

Perehdytysopas perehdytyksen tukena

Annukka Juurinen



Tekijä(t) Annukka Juurinen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytysopas perehdytyksen tukena	Sivu- ja liitesivumäärä 28+2
<p>Kansainvälinen yritys X tarjoaa vuosittain kahdelle Haaga-Helian Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelijalle työharjoittelupaikan. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää harjoittelijan perehdytysprosessia ja tehdä assistenttiharjoittelijalle perehdytysopas sekä viikon perehdytysuunnitelma. Opas ja perehdytysuunnitelma tehdään toimeksiantona Yritys X:lle.</p> <p>Opinnäytetyö on toiminnallinen ja se koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään perehdytystä ja sen suunnittelua, perehdytyskonsepteja, perehdytysprosessia ja lyhyesti perehdytystä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.</p> <p>Raportin lopussa empiirisessä osuudessa on kuvattu produktin tekemisen ja opinnäytetyöprosessin vaiheet, SWOT-analyysillä kartoitettu ehdotus toimeksiantajalle oppaan ja suunnitelmaan päivittämiseen, oppaasta saatu palaute sekä oma arvio produktista ja opinnäytetyöprosessista. Opinnäytetyön liitteinä on perehdytysoppaan sisällysluettelo ja viikon perehdytysohjelma pääpiirteittäin. Produkti on tarkoitettu vain yrityksen käyttöön ja sitä ei julkaista konnaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, Työnopastus, Perehdytysprosessi, Perehdytysopas, Perehdytysuunnitelma	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Perehdyttäminen.....	3
2.1 Työnopastus	4
2.2 Perehdytyksen hyödyt	4
2.3 Perehdyttäminen ja lainsäädäntö	6
2.4 Työkaluja ja menetelmiä perehdytyksen tueksi	7
2.5 Säilyttävä ja uudistava perehdyttäminen	8
2.6 Perehdytys toimintakonseptina	9
2.7 Perehdytyksen suunnittelu.....	11
2.8 Perehdytyksen seuranta, arviointi ja kehittäminen	12
3 Perehdytysprosessi.....	14
3.1 Perehdytysprosessin vaiheet	14
3.2 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä	18
4 Assistenttiharjoittelijan perehdytysopas ja viikon perehdytysohjelma	19
4.1 Perehdytysoppaan ja -prosessin suunnittelu ja toteutus	20
4.2 Oppaan ja perehdytysprosessin päivitysehdotus SWOT-analyysin avulla	21
5 Opinnäytetyöprosessi.....	24
5.1 Palaute ja oma arvio produktista	24
5.2 Loppupohdinnat ja oman oppimisen arviointi	25
Lähteet	27
Liitteet.....	29
Liite 1. Perehdytysoppaan sisällysluettelo	29
Liite 2. Viikon perehdytysohjelma assistenttiharjoittelijalle	30

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tein toimeksiantona yritykselle X, joka tarjoaa työharjoittelupaikan vuosittain kahdelle Haaga-Helian Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelijalle. Työharjoitteluni aikana minulle heräsi ajatus harjoittelijan perehdytysprosessin kehittämistä ja perehdytysmateriaalin laatimisesta, sillä perehdytyksen ja muiden henkilöstöprosessien kehittäminen ovat minua kiinnostavia aihealueita. Yrityksessä oli jo muodostunut tavaksi, että edeltävä harjoittelija perehdyttää seuraajaansa yhden työviikon ajan, mutta yhtenäistä perehdytysmateriaalia tai -suunnitelmaa ei vielä ollut. Tästä syystä aihe oli ajankohtainen myös yritykselle.

Esitin toimeksiantajayritykselle ajatukseni perehdytysprosessin kehittämistä, eli perehdytysoppaan ja perehdytys suunnitelman laatimisesta, ja sain toimeksiannon. Opinnäytetyöprosessi alkoi keskustelulla, jossa kartoitin toimeksiantajan toiveita perehdytysoppaan suhteen. Rajasimme lopulta oppaan sisältöä niin, se on kohdennettu tukimateriaali ensimmäiselle perehdytysviikolle. Toimeksiantajayrityksen Tervetuloa taloon -oppaassa on kattavasti perehdytysmateriaalia koko henkilöstöä koskevista asioista. Myös esimerkiksi työturvallisuusperehdytyksestä organisaatiossa vastaa oma yksikkö. Nämä asiat ovat tärkeä osa perehdytystä, mutta koska materiaalia niistä on kattavasti, sovimme että jätän ne pois perehdytysoppaasta. Sovimme, että laadin perehdytysoppaan ja sen sisältöä mukailevan viikon mittaisen perehdytys suunnitelman oman kokemukseni perusteella, sekä haastattelulla harjoittelijan perehdytykseen osallistuvia assistentteja. Sähköpostilla tehdyssä haastattelussa kartoitin perehdytykseen osallistuvien assistenttien ajatuksia siitä, mitä oppaan ja perehdytys suunnitelman tulisi sisältää. Oppaan sisällysluettelon valmistuttua sain siitä toimeksiantajalta palautetta, jonka mukaan muotoutui lopullinen perehdytysopas. Opasta mukailevan perehdytys suunnitelman toteutin samalla tavalla. Tavoitteena oli koota perehdytysviikolle perehdytysopas ja -suunnitelma, jotta perehdytys olisi suunnitelmallista ja tavoitteellista, ja sitä olisi sujuvampaa jatkaa viikon jälkeen harjoittelijan ja organisaation tarpeiden mukaan. Hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen myötä myös uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja turvalliseksi. Sovimme toimeksiantajan kanssa, että opasta ja perehdytys suunnitelmaa ei julkaista kokonaisuudessaan opinnäytetyöni liitteenä.

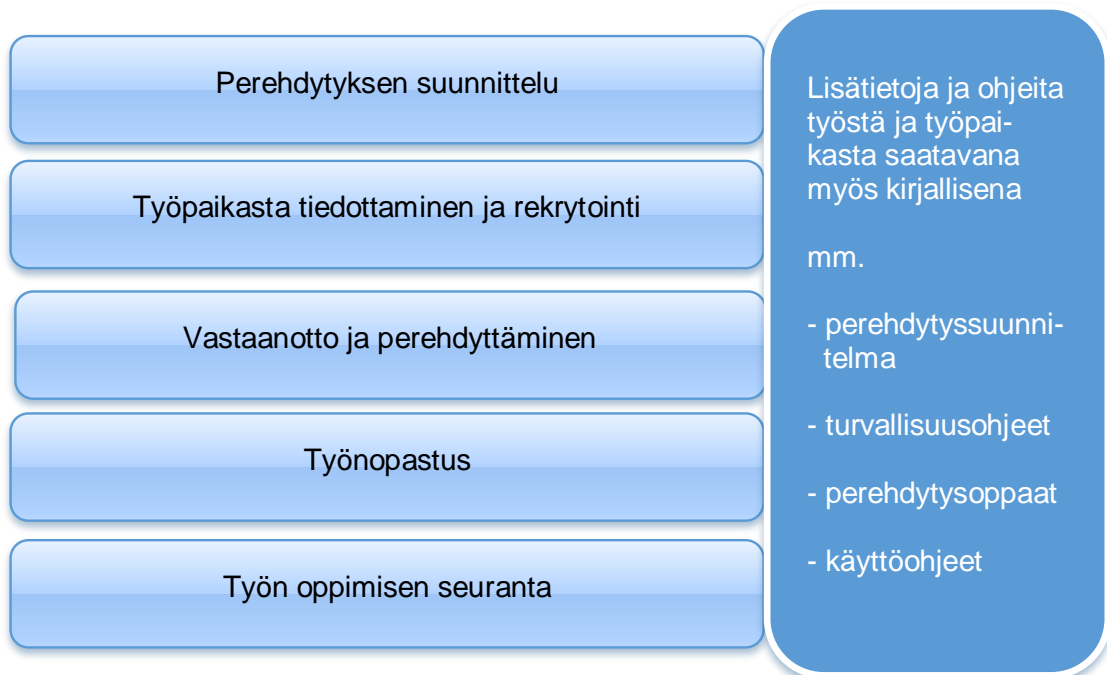
Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa esittelen työn tietoperustaa eli perehdytystä ja perehdytysprosessia. Tarkastelen perehdytystä teorian kautta käytännönläheisesti, mutta myös organisaation strategisista lähtökohdista. Teoriaosuuden lopussa kerron lyhyesti myös henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön merki-

tyksestä perehdytyksessä. Empiirisessä osuudessa kuvaan oppaan suunnittelu- ja toteutusprosessia ja annan kehitysidean perehdytysoppaan ja -ohjelman päivitykseen. Kehitysidean toteutin SWOT-analyysillä. Raportin lopussa arvioin produktia, opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani.

2 Perehdyttäminen

Perehdytystä ei liitetä vain työsuhteen alkuun. Organisaatiot perehdyttävät henkilöstöä muun muassa edistääkseen työn hallintaa, sitouttaakseen työhön ja työyhteisöön, edistääkseen työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja kannattavuutta. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Perehdytys koskee kaikkia organisaation työntekijöitä, niin vakituiseen työsuhteeseen palkattuja, vuokratyöntekijöitä kuin harjoittelijoitakin. (Viitala 2008, 252).

Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uutta työtä oppivan työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että työntekijä pääsee hyvin alkuun työssään ja työyhteisössään ja suoriutuu mahdollisimman nopeasti sekä tarvittavan itsenäisesti. Kaikki asiat, joiden avulla työntekijä oppii työnsä sekä hänestä tulee osa organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä, ovat perehdyttämistä. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää myös työyhteisöä ja organisaatiota. (Joki 2018, 111-112.)

