sen mukaan. Sisältöön vaikuttaa myös tulokkaan aikaisempi kokemus ja osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

Lähtökohtana perehdyttämisen suunnittelulle on organisaatiossa mietityt kehittymisen tavoitteet. Suunnitelmassa otetaan huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne sekä käytettävissä olevat resurssit. ”*Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu.*” Kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation ja työyksikön tasolla sekä kun laaditaan perehdyttämisen suunnitelmia ja apuvälineitä, puhutaan systemaattisesta suunnittelusta. Perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon tulokkaan osaaminen ja taustat, jotta perehdytys olisi mahdollisimman tuloksellista. Jo valmiina olevia suunnitelmia tulee siis yksilöllistää joissain määrin tulokkaan taitojen ja osaamisen mukaisiksi. (Kupias & Peltola 2009, 87-88)

Perehdyttämisestä voi tehdä myös yhdessä tulokkaan kanssa kokonaissuunnitelman, joka luo perehdyttämiselle rungon, aikataulun sekä työnjaon. Hyvin laadittu suunnitelma jäntevöittää ja ohjaa perehdyttämistä. (Perehdyttäminen – Yleisohje perehdyttäjälle 2006, 4)

Perehdyttämistä suunniteltaessa on syytä miettiä seuraavia asioita:

- onko yrityksellä nimetyt perehdyttäjät ja työnopastajat
- ja mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet

Perehdytyksen suunnitteluun liittyy myös perehdytysohjelmien laatiminen. Tällaisella perehdytysohjelmalla tarkoitetaan suunnitelmia, jotka pitävät sisällään käsiteltävät asiat, aikataulun ja vastuuhenkilöt. Huolellisesti tehty perehdytysuunnitelma on joustava ja sitä on helppo käyttää. Samalla se toimii hyvänä muistilistana perehdytyksen apuna.

(Kangas 2003, 7)

Perehdyttämisen suunnitteluun sisältyy myös varasuunnitelman tekeminen yllättävien tai muuten poikkeavien tilanteiden varalta. Tällaisia tapauksia voivat olla esimerkiksi:

- Jos esimies ei pääsekään paikalle, kuka ottaa uuden työntekijän vastaan?
- Kuka toimii perehdyttäjän sijaisena hänen esimerkiksi sairastuessa?
- Miten toimia, kun suunnitellun perehdyttämisaajan sijaan aikaa onkin vain murto-osa suunnitellusta? (Kangas 2007, 7)

Kangas (2003, 8) kirjoittaa, että kun perehdyttämistä suunnitellaan, suunnitellaan myös, miten oppimista seurataan ja miten sitä arvioidaan.

3.7 Esteitä perehdyttämisen onnistumiselle

Ajanpuute nähdään tärkeimpänä ongelmana puhuttaessa perehdyttämisen ongelmista. Tämä ei kuitenkaan ole perimmäinen ongelma, sillä mikäli aika koetaan ongelmaksi perehdyttämiseksi, ei perehdyttämisen tärkeyttä ja merkitystä ole tällöin ymmärretty¹. Usein perehdyttäminen tapahtuu perehdyttäjän oman työn ohella, jolloin se helposti tuntuu taakalta eikä tärkeään työhön paneuduta riittävän huolellisesti. Olisi myös tärkeää muistaa, että perehdyttämisen valmisteluun käytetty aika on osa perehdyttämiseen kuluvaan aikaa.² (Poutiainen & Vanhala 1999, 24)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 242) mielestä perehdyttämisen väärä ajoitus saattaa johtaa siihen, että perehdyttämistä ei pystytä toteuttamaan sen vaativalla tavalla. He lisäävät, että tämän kannalta on hyvä pohtia työsuhteen alkamisaika siten, että aikaa perehdyttämiseksi löytyy.