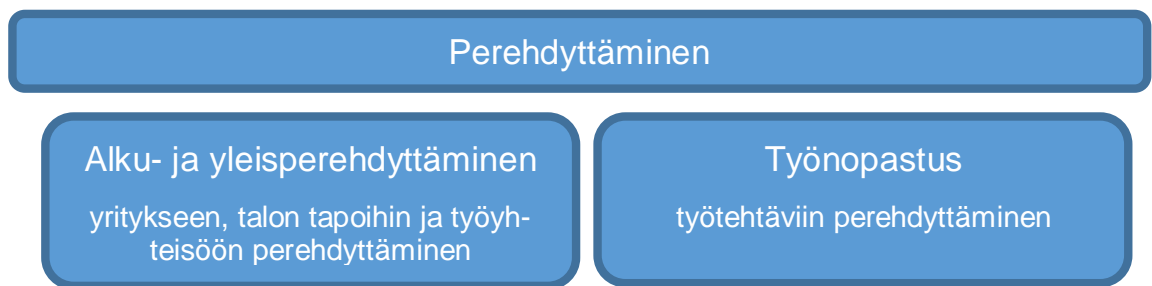


Kuva 1. Perehdyttämisen vaiheet (mukailten TTS tutkimuksen raportteja ja oppaita 2010)

Perehdyttämiseen kuuluu paljon käytännön asioiden järjestelyjä, mutta on hyvä muistaa myös perehdyttämisen strateginen lähtökohta. Yrityksen strategia auttaa uutta työntekijää ymmärtämään yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Perehdytystä voidaan tarkastella johtamisena, jonka tavoitteena on edistää organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.) Perehdyttämiseen liittyy useita osapuolia ja tavoitteita, mutta keskeisimpiä niistä on yhteisön ja yksilön tavoitteiden yhdistäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 250-251.)

2.1 Työnopastus

Teoriassa perehdyttämisen voi jakaa alku- ja yleisperehdytykseen sekä työnopastukseen. Alku- ja yleisperehdytyksellä tarkoitetaan vastaanottoa ja alkuopastusta työpaikalla. Tavoitteena on, että uusi työntekijä tuntee kuuluvansa osaksi työyhteisöä ja hän tutustuu työpaikan tapoihin ja kulttuuriin. Työnopastus on järjestelmällistä työtehtäviin ja työn tekemiseen perehdyttämistä ja opastamista. (Kupias & Peltola 2009, 19–20; Työturvallisuuskeskus 2013.) Työnopastus on välitöntä tietojen ja taitojen opastusta, jossa keskitytään työn tekemisen valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Tarkoituksena on tukea työntekijää itsenäiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Työnopastus kytkeytyy työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen.



Kuva 2. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola)

Työnopastuksen tulisi olla yksilöllistä ja tilanteeseen sovellettua. Yhtenäinen kaava, malli tai tapa ei toimi joka tilanteessa, sillä ihmisten tiedot ja taidot, psyykkiset ominaisuudet, asenteet ja oppimistyyli ovat erilaisia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13-14.) Työnopastuksen suunnittelu aloitetaan selvittämällä ja määrittelemällä oppimistavoitteet; Millainen on opastettava? Mitä hän jo osaa vai onko kaikki uutta? Mitä tulisi nyt oppia ja miten hyvin? Tulee myös pohtia sitä, pitääkö opastuksen jälkeen jo suoritua itsenäisesti vai riittääkö, että oppii perusasiat ja neuvoja ja opastusta saa tarpeen mukaan. Kun tavoitteet ovat selvät, voidaan suunnitella opastustilanne, johon sisältyy opetettava asia, opetustapa ja apuvälineet, sekä oppimisen seuranta ja varmistaminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

2.2 Perehdytyksen hyödyt

Perehdyttäminen saattaa viedä paljon aikaa, mutta siihen kannattaa panostaa. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii työnsä, sitä itsenäisemmin hän pystyy työskentelemään ja perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin. On myös todennäköisempää,

että uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi, kun hänen perehdyttämiseensä panostetaan. Positiivinen kokemus vaikuttaa myös mielialaan ja sitouttaa yrityksen ja työyhteisön jäseneksi. (Joki 2018, 111.)

Hyvällä perehdytyksellä yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, parantaa prosesseja ja yksinkertaisesti vähentää virheitä. Jos virheet toistuvat jatkuvasti, se vaikuttaa uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin yrityksen sisälläkin. Suunnitelmallinen perehdytys varmistaa muun muassa palvelujen ja liiketoimintatapojen omaksumisen. Kun uusi työntekijä jo alussa ymmärtää yrityksen toiminnan periaatteet ja prosessit, voi hän osallistua myös sisäiseen kehittämiseen. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna perehdytys tarjoaa mahdollisuuden yrityksen toiminnan uudistamiseen ja kilpailukyvyyn kasvattamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.)

Laadukas perehdyttäminen auttaa uuden työntekijän lisäksi koko työyhteisöä ja työnantaja, sekä toimii lähtökohtana luomaan edellytykset työtyytyväisyydelle, hyvinvoinnille ja tuottavuudelle (Kupias & Peltola 2009, 20). Hr-ammattilaisten työssä onnistumisen mittareina nähdään usein henkilöstön vaihtuvuus, sitoutuminen, poissaolot, suorituskyky ja työtyytyväisyys. (Kupias & Peltola 2009, 71.) Perehdyttämisen kokonaishyötyjen laskeminen organisaatiossa on vaativaa, mutta hyvästä työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä ja nopeasta asioiden omaksumisesta syntyviä säästöjä pitäisi pyrkiä arvioimaan ja seuraamaan. (Kauhanen 2003, 147.)

Perehdyttäminen vähentää myös työtaturmariskiä ja parantaa motivaatiota. Motivoitunut työntekijä voi pitkään tehdä työtä laadun eteen. Jos johtaminen, prosessien hallinta tai henkilöstön osaaminen ei mahdollista laadukasta työskentelyä, motivoituneimman työntekijän sitoutuminen laadun tuottamiseen yleensä heikkenee. (Vehkaperä 2018; Kjelin & Kuusisto 2003, 21.) Perehdyttäminen on palvelus uudelle työntekijälle, organisaation palvelun laadun säilyttämiselle ja yrityskuvalle. (Viitala 2008, 252.)

Työhyvinvoinnin asiantuntijoiden Marja-Liisa ja Marjut Mankan mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työntekijän osaamisen näkökulmasta. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, että työntekijä kokee osaavansa työnsä verrattuna siihen mitä työyhteisö häneltä odottaa. Työntekijällä itsellään on kuitenkin vastuu käyttää osaamistaan ja olla aktiivinen oppija perehdytyksenkin aikana. (Manka & Manka 2016, 52-53.)

2.3 Perehdyttäminen ja lainsäädäntö

Yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuuta omassa toimintaympäristössään ja sen perustan muodostaa lainsäädäntö. Yhteiskuntavastuu voidaan jakaa taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Sosiaaliseen vastuuseen liittyy muun muassa henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Kupias & Peltola 2009, 15; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

Työlainsäädäntöön kuuluu useita lakeja. Perehdyttämistä käsittelevät työ sopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20-21; Työ- & elinkeinoministeriö 2019.) Työsopimuslain 2. luvussa 1 § määrää työnantajan vastuun huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin kun yrityksen toiminta, tehtävät työt tai työmenetelmät muuttuvat. Tämä on yleisvelvoite ja koskee niin yrityksen uusia kuin vanhojakin työntekijöitä. Laissa määrätään myös työntekijän oikeudesta kehittyä työurallaan etenemiseksi. (Finlex 2019; Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

Työturvallisuuslaissa määritellään työnantajan velvollisuus työn vaarojen selvittämiseen ja arviointiin. Työnteon täytyy olla turvallista eikä se saa vaarantaa työntekijän terveyttä. Työnantajan tulee käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita, jos riittävää asiantuntemusta riskiarvioinnin toteutukseen ei yrityksestä löydy. Työntekijöille on perehdytyksen aikana kerrottava, miten työterveyshuolto on yrityksessä järjestetty sekä opastaa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Riskitekijät tulisi kartoittaa vuosittain ja huomioida myös perehdytys suunnitelmassa. Perehdytyksen tulee olla mahdollista kaikille työntekijöille. (Finlex 2019; Kupias & Peltola 2009, 23-24; Työterveyslaitos 2019.)

Työlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta. Asiat, joiden osalta voidaan heikentää työntekijöiden oikeuksia työ sopimuksella tai työehtosopimuksella, ovat erikseen mainittu. Useimpien normien kohdalla tällaista mahdollisuutta ei ole. Lain noudattaminen on yrityksille vähimmäisvaatimus, jota täydentävät työehtosopimukset. Kun yritys noudattaa sääntöjä ja sopimusehtoja, se lisää työntekijöiden luottamusta yritystä kohtaan ja työntekijä voi keskittyä omaan kehittymiseen ja oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.) Perehdyttämisessä olennaista on tehdä sen järjestäminen näkyväksi niin, että uutta oppiva työntekijä tietää mistä ja miten hän saa koulutusta ja opastusta. Avoin tiedottaminen ja keskustelu vähentävät epävarmuutta ja vahvistaa koko työyhteisön vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

2.4 Työkaluja ja menetelmiä perehdytyksen tueksi

Oppimiseen tarvitaan aktiivista asioiden työstämistä, pelkästään asioista kertominen ei riitä. Perehdyttämisessä tulisi käyttää erilaisia menetelmiä ja työkaluja eri tilanteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 152.) On rajattomasti tapoja johtaa ja tukea oppimista. Tärkeää tapojen valinnassa on, että ne sopivat yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin sekä se, että menetelmät ovat monipuolisia ja tarjoavat erilaisia näkökulmia. Erilaiset tavat tarjoavat erilaisille oppijoille sopivia tapoja perehtyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Vuorovaikutus perehtyjän ja perehdytettävän välillä on edellytys hyvälle oppimistilanteelle. Hyvä ja avoin vuorovaikutus luo intensiivisempää perehdyttämistä. (Kupias ja Peltola 2009, 136.) Nykypäivänä uutta tietoa syntyy jatkuvasti ja tietoa tarvitaan paljon. Vuorovaikutuksessa työntekijä oppii itse, mutta myös opettaa samalla muita. Yksilön osaaminen on myös organisaation osaamista. (Ojala, 2008, 47, 69-70.)

Kokonaiskuvan hahmottaminen ja jäsentely auttavat perehtyjää. Esimerkiksi erilaisten kaavioiden käyttäminen auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia tai prosesseja. Organisaatiokaavioita voidaan hyödyntää, kun perehtyjä hahmottaa organisaatiota ja omaa paikkaansa kokonaisuudessa. Prosessikuvaukset voivat olla myös apuna kokonaisuuksien hahmottamisessa. Monimutkaisia kaavioita tai prosesseja voi yksinkertaistaa perehdytysmateriaaliksi. (Kupias & Peltola 2009, 154-155.)

Tehokkaimmin oppimista voi järjestää siten, että perehdytettävälle annetaan tehtäviä, joiden avulla hän on aktiivinen oppija. Aidot tilanteet ja arkiset oppimismahdollisuudet ovat oppimistilanteita, jotka motivoivat työntekijää usein enemmän kuin keinotekoisesti rakennetut tilanteet tai tehtävät. Rakennetut tilanteet usein sitovat organisaation resursseja, eikä niitä koeta motivoiviksi. Oppimista tulee kuitenkin selkeyttää tavoitteilla ja arvioinnilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 221-222.)

Lukutehtävät ovat myös sopivaa perehdytysmateriaalia. Materiaalin tulee olla valittu hyvin, jotta se tuo perehtyjän ajatteluun jotain uutta. Materiaalia ei kuitenkaan tule olla liikaa, sillä se saattaa pikemminkin laskea perehtyjän motivaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 161-162.)

Perehdytyksen aikana on hyvä hyödyntää useita erilaisia tuki- ja itseopiskelumateriaaleja, jotka voidaan koota kirjalliseksi paketiksi. Tällaista materiaali on muun muassa

- ✓ käsikirjoja ja manuaaleja
- ✓ tiedotteita
- ✓ yritysesityksiä
- ✓ kaavioita
- ✓ pohjapiirustuksia
- ✓ opastusohjeita

- ✓ käyttöohjeita
 - ✓ esitteitä
 - ✓ valokuvia, videoita
- (Viitala 2008, 358; Työturvallisuuskeskus 2013.)

Niin sanottu perehdyttäjän käsikirja on hyvä apuväline. Siihen voidaan kirjata listaksi läpi-käytävät asiat, jotka uuden työntekijän kanssa käydään heti alussa läpi. (Viitala 2008, 359.) Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa materiaalia, joka auttaa tulokasta hahmottamaan organisaatiota. Sopivaa materiaalia voi olla esimerkiksi henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalit. Yrityksen intranet on myös tehokas väline perehdytyksessä. Perehdytystä ei tulisi kuitenkaan korvata niin, että tulokas perehtyy yksin työhönsä materiaalin avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Intranetiä voi myös käyttää monipuolisesti apuna henkilöstöjohtamisessa. Intranetin hyödyntäminen tiedottamiseen, vuorovaikutukseen ja oppimisympäristöön antaa koko henkilöstölle uusia työkaluja myös perehdytykseen. Johto voi tehostaa työskentelyään luomalla intraan johtamisen työvälineitä, hyödyntämällä sitä johtamisprosesseissa ja käyttämällä sitä hyödykseen henkilöstöhallinnossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 207).

2.5 Säilyttävä ja uudistava perehdyttäminen

Perehdytystä voi tarkastella Kjelinin & Kuusiston mukaan (2003, 169) säilyttävänä ja uudistavana perehdyttämisenä. Kupias & Peltola (2009, 29) puhuvat puolestaan sopeuttavasta ja vuorovaikutteisesta perehdyttämisestä. Organisaation toiminnan luonne ja tilanne vaikuttavat perehdyttämiskäytäntöihin ja säilyttävän (sopeuttavan) ja uudistavan (vuorovaikutteisen) kehittämisen suhde vaihtelee. Säilyttävä perehdyttäminen nähdään usein toimenpidesarjana, jonka avulla edistetään työn hallintaa ja sopeutumista työyhteisöön. Kehittyjänä nähdään uusi tulokas (Kupias & Peltola 2009, 29). Säilyttävä perehdyttäminen on tiedon ja asioiden välittämistä uudelle työntekijälle ja perehdytyksen lähtökohta on se, että tulokas oppii työnsä. Se nähdään usein ajallisesti rajattuna toimintana, joka on käytännöllistä ja sen yhteyttä yrityksen prosesseihin ei ole välttämättä pohdittu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47.) Työnopastus voi olla sopeuttavaa oppimista, joka mahdollistaa toiminnan kopiointin ja jatkamisen samaan tapaan. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 37-38). Kun toimintaa yrityksessä tai yksikössä halutaan pitää mahdollisimman samanlaisena, perehdyttäminen on usein yksisuuntaista tiedon välittämistä (Kjelin & Kuusisto, 2003, 179).

Uudistavassa perehdyttämisessä lähtökohtana on uuden työntekijän pätevyys sekä yrityksen, strategia, visio ja arvot. Tässä perehdytysmuodossa painotetaan organisaation oppi-

mista tukevia ja organisaation tavoitearvojen mukaisia työskentelytapoja. Perehdyttämisen vaiheessa ei kehity vain tulokas, vaan perehdyttäminen nähdään laajemmin niin, että myös tulokas kehittää organisaatiota ja työyhteisöä. Uudistavan perehdyttämisen avulla tulokas muodostaa selkeän kokonaisuuden organisaatiosta, omasta roolistaan, tavoitteistaan ja pätevydestään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169; Kupias & Peltola 2009, 29.) Uudistava oppiminen ei korvaa perinteistä perehdyttämistä, vaan on sitä täydentävä näkökulma. Työntekijä voidaan esimerkiksi palkata yritykseen ja hänet sopeutetaan yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin, mutta hänen mukanaan tulevaa osaamista pyritään hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169; Kupias & Peltola 2009, 30).

Säilyttävä perehdyttäminen	Uudistava perehdyttäminen
Lähtökohta tulokkaan työ	Lähtökohtana tulokkaan pätevyys, yrityksen arvot, visio & strategia
Toteutetaan etukäteissuunnitelman mukaisesti kaikille samalla tavalla	Sisältö ja tavoitteet muotoutuvat osittain tulokkaan ja tilanteen mukaan
Painottaa yksittäisiä työtehtäviä, käytännöllistä tekemistä mallien avulla	Painottaa kokonaisuutta; asioiden välisiä suhteita ja ymmärryksen syntymistä
Tulokas sosiaalistetaan toimintatapoihin ja työkuultuuriin	Organisaation oppimista tukevia ja sen tavoitteen mukaisia työskentelytapoja
Perehdyttäjän rooli on välittää tietoa	Perehdyttäjä on tukihenkilönä perehdytyksessä
Työtä ja perehdytystä arvioidaan taloudellisin mittarein	Arvioinnissa käytetään useita mittareita
Esimies vastaa perehdyttämisen toteutumisesta	Esimies toimintaedellytysten varmistajana ja oppimistilanteiden organisoijana
Tulokkaalla vastuu asioiden opettelusta	Tulokkaan vastuu omasta ja muiden oppimisesta yhteisen toiminnan kautta

Kuva 3. Säilyttävän ja uudistavan perehdytyksen vertailu (Kjelin & Kuusisto 2003)

2.6 Perehdytys toimintakonseptina

Perehdyttäminen voidaan jakaa erilaisiin toimintakonsepteihin, joita käytetään eri tavoilla ja ne valitaan perehdytysprosessin vaiheiden mukaan. Perehdytys koostuu osista ja uuden työntekijän taidot määrittävät millaiseksi perehdytysprosessi muodostuu. Tiedot, taidot ja osaaminen, sekä saatavilla olevat materiaalit, tulee yhdistää työntekijälle sopivaksi

perehdytyskokonaisuudeksi. Tärkeää on valita oikeanlainen konsepti ja kokonaisuus, joka auttaa perehtyjää ja perehdyttäjää. (Kupias & Peltola 2009, 35-36.)

Vierihoidoperehdyttäminen on konsepti, jossa uusi työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä. Lähtökohta on, että perehdyttäjä oman työnsä ohella kertoo uudelle työntekijälle yrityksestä, työyhteisöstä ja työtehtävistä. Työtä tehdessä tapahtuu myös perehdytys tehtäviin ja näin ollen uusi työntekijä on mahdollista perehdyttää yksilöllisesti työhönsä. Vierihoidoperehdyttämisen etu on yksilöllinen opastus ja selkeästi valittu vastuhenkilö. Konseptin vaarana on se, että perehdyttämiseen vaikuttaa liikaa perehdyttäjän henkilökohtainen innostus ja osaaminen. (Kupais & Peltola 2009, 36-37.)

Malliperehdyttämiskonsepti toimii hyvin, kun halutaan yhtenäistää, tehostaa tai auttaa perehdyttäjää jäsentämään perehdyttämistä. Tyypillistä on tehdä toimintamalleja ja määrittellä työnjako, vastuualueet ja perehdytyksessä käytettävien apuvälineiden ja materiaalien tuottaminen esimerkiksi intraan. Yleisperehdyttämistä voi organisoida ja toteuttaa kaikille työntekijöille samalla tavalla. Työnopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen tehdään yleensä työyksikön sisällä. Perehdyttämisen avuksi voidaan koota oppaita perehdyttäjille ja uusille työntekijöille. Vaarana konseptissa on, ettei organisaatiotasoinen perehdytys kiinnity oman työn tekemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 37-39.)