Johdon tuki ja hyväksyminen on perehdyttämisen onnistumisen kannalta tärkeä. Jos perehdytys ei saa tukea johdolta, yrityksen voimavarat suunnataan todennäköisesti toisaalle. Perehdyttämisen yhtenä ongelmakohtana voidaan pitää perehdyttämisen lyhytnäköisyyttä. Lyhytnäköisyydellä tarkoitetaan, että perehdyttäessä keskitytään ainoastaan yksittäistietoon, eikä niinkään kokonaisuuteen tai tehtäviin pitkällä aikavälillä. (Poutiainen & Vanhala 1999, 24)^{2,3}

1 Alkuperäinen lähde: Pirnes, U. (1988): Järjestelmällinen työnopastus. Johtamistaidon Opisto

2 Alkuperäinen lähde: Tornberg, M. (1987): Perehdyttäminen on ongelmallista. Suomen kunnat 12, 45-47

3 Alkuperäinen lähde: Schuler, R. & Jackson, S. (1996): Human Resource Management – Positioning for the 21st Century. 6.painos. St.Paul: West Publishing Company.

Tulokkaasta ja hänen valmiuksistaan tulevaan työhön luodaan työhaastattelussa jonkinasteinen käsitys. Väärä käsitys tulokkaan valmiuksista voi johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Valitettavan usein käsitys tulokkaan valmiuksista perustuu stereotyyppiseen kuvaan siitä, mitä tulokkaan oletetaan osaavan. Olisikin hyvä selvittää tulokkaan valmiustaso kunnolla, jotta tällaiselta ongelmalta vältyttäisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242)

Jotta epäselvyyksiltä perehdyttämisessä vältyttäisiin, on viestintä ja vastuiden määrittely hoidettava yrityksessä perehdyttämisen edellyttämällä tavalla. Tällä edesautetaan sitä, ettei tulokas saa pirstoutunutta vääränlaista kuvaa yrityksestä ja omista tehtävistään. Kun jokaisella on omat vastuunsa selvillä, pystyvät he ohjaamaan tulokasta kukin oman vastuunsa rajoissa ja näin tulokas saa kokonaisvaltaisen ja selkeän kuvan yrityksen toiminnasta ja omasta työkuvastaan ja siitä, miten se vaikuttaa kokonaisuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 244) mukaan mikäli puutteita yrityksen perehdyttämistoiminnassa havaitaan, on se hyvä nähdä oppimistilanteena, joka antaa mahdollisuuden kehittää yrityksen perehdyttämisohjelmaa siten, että vastaisuudessa vastaavilta epäonnistumisilta vältyttäisiin.

3.8 Perehdyttämisen työkaluja

Aivan kuten Kangas (2003, 8) oppaassaan kirjoittaa, perehdyttämisessä käytettävien apumateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta se maksaa itsensä takaisin varsinaisen perehdyttämisen tultua ajankohtaiseksi. Apumateriaali on suurena apuna perehdytystilanteessa.

Tulokasta varten yritys voi laatia ns. tukipaketin, josta tulokas saa tietoa yrityksestä. Tällainen tukipaketti voi pitää sisällään esim. yrityksen toiminta- ja vuosikertomuksen, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä. Perehdyttämisohjelman antaminen tulokkaalle heti antaa tälle tunteen siitä, että häntä on odotettu ja tämä myös mahdollistaa tulokkaan työn tehokkaamman sisäistämisen. (Österberg 2005, 97)

Myös jo olemassa olevaa materiaalia on hyvä hyödyntää perehdytyksessä. Tällainen jo olemassa oleva materiaali voi olla esimerkiksi henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia, joka auttaa tulokasta hahmottamaan yritystä ja sen toimintatapoja. Oleellisinta perehdyttämisen kannalta kuitenkin on, että tulokas tutustuu siihen materiaaliin ja niihin välineisiin, jotka auttavat hänen omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206)

Perehdyttäjälle apuna käytettäviä menetelmiä on monia. Hän voi käyttää apunaan mm. kysymyksiä, erilaisia testejä ja kokeita, soveltavia tehtäviä ja harjoituksia, lukutehtäviä, kokonaiskuvan hahmottamista ja perehdytyspäiväkirjaa. Nämä kaikki edellä mainitut menetelmät helpottavat tulokasta perehtymään työhönsä mahdollisimman monipuolisesti. Kysymysten avulla perehdyttäjä voi selvittää tulokkaan ajatuksia ja osaamista sekä auttaa tulokasta ymmärtämään asioita eri näkökulmasta. Erilaisten testien ja kokeiden avulla sekä tulokas että perehdyttäjä voivat testata perehdyttämisen kannalta olennaista osaamista, tietoa ja näkemyksiä. Lukumateriaalia hyväksikäyttäen tulokas voi tutustua perehdytysmateriaalin keskeisiin asioihin sekä omaan toimenkuvaan yrityksessä. Lukumateriaalin valinta on mietittävä tarkoin, jotta sen antama hyöty voidaan maksimoida. Myös kokonaiskuvan hahmottamista ja jäsentelyä voidaan käyttää apuna perehdytyksessä. Tässä ajatuksena on luoda yksittäisistä perehdytyksessä esiin tulevista asioista kokonaisuuksia, joiden hahmottaminen on helpompaa kuin yksittäisten irrallisten asiakokonaisuuksien. Perehtymispäiväkirjan avulla tulokas voi seurata kehittymistään ja pohtia omaa suhdettaan uuteen työhön ja työorganisaatioon. Ennen kaikkea perehtymispäiväkirja on itsearvioinnin ja henkilökohtaisen kehittymisen väline. (Kupias & Peltola 2009, 151-165)

4 Perehdyttäminen ja sen kehittäminen Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontrassa

4.1 Perehdyttämisen nykytila

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli Suomen Terveystalo Oy:n taloushallintoon kuuluvan Tampereella sijaitsevan ostoreskontran perehdyttäminen ja ennen kaikkea sen nykytilan kehittäminen. Tarve perehdytysoppaalle nousi esille mennessäni töihin ostoreskonttaan. Yrityksen intranet –sivustolta löytyvää materiaalia ei koettu tarpeelliseksi käyttää Tampereen toimipisteen perehdyttämisen apuna, sillä olemassa oleva materiaali painotuu pääosin terveydenhuoltoalan työntekijöiden perehdyttämiseen. Perehdyttäminen on tähän asti hoidettu yksikön ostoreskontran esimiehen toimesta sitä mukaan, kun uusia asioita tulee työtä tehdessä vastaan.

Menessäni töihin ostoreskontraan sain perehdytyksen yksikön esimieheltä. Aivan aluksi tutustuttiin työpaikkaan ja henkilöstöön. Tämän jälkeen alettiin käydä varsinaisia työtehtäviä läpi alkaen laskujen tallennuksesta, joka on ostoreskontran perustehtävä. Perehdyttämisessä sain alusta alkaen tehdä työtä itse ja minua opastettiin työtä tehdessä. Tämä on mielestäni hyvä tapa opastaa uusi työntekijä töihin, sillä vanha sananlasku pitää paikkansa, tekemällä oppii. Kun pääsin työssä vauhtiin ja uusia haasteita tuli vastaan, opetti esimies tai joku työtovereistani, miten tilanteessa toimitaan ja mikä on paras tapa tehdä työ. Opin työtä sitä mukaan, kun uusia tilanteita tuli työtä tehdessä vastaan. Opinnäytetyölläni tähtään siihen, että perustehtävät tulisi käytyä kerralla läpi ja tulokas voi halutessaan ottaa oppaan avuksi työtä tehdessä. Näin kaikki olennainen työstä tulisi kerralla käytyä läpi, jolloin mitään olennaista ei jäisi kertomatta. Omassa perehdytyksessäni tietoja yrityksestä ei käyty paljon läpi, vaan tutkin intranet –sivustoja, ja sieltä opin tietoja yrityksestä.

Hyviä perehdyttämiseen suuntaa antavia ohjeita Terveystalolla on, mutta varsinaista perehdytysopasta ei ole. Perehdyttämiseen liittyvä materiaali löytyy yrityksen intranet –sivustolta ja se painottuu lähinnä yleiselle tasolle, sekä on suunnattu yrityksen ammatinharjoittajille (lääkäreille ja hoitajille). Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tehdä yksit-

täiselle toimipisteelle oma perehdyttämispöytäkirja, joka ottaa huomioon juuri kyseiseen toimipisteeseen töihin saapuvat tulokkaat.