Laatuperehdyttämisessä lähtökohta on jatkuva laadun parantaminen. Keskusjohtoinen ja mallien mukainen perehdytys ei välttämättä huomioi organisaation yksiköiden kehitystarpeita. Tällöin vastuuta perehdytyksestä siirretään yksiköille tai tiimeille, jotta organisaatiossa olevia kehitystarpeita voidaan huomioida. Vastuun voi ottaa joko esimies, tiimi tai nimetty perehdyttäjä. Sovitulla henkilöllä on vastuu koko perehdytyksen koordinoinnista ja etenemisestä. Perehdytysprosessin täytyy olla tarkasti kuvattu, jotta sitä voidaan seurata ja kehittää. Laatuperehdytyksen etuna on se, että tiimi perehdyttää ajantasaisesti ja tulokkaasta tulee tiimin jäsen perehdytyksen aikana. Tiimin vastuun korostamisessa vaarana on se, ettei selkeää vastuuta ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Räätälöity perehdyttäminen liitetään massatuotannon asiakaskohtaistamiseen, jossa yhdistyvät massatuotanto ja jatkuva prosessien kehittäminen. Räätälöinti edellyttää hyvää ohjaajaa ja perehdytystä varten tuotettuja palveluja. Yrityksen tuotteet jaetaan moduuleiksi, joita yhdistelemällä rakennetaan palvelu- tai tuotekokonaisuuksia. Moduuleja tekevät erityisesti organisaation henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt, ja niistä rakennetaan tulokkaan tarpeita vastaava kokonaisuus. Konseptissa valitaan koordinaattori, joka yhdistää perehdyttämisen osa-alueet kokonaisuuksiksi perehdytysohjelmaan. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Dialogisessa perehdyttämisessä koko yritys on mukana perehtymässä ja perehdyttämässä. Usein uusi työntekijä tuo yritykseen jotain uutta ja hänen sopeutumisensa sijaan korostuu vastaanottavan yksikön oppiminen. Perehdyttäminen tulokkaan ja työyhteisön yhteiskehittämisenä voidaan nähdä dialogisena perehdyttämisenä, jolloin molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät prosessin aikana. Perehdyttämistä suunnitellaan uuden tulokkaan kanssa. Vastuu toteutuksesta ja perehdytyksestä on tulokkaalla. Pysyvät asiat, kuten esimerkiksi yrityksen arvot, tulee kuitenkin perehdyttää. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

2.7 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdyttämisen lähtökohtana toimii yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät periaatteet ja pelisäännöt. Henkilöstöpolitiikka luo yhteisen linjan päivittäisille päätöksille ja vastaa muun muassa siitä, mihin tehtäviin palkataan koulutettuja henkilöitä ja mihin harjoittelijoita tai ”aloittelijoita”, sekä kuinka paljon ja miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Viitala 2013, 25.)

Perehdytyksen laajuus riippuu työtehtävästä ja työsuhteen pituudesta. Harjoittelijan tai muun lyhyen työsuhteen perehdytykseen sisällytetään usein työn tekemisessä tarvittava oleellinen tieto, sillä perehdytyksiin on käytettävä vähemmän aikaa. Perehdyttämisen laajuudessa on otettava huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. (Joki 2018, 111-112.) Jo rekrytoinnissa luodaan pohja perehdytykselle (Kjelin & Kuusisto 2003, 78).

Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta perehdyttämiseen. Perehdytyksen päätavoitteena on oppiminen ja tällöin tulee määrittää myös tavoitteet. Tavoitteissa määritellä esimerkiksi millaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia perehtyjän tulee oppia ja missä ajassa. Tavoitteet voivat olla kaikille samoja, mutta yksilölliset erot tulee huomioida. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Perehdytyksessä tulee myös miettiä yksilön ja yrityksen tarpeita. Kyse ei aina ole yksittäisistä taidoista tai tiedoista, joita täytyy oppia perehdyttämisen aikana. Kohteena voivat olla myös prosessit, joita on ymmärrettävä ja hallittava. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Organisaatioon on käytännöllistä luoda perehdytysjärjestelmä, jota kehitetään ja seurataan säännöllisesti. Perehdytysjärjestelmässä tulee määrittää kuka, miten, missä ja milloin perehdyttää uutta työntekijää. (Viitala 2008, 253.) Perehdyttämishjelma on hyvä apuvä-

line perehdytyksen tueksi. Ohjelma voi olla yksilöllinen tai ryhmälle suunnattu ja sen laajuus vaihtelee tarpeen mukaan. Tavoitteet antavat ohjelmalle sisällön ja suunnan. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen suunnitellaan sisältö eli aiheet, aikataulu, apuvälineet, oheisaineisto sekä vastuuhenkilöt. Ohjelma on hyvä muisti- ja tarkistuslista perehdyttäjälle ja koko työyhteisölle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdytyksen kuuluisi aina olla yhteydessä yrityksen osaamisen kehittämiseen (Kupias & Peltola, s.51). Perehdytyksen lisäksi muita osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat muun muassa kehityskeskustelut, mentorointi, työnohjaus ja bench marking. Perehdyttäminen ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä osaamisen johtamisjärjestelmän osia, joita on mahdollista systematisoida yrityksissä. (Viitala 2008, 355.)

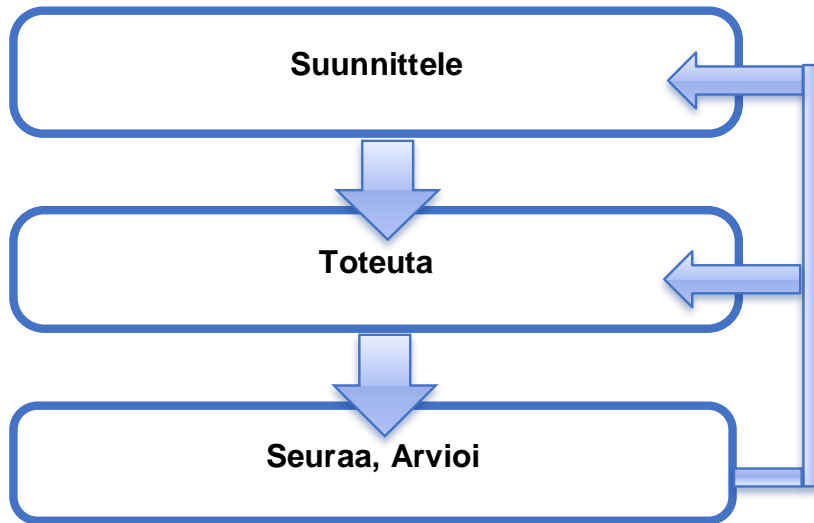
Pienissä yrityksissä organisoinnin ja perehdyttämisen osa-alueet voi hoitaa yksi henkilö. Isoissa organisaatioissa perehdyttämiseen osallistuvat usein henkilöstöammattilaiset, koulutus- tai kehittämissyksiköt, esimiehet ja nimetyt perehdyttäjät. Keskustelu ja koordinointi on tärkeää, jotta perehdytys tukee organisaation tavoitteita ja välttää päällekkäiseltä työltä, sekavilta toimintatavoilta ja katvealueilta. Tärkeää on varmistaa riittävä opastus myös kaikille henkilöille, jotka osallistuvat perehdyttämiseen. Koko työyhteisö on myötävaikuttajana tulokkaan alun onnistumisessa. (Kupias ja Peltola 2009, 46-47; Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Hyvää perehdyttämistä voidaan toteuttaa eri tavoilla. Perehdytykseen voi osallistua yrityksessä kuka vain, joka sopii perehdytystilanteeseen parhaiten. Uusikin työntekijä, jolla oma perehtyminen on vielä hyvin muistissa, voi olla sopiva perehdyttäjä. (Joki 2018, s.114-115.) Erialaisten roolien painottaminen riippuu organisaation perehdytyskonseptista. (Kupias & Peltola 2009, 54).

Perehdytystä tulee tarkastella oppimis- ja opetustapahtumana, jossa on useita vaiheita. Oppimisessa tulisi kannustaa omatoimisuuteen ja sisäiseen yrittäjähenkisyteen (Kauhanen 2003, 146.) Parhaimmillaan perehdytys auttaa uutta työntekijää tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä jo olemassa olevaa osaamistaan. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

2.8 Perehdytyksen seuranta, arviointi ja kehittäminen

Perehdytys on parhaimmillaan vuorovaikutteista oppimista, kyselemistä, keskustelemista ja kuuntelemista, sekä palautteen antoa puolin ja toisin. Keskusteluja voi täydentää seurantakeskusteluilla, joihin perehtyjä ja perehdyttäjä tai esimies valmistautuvat etukäteen. Perehdytyksen seurannan ja arvioinnin apuna voi olla esimerkiksi muistilista. Tarkoituksena on miettiä perehdyttämisen toteutumista, kuten esimerkiksi mitä asioita perehtyjä on oppinut, missä tarvitsee vielä apua ja miten perehdyttäminen on toteutunut. Palautteen

antaminen ja vastaanottaminen on molemmille osapuolille tärkeää oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-18.)



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

Yrityksen tulee kartoittaa omat kehittämistarpeensa ja kehittämistavoitteensa, jotta työnopastusta ja perehdytystä voidaan arvioida ja kehittää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25-26.) Perehdyttämisen toimivuutta voi kartoittaa esimerkiksi haastatteluilla tai kyselylomakkeella. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-18; Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Arvioinnilla ja seurannalla arvioidaan tulokkaan tilannetta ja organisaation perehdytysjärjestelmää. Yrityksen tulee mitata tulokkaan kokemaa mielihyvä suhteessa perehdyttämiseen, mutta perehdyttämistä tulee arvioida myös organisaation tavoitteiden kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244.)

3 Perehdytysprosessi

Perehdyttämistä tulisi aina tarkastella prosessina, jolla uusi henkilö saatetaan yrityksen sisään. Perehdyttäminen alkaa ensimmäisestä kontaktista työntekijän ja organisaation välillä. Perehdytysprosessin aikana työntekijästä on tarkoitus tulla organisaation jäsen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-15.) Prosessin kesto usein on lyhyimmillään koeajan mittainen. Pitämyksen voi vaikuttaa moni asia, kuten organisaation luonne ja laajuus sekä työnkuva. Esimerkiksi asiantuntija- ja johtotehtävissä työskentelevät kokevat usein joiltakin osin olevansa perehdytysvaiheessa lähes koko ensimmäisen työvuotensa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Perehdytysprosessi on aina ainutkertainen ja yhdenmukainen. Ainutkertaisuudella tarkoitetaan kiinnostusta tulokasta kohtaan yksilönä sekä hänen kohtaamisessaan. Yhdenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki perehdyttämisestä huolehtivat tavoittelevat samaa laatua yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193-194.)

3.1 Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdytysprosessin voi Kupiaksen & Peltolan mukaan (2009, 108) jakaa seuraaviin vaiheisiin

- ✓ Ennen rekrytointia
- ✓ Rekrytointivaihe
- ✓ Ennen töihin tuloa
- ✓ Vastaanotto
- ✓ Ensimmäinen päivä
- ✓ Ensimmäinen viikko
- ✓ Ensimmäinen kuukausi
- ✓ Koeajan päätyttyä
- ✓ Työsuhteen aikana
- ✓ Työsuhteen päättyminen

Ennen rekrytointia ja rekrytointi

Rekrytointivaiheessa luodaan pohja perehdytykselle. Perehdyttämisen kannalta työn määrittäminen on keskeisin osa-alue rekrytoinnissa. Haettavan henkilön profiilin määrittely luo pohjan perehdyttämisen lisäksi hyvälle työsuoritukselle ja onnistuneelle työsuhteelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 78.)

Työnantajakuvan kehittämällä organisaatio pyrkii houkuttelemaan palvelukseensa tarvitsemiin ja yritykseen ”sopivia” henkilöitä. Työnantajamielikuvan luominen on pitkäjänteistä suunnitelmallista työtä, jolla markkinoidaan organisaatiota työnhakijoille. (Bratton & Gold 7; 213-214). Perehdyttäminen pitäisi aloittaa jo valintamenettelyvaiheessa, joka voi-

daan nähdä myös yrityskuvamarkkinointina. Jo rekrytointiprosessin aikana hakijoille kerrotaan työstä ja työpaikasta. Organisaatio saa samalla tietoa hakijoiden ajatuksista ja osaamisesta. Jo haastattelujen aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. (Kupias & Peltola 2009, 102; Viitala 2008, 356).

Hyvät rekrytointikäytännöt voivat luoda erinomaisen pohjan jatkoperehdyttämiselle. Työnhakijalle ilmoitetaan valinnasta yleensä puhelimitse, jonka jälkeen voidaan sopia tapaaminen esimiehen tai rekrytoinnista vastaavan henkilön kanssa. Tällöin keskustellaan työhön liittyvistä käytännönasioista. Jo tässä vaiheessa työnantaja voi antaa uudelle työntekijälle materiaalia yrityksestä, johon työntekijä voi tutustua ennen ensimmäistä työpäiväänsä. (Kupias & Peltola 2009, 102-103; Viitala 2008, 356).

Perehdyttäminen alkaa siis jo rekrytointivaiheessa ja jatkuu työpaikalla. Haastattelun aikana tiedot työtehtävästä ja yrityksestä luovat pohjaa perehdyttäjän tulevalle työlle. Uudesta työntekijästä saadaan rekrytointiprosessin aikana paljon tietoa ja perehdytyksen kannalta oleellisen on välittää tarpeellinen tieto kaikille perehdytyksestä vastaaville henkilöille. (Kupias & Peltola 2009, 69-71).

Ennen töihin tuloa

On helpompi aloittaa perehdytyksen suunnittelu, kun valittu henkilö on tiedossa ja voidaan valita perehdytystä tukeva tapa ja toimintakonsepti. Työstä tai työsuhteen pituudesta riippumatta, tulee työsuhteen alussa hoitaa perusperehdytys. Uusi työntekijä tulee vähintään perehdyttää työpaikan pelisääntöihin, tutustuttaa kollegoihin sekä käydä läpi organisaation arvot, strategia ja visio. Perehdytyksen koordinoinnista vastaava henkilö ottaa yhteyttä tulokkaaseen ja saa samalla tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Perehdyttäminen aloitetaan laatimalla perehdytysuunnitelma, josta tulisi käydä ilmi kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja esittelee hänet työyhteisössä. Suunnitelmassa tulee olla myös mietitty, miten työntekijä saa tietoa organisaatiosta ja sen yksiköistä. (Juuti & Vuorela 2015, 63–64.) Perehdyttämisohjelma on työkalu kaikille perehdytykseen osallistuville henkilöille. Ohjelman voi laatia tarkasti päiväkohtaisiin perehdyttämistoimenpiteisiin tai pidempänä esimerkkitarkeistuslistana, joka antaa pohjan perehdyttämisohjelman tekemiseen. (Joki 2018, 114-118.) Jokaisen työhönopastajan tulisi myös tehdä lista työnopastuksen käytännön toteutuksesta. Opastajan tulee ottaa listaa suunnitellessaan huomioon ketä, miksi, mitä ja miten perehdyttää ja opastaa. (Tilastokeskus, 2013.)

Vastaanotto

Hyvä vastaanotto ensimmäisenä päivänä on tärkeää, sillä uusi työntekijä saa ensivaikutelman työyhteisöstä. Hyvä ensivaikutelma kantaa usein pitkälle. Huonoa vastaanottoa on hankalampi korjata, ja se pysyy mielessä pitkään. Vastaanotto ja kohtaaminen ovat yrityskuvan kannalta erityisen tärkeitä. Ensimmäisenä päivänä tulisi varmistaa, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Jos mahdollista, vastaanottamassa kannattaa olla tulokkaan esimies, joka esittelee uuden työntekijän työyhteisössä. (Kupias & Peltola 2009, 105; Viitala 2008, 357).

Ensimmäinen päivä ja viikko

Ensimmäisenä työpäivänä uudelle työntekijälle esitellään hänen työpisteensä, työtilat, lähimmät työtoverit sekä käydään läpi työhön liittyviä asioita. Tekemistä tulisi olla riittävästi, mutta ei liikaa, jotta tiedon pystyy omaksumaan. Kiireisimmät asiat, kuten avainten luovutus ja kulkukortit hoidetaan ensimmäisen päivän aikana. Kaikki luvat ja työvälitteet, joita työntekijä tarvitsee, tulisi mahdollisuuksien mukaan olla hoidettu ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. (Kupias & Peltola 2009, 105).

Ensimmäisen viikon aikana on tarkoitus, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä ja siihen auttaa kokonais kuvan saaminen työstä sekä työyhteisöstä ja organisaatiosta. Perehdyttämisen tulee olla tarkoituksenmukaista, ottaen huomioon työn, työyhteisön ja organisaation luonteen. Hyvä apu on esimerkiksi perehdytysviikolle laadittu perehdytysmateriaali, ns. ensiapupakkaus, jonka avulla pääsee hyvin työn alkuun. Tulokas voi näin yhdistää perehtymistä omiin työtehtäviin ja tarkastella yleisiä asioita konkreettisten työtehtävien kautta. Ensimmäisen viikon perehdytysmateriaalin sisältö tulee olla tarkoin mietitty, ja siinä tulee erityisesti ottaa huomioon asiat, jotka auttavat onnistumisessa ja joilla vältetään pahimmat virheet. (Kupias & Peltola 2009, 105).

Yrityksen perehdytys suunnitelmaa tulisi muokata tulokkaan tarpeiden mukaan. Tällä tavalla uusi työntekijä muodostaa kuvan, mihin hänen tulisi perehtyä selvittääkseen työstään mahdollisimman itsenäisesti. Viikon loppupuolella kannattaa keskustella perehtymisen ja perehdyttämisen ensivaikutelmasta ja arvioida mihin asioihin keskittyä tulevaisuudessa enemmän. Perehdytyksestä ei kannata tehdä liian tiivistä, tärkeää on opastaa mistä tietoa löytyy. Kaikki yksityiskohtat eivät pysy mielessä ja alussa tulisi keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen yksityiskohtien sijaan. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäinen kuukausi

Perehdytysvaiheen alussa tulisi asettaa selkeät tavoitteet perehtymisjaksolle ja työtehtävien haltuunotolle. Ensimmäisen viikon jälkeen tulokkaan tulisi päästä kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön kulttuuriin. Uudella työntekijällä tulisi myös olla mahdollisuus kertoa näkemyksistään. Perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan ja päävastuu perehdytyksestä siirtyy pikkuhiljaa perehdytettävälle. (Kupias & Peltola 2009, 106-107; Psycon, 2013).

Koeajan kuluessa

Koeajan voi työsopimustensa mukaan solmia korkeintaan kuuden kuukauden mittaiseksi. Koeajalla työntekijä tai työnantaja voi purkaa työsopimuksen päättymään heti, eikä irtisanomisaikaa noudateta. Työnantaja ei voi kuitenkaan työsopimusta purkaessa toimia syrjivästi. Kumpikaan osapuoli ei saa käyttää koeaikapurkua koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla. (Finlex 2019.)