Perehdyttämisen tarkoituksena on, että tulokas saa tarvitsemansa tiedot yrityksestä, omasta toimipisteestään ja työtehtävästään. Terveystalon perehdyttämisen onnistumista seurataan intrasta löytyvän tulokaskyselyn avulla. Tämän kyselyn tarkoituksena on kysyä mielipidettä työhönotosta, työtehtävistä, perehdyttämisestä ja työnantajakuvasta. Tulokaskysely on tarkoitettu toteutettavaksi sähköisenä 3-6 kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisen jälkeen. Tulokaskyselyn avulla saadut tulokset käsitellään siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Saatuja tuloksia käytetään hyväksi Terveystalon toimintojen kehittämisessä. Tulokaskysely liitteenä (liite 2). (Suomen Terveystalo Oy 2010, intranet)

Tämä tulokaskysely on ajatukseltaan ja tavoitteiltaan hyvä, mutta sen toteuttaminen Terveystalossa ei ole niin tehokasta kuin se voisi olla. Minulle tulokaskyselyä ei koskaan tehty ja kysellessäni muilta ostoreskontran työntekijöistä asiasta, heidän ei ollut kuulleet moisesta kyselystä. Tekemässäni perehdytysoppaassa tulokaskysely on liitteenä, joten se tulee käytyä läpi perehdytettäessä. Näin ollen tulokas tietää kyselyn olemassaolosta ja voi halutessaan vastata siihen itsenäisesti yrityksen intranet – sivustolta löytyvästä linkistä.

Terveystalon perehdyttäminen ja sen tukimateriaalit, jotka löytyvät yrityksen intranet – sivustolta ovat hyviä, mutta suunnattu pääosin terveydenhoitoalan työntekijöiden perehdyttämiseen unohtaen suuressa osassa olevat toimistotyötä tekevät Terveystalon työntekijät. Perehdyttämisestä ja sen tärkeydestä puhutaan, mutta varsinaiset toimet ovat jääneet vähemmälle. Yllämainittu tulokaskysely on tästä hyvä esimerkki. Ajatukseltaan ja periaatteeltaan tulokaskysely on hyvä perehdyttämistä seuraava kanava. Tämän toteutus on kuitenkin jäänyt hyvin vähälle, mikä puolestaan kertoo perehdyttämiseen panostetusta ajasta. Terveystalon intranet – sivustolla puhutaan perehdyttämisen tärkeydestä, mutta silti se ei näy yrityksen toiminnoista riittävästi.

4.2 Tehdyt kehitystoimenpiteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda perehdyttämisosas Tampereella sijaitsevaan Terveystalon ostoreskontraan. Lähtökohtana oli ennen kaikkea kehittää perehdyttämistä ja luoda ostoreskontraa käsittelevä perehdyttämisosas. Hyvällä perehdyttämällä pyritään siihen, että tulokas oppii talon tavoille ja oman toimenkuvansa mahdollisimman nopeasti. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa olennaisesti myös tehtyjen virheiden määrään, ja yhtenä työni tavoitteena onkin, että tulokas saa riittävän opastuksen työtehtävistä, ja oppaan avulla hän voi suoriutua työstä itsenäisesti, siten että tehtyjen virheiden määrä minimalisoituisi. Vaikka ostoreskontra onkin niin sanottu tulosta tuottamaton yksikkö, on siellä tehdyillä virheillä kuitenkin taloudellinen vaikutus. Mikäli tehdyn virheen vuoksi lasku ei päädy maksuun eräpäivään mennessä, alkavat korot juosta ja yritykselle aiheutuu turhia lisäkuluja.

Työlläni pyrin ennen kaikkea helpottamaan perehdyttämistä ja näin säästämään perehdyttäjän aikaa ja samalla varmistamaan, että kaikki olennainen informaatio tulee esille jo perehdyttämisvaiheessa. Oppaan tarkoituksena ei kuitenkaan ole korvata esimiehen antamaa perehdyttämistä vaan tukea sitä.