Perehtyminen jatkuu suunnitelman tai tarpeen mukaan koeajalla. Ennen koeajan päättymistä pidetään esimiehen johdolla koeaikakeskustelu, jossa voidaan arvioida perehtymisen ja perehdyttämisen tarvetta jatkossa. Tällöin mietitään myös rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkumista. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdyttäminen tulisi suunnitella aina riittävän pitkäksi tai esimerkiksi harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden kanssa riittävän lyhyeksi. Perehtyjän tulisi saada riittävän hyvä alku työlleen, sillä kaikkea ei voi saada selville yksin, yrityksen tai virheiden kautta. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Työsuhteen päättyessä

Perehdyttäminen voi päättyä myös siihen, että työntekijä lähtee yrityksestä. Lähtö voi joutua esimerkiksi irtisanomisperusteesta, koeaikapurusta tai se voi olla jo tiedossa oleva opiskelijan tai muun määräaikaisen työntekijän luonnollinen pääte työsuhteelle. (Kupias & Peltola 2009, 109). Tärkeää on muistaa, että lähtevä työntekijä on oppinut paljon työsuhteen aikana työpaikasta ja sen toimintatavoista, joten palautteen pyytäminen kannattaa. Lähtökeskustelussa on tarpeellista myös kysyä perehdyttämisen onnistumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 110). Lähtöhaastattelujen avulla voidaan kerätä myös ajatuksia ja ideoita perehdyttämisen kehittämisestä. Perehdyttämisen kehittäminen kytkeytyy johtamisen kehittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

3.2 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä

Perehdytys on yksi johtamisen välineistä, jossa parhaimmillaan kohtaavat samanaikaisesti mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Bratton ja Gold (2012, 1;7) määrittelevät henkilöstöjohtamisen yrityksissä (Human resource management) strategiseksi henkilöstön työsuhteiden johtamiseksi, jossa painotetaan ihmisten kyvykkyyttä ja sitoutumista organisaatiossa kriittisenä tekijänä kestävän kilpailukyvyn saavuttamiseksi yksilöllisillä kokonaisvaltaisilla käytännöillä, ohjelmilla ja tavoilla.

Henkilöstöjohtamisen tulee ohjata yritystä sen visiota kohden. Se sisältää toimenpiteitä, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyyn, osaamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation varmistamiseen. Henkilöstöjohtaminen jakautuu henkilöstöprosesseihin ja sen kehiksenä on henkilöstöstrategia, jota toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöstrategian tulisi tukea organisaation tai yrityksen yleisstrategiaa. Henkilöstöprosessi on kuvaus toiminnoista, joiden tulisi varmistaa hyvä henkilöstöjohtaminen. Perehdytysprosessi on yksi henkilöstöprosessi. Osaamispainotteisessa henkilöstöjohtamisessa otetaan kantaa rekrytointiin ja perehdytykseen esimerkiksi suunnittelemalla, miten yritykseen saadaan tarvittavaa osaamista; miten rekrytoida parhaat osaajat, miten heitä perehdytetään ja millä tavalla arvioidaan ja kehitetään osaamista. (Bratton & Gold 2012, 1;7; Viitala 2008, 231-232; Kupas & Peltola 2009, 71 .)

Osaamisen ylläpitämiseksi yrityksen tulee rakentaa kulttuuri ja prosessit, jotka varmistavat, että tarvittavaa osaamista tunnistetaan, jaetaan ja kehitetään. Kun näihin asioihin kiinnitetään huomiota jo perehdytysprosessin aikana, se luo hyvän pohjan henkilöstön osaamisen kehittämiselle tulevaisuudessakin. Tärkeää on muistaa, että sitoutuminen on vasta- vuoroista. Kun organisaation johto sitoutuu tavoitteisiin ja henkilöstöprosessit ovat sujuvia, on todennäköisempää, että työntekijä sitoutuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Hyvän mielikuvan saaminen jo perehdytysvaiheessa voi olla se kriittinen tekijä, joka sitouttaa työntekijän yrityksen ja työyhteisön jäseneksi. (Joki 2018, 111.)

4 Assistenttiharjoittelijan perehdytysopas ja viikon perehdytysohjelma

Ajatus perehdytysmateriaalin suunnittelusta harjoittelijan perehdytysprosessin tueksi syntyi työharjoitteluni aikana. Esitin ajatuksen perehdytysoppaasta ja perehdytysprosessin kehittämisestä toimeksiantajaorganisaatiolle ja sain sille toimeksiannon. Adecon henkilöstö- ja kehittämisjohtaja Virpi Ojakankaan mukaan oppimista auttaa, kun työntekijä tietää mitä osaa kokonaisuudesta hän tekee. (Talouselämä 2013.) Oman vastualueensa ymmärtäminen, sekä ymmärrys organisaatiosta, liiketoimintayksiköistä ja niiden välisistä suhteista, auttaa uutta assistenttiharjoittelijaa perehtymään omiin tehtäviinsä. Otin tämän huomioon suunnitellessani perehdytysopasta ja viikon perehdytysohjelmaa.

Kupias ja Peltola toteavat (s.46) sujuvien perehdytyskäytäntöjen olevan onnistuneen organisoinnin tulosta. Koordinointi on tärkeässä asemassa, jotta perehdytys tukee tavoitteita ja välttyään päällekkäiseltä työltä ja katvealueilta. Organisaatiossa harjoittelijan perehdyttämiseen osallistuu useampi henkilö. Ensimmäisellä viikolla perehdyttäjänä toimii pääasiassa edellinen harjoittelija. Assistenttiharjoittelijalle ei vielä ollut tehty yhtenäistä suunnitelmaa siitä, mitä ensimmäisen viikon aikana tulisi perehdyttää. Tämä oli perehdytysoppaan ja -suunnitelman lähtökohta.

Perehdytyksen päätavoitteena on oppiminen, jolloin tulee määrittää myös tavoitteet, kuten esimerkiksi millaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia tulisi oppia ja missä ajassa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Perehdytysoppaaseen kokosin materiaalia, joita perehdytysviikolla on tarkoitus harjoitella ja käydä läpi uuden harjoittelijan kanssa. Tämä tukee ja yhtenäistää perehdytystä ja sitä on sujuvampaa jatkaa ensimmäisen viikon jälkeen. Perehdytyksen tulee olla suunnitelmallista, vaikka harjoittelijan perehdytykseen käytetäänkin usein vähemmän aikaa työsuhteen lyhyiden takia.

Perehdytysmateriaalia ja perehdytystä organisaation käytäntöihin löytyy yrityksen ”Terve-tuloa taloon” -oppaasta. Muun muassa turvallisuusasioista vastaava yksikkö järjestää koulutuksia lähes kuukausittain uusille työntekijöille. Organisaation toimintakonsepti näiltä osin vastaa räätälöityä perehdytystä, joka palvelee suuren organisaation tarvetta yhtenäistää perehdytystä asioista, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Perehdytysmateriaalia ja perehdytystä järjestetään yhteisistä asioista kattavasti ja niitä kehitetään organisaatiossa jatkuvasti. Tästä syystä jätin ne pois harjoittelijan perehdytysoppaasta.

4.1 Perehdytysoppaan ja -prosessin suunnittelu ja toteutus

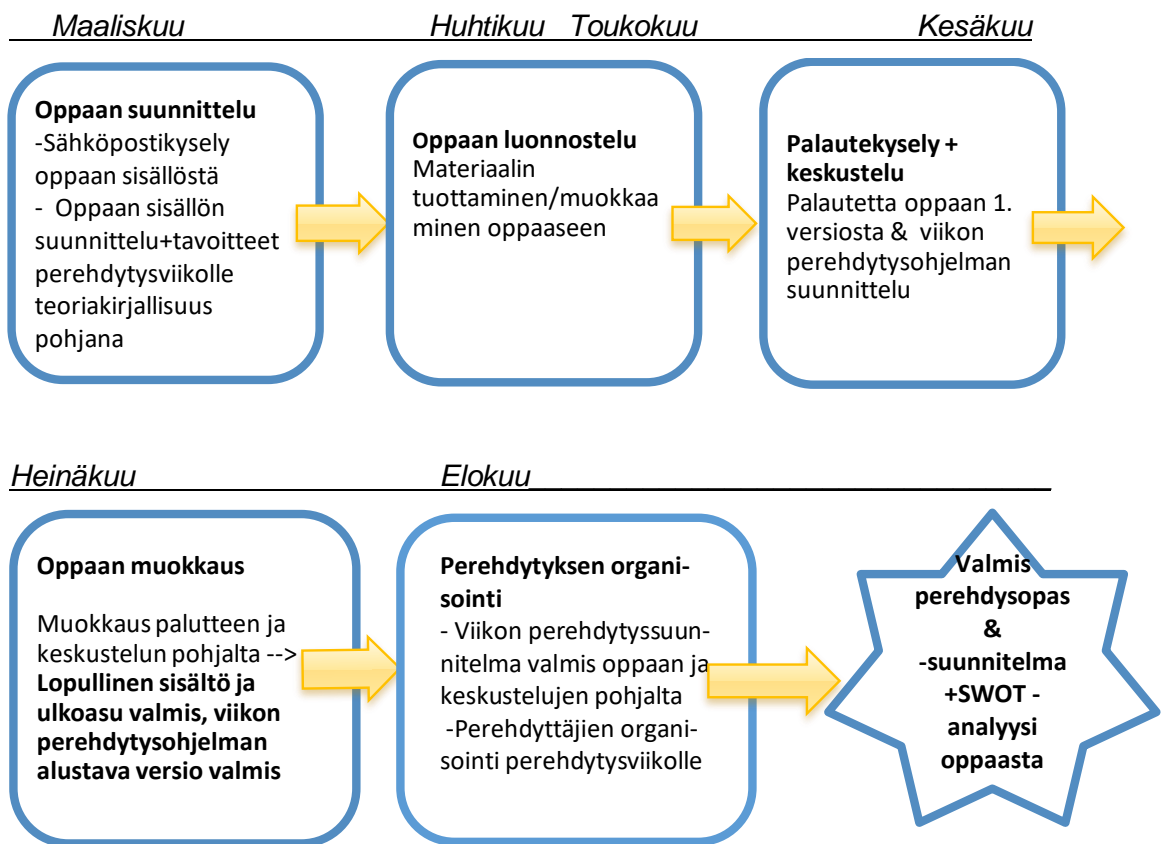
Perehdytysoppaan ja viikon perehdytysohjelman laatimisen aloitin sähköpostikyselyllä maaliskuussa 2018, jossa kartoitin toimeksiantajan toiveita oppaan ja perehdytysviikon sisällöstä. Lähetin sähköpostikyselyn harjoittelijan mentoreille eli yrityksen muille assistenteille. Kartoitin kyselyllä heidän näkemystään keskeisimmistä assistenttiharjoittelijan työtehtävistä, joita tulisi opastaa perehdytysviikolla. Kyselyn ja oman harjoittelukokemukseni avulla rakentui alustava sisällysluettelo ja luonnos perehdytysoppaasta.