Opas pitää sisällään jo Terveystalolla valmiina olleen perehdyttäjän muistilistan, josta perehdyttäjä voi seurata, että kaikki olennainen tieto on perehdytysvaiheessa kerrottu tulokkaalle. Liitteenä oppaassa on myös Terveystalon intranet- sivustolta löytyvä tulokaskysely, jotta tulokas voi ennalta tutustua materiaaliin ja halutessaan toteuttaa kysely, mikäli sitä ei yrityksen toimesta tehdä. Tekemäni opas antaa tulokkaalle tietoja yrityksestä ja toimipisteestä, jonne hän tulee töihin. Oppaassa on myös työtehtävien kannalta oleellisia tietoja, joita päivittämällä opas palvelee kaikkia ostoreskontran työntekijöitä.

Perehdyttämisen yhtenä tavoitteena on varmistaa työn hyvä laatu ja sitä kautta estää virheiden tapahtuminen. Tekemäni oppaan avulla tulokas voi oppia ostoreskontra – yksikön perustyötehtävät ja ylläpitää taitojaan. Jos tulokkaan mieltä vaivaa jonkin työtehtävän suorittamisen kannalta jokin olennainen tieto, voi hän tarkastaa asian oikeellisuuden perehdytysoppaasta. Hyvin toteutettu perehdyttäminen vähentää tulokkaan kokemaa epävarmuutta ja tähän opinnäytetyönä tekemäni opas tähtää.

Perehdytysopas toimii perehdyttämisen tukimateriaalina, johon tulokas voi tutustua jo ennen kuin aloittaa työnsä Terveystalon ostoreskontrassa. Tukimateriaali jännevöittää perehdyttämistä ja, kun perehdyttäminen on suunniteltu huolellisesti, auttaa se sekä tulokasta että yritystä.

Mentorointi, jossa kokenut työntekijä opastaa vasta-alkajaa työssä, on esillä vahvasti Terveystalon ostoreskontran perehdyttämisessä. Oppaan avulla mentorointiin käytettävää kallisarvoista työaikaa säästetään, tarjottaessa mahdollisuus tarkistaa mentorin antamia ohjeita suoraan oppaasta ja näin opetella myös itse ostoreskontran työtehtäviä.

Kaikki sellaiset käytännön toimet, jotka helpottavat tulokkaan perehdyttämistä, koetaan hyödyksi. Perehdytysoppaan tarkoituksena on yksinomaan helpottaa tulokkaan perehdyttämistä ja pyrkiä häntä näkemään koko yrityksen kokonaisuus, jonka osana Tampereen ostoreskontra toimii. Lisäksi hyvin hoidetulla perehdyttämisellä varmistetaan yrityksen strategian parempi toteutuminen.

5 Lopuksi

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli saada aikaan Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontraan käyttökelpoinen perehdytysopas, jota voidaan päivittää aina tehtävien ja yrityksen muuttuessa. Työn tuloksena syntyi Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontraan suunnattu perehdytysopas, jossa otetaan huomioon juuri kyseisen toimipisteen tarpeet ja työtehtävät. Opas pitää sisällään tietoja yrityksestä ja ostoreskontrasta toimipisteenä. Tämän lisäksi oppaan avulla uuden työntekijän on mahdollista oppia tulevat perustyötehtävänsä kohta kohdalta. Opinnäytteeni avulla ostoreskontran perehdyttäminen voidaan tukea materiaaliin, josta tulokas saa tietoa uusista työtehtävistään ja voi tarvittaessa hakea apua oppaan yksinkertaisista ohjeista työtä tehdessä. Varsinaista henkilökohtaista perehdyttämistä opas ei kuitenkaan korvaa, vaan toimii tukimateriaalina.

Varsinainen kohderyhmä opinnäytetyön tekemiselle oli Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontra, joka toimii talouden alaisuudessa Tampereella. Muutoin Terveystalon konsernihallinto ja siten koko talous on keskittynyt Helsinkiin. Ostoreskontran sisällä kohderyhmänä ovat ennen kaikkea uudet työntekijät, mutta kansiosta saa apua myös esimerkiksi pidempään töistä poissaolleet työntekijät.