Oppaan kokoamisen aloitin materiaalista, jota olin kerännyt harjoitteluni aikana yrityksen intrasta sekä muistiinpanoistani. Työharjoittelun ensimmäisien kuukausien aikana sain käsitteen rutiinityötehtävistä, joita harjoittelija tekee lähes päivittäin. Listasin näitä asioita miettien, mitkä olisivat kaikista oleellisempia käydä läpi heti harjoittelun alussa. Kupiaan ja Peltolan mukaan (2009, 105) niin sanotun ensimmäisen viikon ”ensiapupakkausmateriaalin” sisällön tulee olla tarkoin mietitty. Sen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon, mikä auttaa onnistumisessa ja millä vältetään pahimmat virheet. Kupias ja Peltola lisäävät (2009, 106), että perehdytysohjelman ensimmäisestä viikosta ei kannata tehdä liian tiivistä. Tärkeää on opastaa mistä tietoa löytyy ja keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen yksityiskohtien sijaan. Otin nämä ohjenuorakseni oppaan suunnittelussa.

Assistenttiharjoittelijat tulevat samasta koulutusohjelmasta, joten perehdytysopasta suunnitellessani otin huomioon mitä tietoja ja taitoja koulutusohjelmassa opiskeleville on jo karttunut. Perehdytysprosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun työnantaja etsii sopivaa työntekijää tai harjoittelijaa tehtävään. Perehdyttämisen kannalta työn määrittäminen on keskeisin osa-alue rekrytoinnissa ja haettavan henkilön profiilin määrittely luo pohjan perehdyttämiseksi.

Tein opasta pikkuhiljaa ajan salliessa töideni ohella. Sovimme toimeksiantajan kanssa, että teen oppaan valmiiksi elokuuhun 2018 mennessä, jolloin seuraava harjoittelija aloittaa. Kesäkuussa pidimme palaverin toimeksiantajan kanssa perehdytysoppaan luonnoksesta ja ehdotin, että rajaisimme hieman sen sisältöä, jotta oppaan asiat on mahdollista käydä läpi perehdytysviikolla. Toimeksiantajan toivomuksena oli, että viikon jälkeen harjoittelija voisi muiden assistenttien avun lisäksi käyttää perehdytysopasta työnteon tukena harjoittelun alussa. Palaverissa sovimme myös oppaan lopullisesta sisällöstä. Ehdotin tällöin myös, että voisin laatia viikon perehdytysuunnitelman oppaan rinnalle, jotta saisimme muita perehdyttäjiä aikataulutettua mukaan ja perehdytystä on helpompi seurata ensimmäisen viikon jälkeenkin.

Perehdyttämissuunnitelma on hyvä apuväline perehdytyksen tueksi. Siinä määritellyt tavoitteet antavat ohjelmalle sisällön ja suunnan ja se on muisti- ja tarkistuslista perehdyttäjälle ja koko työyhteisölle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Suunnitelman avulla voidaan tarkistaa, ehdittiinkö kaikki tarvittavat asiat käydä perehdytysviikolla harjoittelijan kanssa läpi ja missä asioissa tarvitaan lisää opastusta. Perehdytys suunnitelmassa määrittelin päiväkohtaisesti asiat perehdytysviikolle. Aikataulutin ohjelmaan myös tapaamiset esimiehen ja muiden perehdyttäjien kanssa. Keskustelu ja koordinointi ovat avainasemassa, jotta perehdytys on yhtenäistä ja johdonmukaista sekä tukee tavoitteita. On varmistettava riittävä tieto kaikille henkilöille, jotka osallistuvat perehdyttämiseen. (Kupias ja Peltola 2009, 46-47; Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

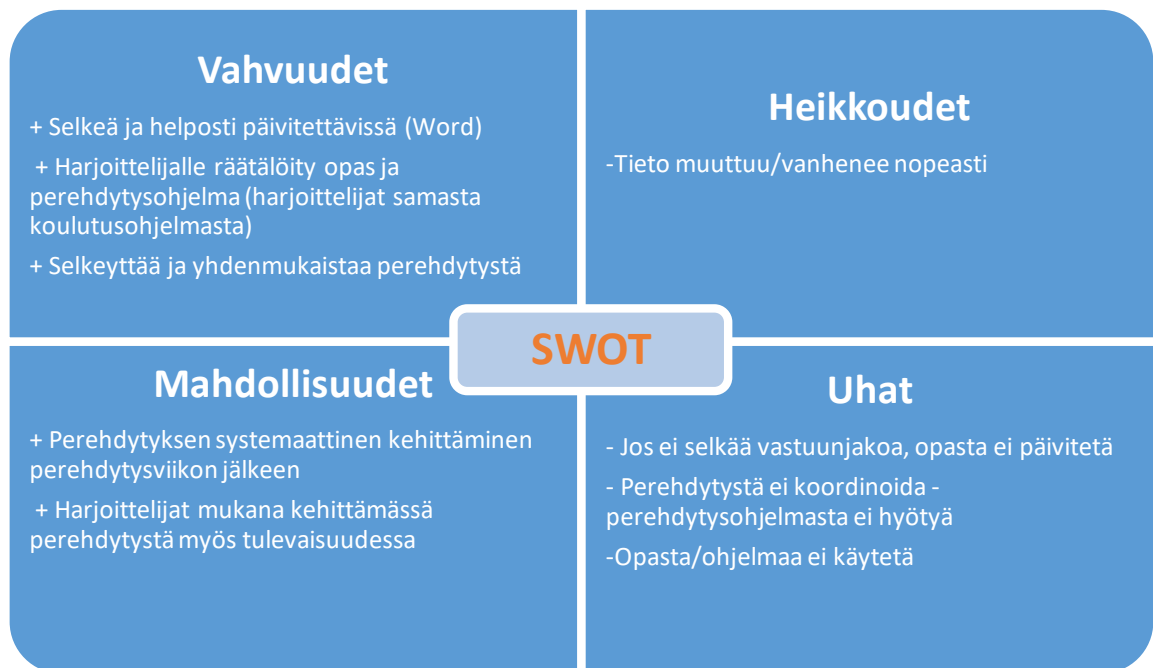


Kuva 5. Perehdytysoppaan ja perehdytys suunnitelman suunnittelu- & tekoprosessi

4.2 Oppaan ja perehdytysprosessin päivitysehdotus SWOT-analyysin avulla

SWOT-analyysi avulla voidaan arvioida ja tunnistaa monia asioita, kuten esimerkiksi yrityksen prosessien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysiä voi käyttää useiden eri asioiden arvioinnissa ja sen avulla johtopäätösten tekeminen helpottuu ja

niiden pohjalta on mahdollista suunnitella toimenpide-ehdotuksia. (Oulun ammattikorkeakoulu 2019.) Tein SWOT-analyysin perehdytysoppaasta ja -suunnitelmasta, jonka avulla annoin kehitysideani toimeksiantajaorganisaatiolle.



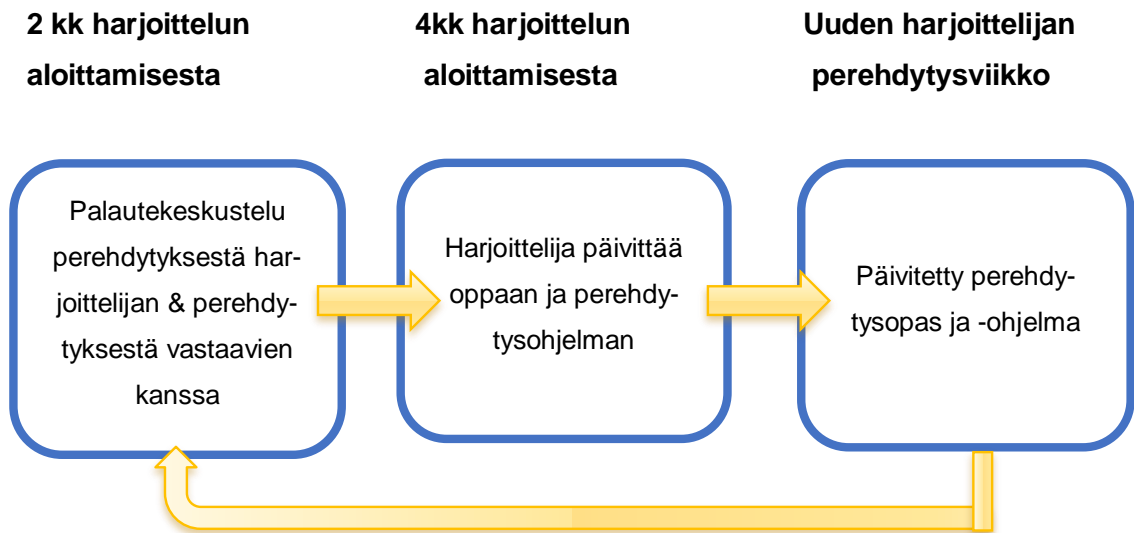
Kuva 6. SWOT-analyysin assistenttiharjoittelijan perehdytysoppaasta ja -suunnitelmasta

Suurimmaksi uhaksi SWOT-analyysin perusteella nousi se, että perehdytystä ei organisoita eikä vastuuta siitä tai oppaan päivittämisestä ole kenelläkään. Ehdotin, että opasta ylläpitäisi assistenttiharjoittelija, sillä hänellä on paras kokonaiskuva omista työtehtävistään harjoittelun aikana ja hänen on helppo tarkastaa ovatko ohjeet ja tiedot oppaassa ajan tasalla. Yrityksessä toimintatavat muuttuvat ja intraa päivitetään jatkuvasti, joten myös oppaan päivitys ennen uuden harjoittelijan aloittamista on välttämätöntä. Samalla tulee päivittää myös viikon perehdytysuunnitelma. Kun uusi harjoittelija otetaan mukaan kehittämiseen, se antaa myös uutta näkökulmaa perehdytysprosessin kehittämiseen.