Opinnäytetyöni perimmäisenä tavoitteena oli saada aikaan käyttökelpoinen ja helposti päivitettävä perehdytysopas Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontraan Tampereelle. Tähän tavoitteeseen pääsin mielestäni hyvin. Oppaasta tuli riittävän yksinkertainen, mutta silti kattava perehdyttämisen apuväline, joka on kohdistettu muusta taloushallinnosta erillään toimivaan ostoreskontraan.

Opas auttaa toimipistettä parantamaan tähänastista perehdyttämistä ja tehostaa siten tulokkaan omatoimisen työskentelyn aloittamista. Perehdyttämistä pidetään tärkeänä, jotta työntekijä saisi uudesta työpaikastaan kokonaisvaltaisen kuvan ja tuntisi kuuluvansa joukkoon. Tekemäni opas kertoo lukijalleen Suomen Terveystalo Oy:stä yrityksenä ja huomioi, miten ostoreskontran toiminta omana toimipisteenään on osa suurta konsernia. Oppaan avulla pyritään vaikuttamaan virheiden määrään laskevasti, joka perehdyttämisen ohella säästää kallisarvoista työaikaa, kun virheiden korjaamiseen käytettävä

aika säästy. Kun perehdyttäminen hoidetaan työsuhteen alussa kunnolla, tulokkaan epävarmuus pienenee ja hän tuntee olonsa odotetuksi.

Tekemäni perehdyttämisopas auttaa siis yksilön lisäksi myös yritystä ja ostoreskontran esimiehen tehtävää perehdyttämisen onnistumiseksi. Kun opasta päivitetään työtehtävien muuttuessa, toimii opas hyvänä perehdyttämisen apuvälineenä, jonka avulla tulokas oppii työtehtävänsä nopeammin ja tehokkaammin.

Lähdeluettelo

Kirjalähteet:

Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous –löydä uusi yhteisöviestintä. Helsinki:
WSOY

Juusela T. 2006, Ajetaanko tandemilla? : mentorointi työyhteisössämme. Helsinki:
Edita Prima Oy

Kangas P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä

Kangas P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä

Kauhanen J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Kjelin E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talemum Media Oy

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus

Poutiainen M-R. & Vanhala S. 1999. Henkilöstön kehittäminen –avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu

Österberg M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy

Sähköiset lähteet:

Suomen Terveystalo Oy:n kotisivut:

a) Yhtiö lyhyesti. [online] [viitattu 31.1.2010]

http://www.terveystalo.com/Etusivu/Yhtio/Yhtio_lyhyesti

b) Historia. [online] [viitattu 31.1.2010]

http://www.terveystalo.com/Etusivu/Yhtio/Yhtio_lyhyesti/Historia

c) Strategia. [online] [viitattu 31.1.2010]

<http://www.terveystalo.com/Etusivu/Yhtio/Strategia>

d) Terveystalo työnantaja. [online] [viitattu 19.5.2010]

http://www.terveystalo.com/Etusivu/Yhtio/Avoimet_tyopaikat/Terveystalo_tyonantajana

Suomen Terveystalon intranet [online]
[viitattu 31.1.2010]

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. [online]
[viitattu 27.10..2009]

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Hyvä perehdytys –opas [online]
[viitattu 15.4.2010]

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Perehdyttäminen -yleisohje perehdyttäjälle- [online]
[viitattu 14.11.2009]

http://www.lappeenranta.fi/includes/file_download.asp?depid=12400&fileid=1792&file=Perehdytt%E4j%E4n%20yleisohje%20ja%20muistilista.pdf&pdf=1

Mentorointi varmentaa naisryittäjien menestymistä [online]
[viitattu 19.5.2010]

<http://www.nicehouse.fi/tyohuone/evaat/mentor.htm>

Liitteet

Liite 1: Perehdytysopas Suomen Terveystalo Oy:n ostoreskontraan

Liite 2: Tulokaskysely