Ehdotin myös, että päivitetty opas ja perehdytysohjelma käydään läpi harjoittelijan ja yrityksen assistenttien kanssa ennen uuden harjoittelijan perehdytysviikkoa. Näin kaikki perehdytykseen osallistuvat ovat tietoisia harjoittelijan perehdytyksen aikataulusta, tavoitteista ja niiden organisoinnista. Tärkeää on myös muistaa kysyä palautetta assistenttiharjoittelijalta perehdytyksen onnistumisesta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on molemmille osapuolille tärkeää oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-18.) Perehdytystä ja perehdytysprosessia tulisi arvioida ja kehittää saadun palautteen pohjalta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-18; Kjelin & Kuusisto 2003,

245.) Vaikka harjoittelijalla on vastuu oppaan sisällön päivittämisestä, on suunnittelu ja yhteistyö tärkeää perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden kanssa.

Työharjoittelu kestää 5 kuukautta. Harjoitteluun kuuluu puolivälikeskustelu, ja ehdotin sitä sopivaksi ajaksi keskustella perehdytyksestä ja oppaan sekä perehdytysohjelman päivittämisestä. Perehdytysopas ja -ohjelma toimivat pohjana tulevalle perehdytysviikolle, mutta sisältö tulee tarkastaa ja päivittää aina ennen seuraavan harjoittelijan perehdytysviikkoa.



Kuva 7. Perehdytysoppaan ja perehdytysohjelman päivitys

5 Opinnäytetyöprosessi

Helmikuussa 2018 aloitin opinnäytetyöprosessin etsimällä ja silmäilemällä kirjallisuutta perehdyttämisestä. Tein muistiinpanoja ja hahmottelin opinnäytetyöni tietoperustaa. Useimmiten opinnäytetyöprosessin alussa paneudutaan aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja mietitään sen pohjalta tutkimustehtävää, näkökulmaa ja aiheen rajausta. Tämän jälkeen edetään konkreettiseen aineistonkeruuseen. Kirjallisuuteen perehtyminen jatkuu aineiston keruu-, analyysi- ja pohdintavaiheissa (Hirsjärvi, Remes ym, 2007, 105.)

Prosessin alussa keskityin pääasiassa produktin tekemiseen, sillä aloitin opinnäytetyöprosessini maaliskuussa 2018 ja toimeksiantaja toivoi oppaan valmistuvan elokuun alkuun mennessä, jotta sitä voidaan käyttää seuraavan harjoittelijan perehdytysviikolla. Oppaan sisällön konkreettisen suunnittelun alkoi sähköpostikyselyllä, jonka lähetin muille perehdytykseen osallistuville assistenteille. Kartoitin kyselyllä heidän ajatustaan harjoittelijan keskeisimmistä työtehtävistä. Hahmottelin oppaan sisältöä oman työharjoittelukokemukseni ja sähköpostikyselyn pohjalta. Tein opasta töideni ohella ajan salliessa ja se valmistui ajallaan uuden harjoittelijan perehdytysviikolle. Oppaasta tuli runko perehdytysohjelmalle ja perehdytysuunnitelma valmistui heti perehdytysoppaan jälkeen.

Tietoperustan ja empiirisen osuuden kirjoittamisen aloitin työharjoittelun jälkeen syyskuussa. Kirjoittaminen venyi hieman pidemmälle kuin olin suunnitellut. Alkuperäisen aikataulun ja suunnitelmani mukaan minun oli tarkoitus saada koko opinnäytetyö valmiiksi joulukuun loppuun mennessä. Teoriaosuus valmistui puolen vuoden sisällä perehdytysoppaan valmistumisesta. Koko opinnäytetyöprosessini kesti yhteensä noin vuoden.

Produktin teolla oli tarkka aikataulu ja se valmistuikin suunnitellussa ajassa, ja sitä pystyttiin tavoitteen mukaisesti hyödyntämään seuraavan harjoittelijan perehdytysviikolla. Tietoperustan ja empiirisen osuuden kirjoitusprosessi venyi muiden opintojen ja työn takia, mutta myös siksi, etten asettanut itselleni tarpeeksi tarkkaa aikataulua. Tarkempi aikataulu opinnäytetyöprosessin loppuun viemiselle olisi tehnyt työskentelystä määrätietoisempaa ja tehokkaampaa.

5.1 Palaute ja oma arvio produktista

Perehdytysoppaan ja -suunnitelman laatimisen lähtökohta oli kehittää ja yhtenäistää yrityksen assistenttiharjoittelijoiden perehdytysprosessia. Sain toimeksiantajalta suullisen palautteen produktista sen valmistuttua. Toimeksiantaja piti perehdytysopasta ja perehdytys-

suunnitelmaa onnistuneena ja tarkoitukseen sopivana. Lähetin myös palautekyselyn perehdytysoppaasta uudelle assistenttiharjoittelijalle kaksi kuukautta perehdytysviikon jälkeen. Palautteen perusteella harjoittelija oli hyödyntänyt opasta tukimateriaalina perehdytysviikon jälkeenkin, joka oli myös toimeksiantajan toive oppaan suhteen. Saamani palautteen perusteella perehdytysopas onnistui tavoitteiden mukaisesti. Toimeksiantaja kertoi myös, että harjoittelijaa on pyydetty päivittämään opasta ja siitä keskustellaan tulevaisuudessaakin harjoittelijoiden kanssa. SWOT-analyysin avulla tekemäni kehitysehdotus perehdytysoppaan päivittämisestä oli siis otettu käyttöön. Oppaan laadin Word-tiedostona ja sitä on helppo päivittää jatkossa.

Oppaasta koostui mielestäni sopivan kompakti tukimateriaali, joka on räätälöity assistenttiharjoittelijalle. Harjoittelijan ensimmäisen viikon perehdytys on lähtökohtaisesti säilyttävää perehdytystä, sillä harjoittelijaa opastetaan yrityksen käytäntöihin, toimintamalleihin ja rutiinityötehtäviin. Tästä syystä opas sisältää selkeitä prosessikuvauksia ja työohjeita. Tekemäni perehdytysopas täydentää yrityksen Tervetuloa taloon -lehtistä ja linkki siihen löytyy myös perehdytysoppaasta. Myös omasta mielestäni opas oli tarkoitukseen sopiva ja se selkeyttää harjoittelijan perehdytystä. Oppaan sisältö ja perehdytysuunnitelma myös määrittävät konkreettisesti ne asiat, joita harjoittelijalle tulee ensimmäisellä viikolla perehdyttää. Näistä lähtökohdista käsin perehdytystä on myös selkeämpää jatkaa perehdytysviikon jälkeen.

5.2 Loppupohdinnat ja oman oppimisen arviointi

Perehdyttäminen on hyvin käytännönläheinen asia, jonka tarkoitus on saada työntekijä oppimaan työnsä ja tulemaan osaksi organisaatiota. Hyvän perehdytyksen saanut työntekijä tuntee itsensä todennäköisesti myös tervetulleeksi työyhteisöön ja sitouttaa yrityksen tulosta tekeväksi jäseneksi. Hyvä perehdytys luo myös mahdollisuuden yritystoiminnan ja prosessien kehittämiseen, kun työntekijä on sisäistänyt organisaation toiminta-ajatuksen ja arvot.

Ei ole vain yhtä kaavaa, vaan perehdytystä voidaan järjestää usealla eri tavalla, mutta sitä tulee suunnitella ennen uuden työntekijän tuloa. Ensimmäisenä työpäivänä hyvän alun perehdyttämiselle luo ennakkoon tehdyt valmistelut, kuten henkilökohtainen vastaanotto ja ajantasainen perehdytysmateriaali. Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää materiaalia, joka auttaa tulokasta hahmottamaan yritystä. Perehdytystä ei tulisi kuitenkaan korvata niin, että tulokas perehtyy yksin työhönsä materiaalin avulla. Kun perehdytykseen osallistuu useampia henkilöitä, koordinoinnin ja keskustelun tarve perehdyttäjiä kanssa on kes-

keisessä asemassa. On varmistettava selkeä tiedonkulku myös perehdyttäjien välillä. Perehdyttäjänä voi yrityksessä toimia kuka vain, jolla on perehdytettävästä asiasta tarvittavat tiedot ja taidot. Perehdytyksellä luodaan raamit perehtymiselle, mutta se millaiseksi prosessi muodostuu, riippuu uuden työntekijän tehtäväkuvasta sekä tiedoista, taidoista ja oppimistyylistä.

Opin opinnäytetyöprosessin aikana paljon perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta sekä kehittämisestä. Perehdytys on parhaimmillaan vuorovaikutteista oppimista, kyselemistä, keskustelemista ja kuuntelemista, sekä palautteen antoa puolin ja toisin. Perehdytysprosessia, kuten muitakin yrityksen prosesseja, tulee kuitenkin seurata, arvioida ja kehittää, jotta se pysyy ajantasaisena ja tarkoituksenmukaisena. Osaamisen ylläpitämiseksi yritykseen tulee rakentaa kulttuuri ja prosessit, jotka varmistavat, että tarvittavaa osaamista tunnistetaan, jaetaan ja kehitetään. Kun näihin asioihin kiinnitetään huomiota jo perehdytysprosessin aikana, se luo hyvän pohjan henkilöstön osaamisen kehittämiselle tulevaisuudessakin.

Lähteet

Bratton, J. & Gold, J. 2012. Human resource management theory and practice. Fifth edition. Palgrave Macmillan.

Finlex 2019. Työsopimuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P4>. Luettu: 15.1.2019.

Finlex 2019. Työturvallisuuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> . Luettu 15.1.2019

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Plamenia. Helsinki.

Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. BALTO print. Liettua

Otala, LM. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetua. WSOY. Porvoo.

Oulun ammattikorkeakoulu 2019. Pk-yritysten johtamis- ja kehitystyökalupakki. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>. Luettu: 20.4.2019.

Psycon 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>. Luettu: 1.12.2018.

Talouselämä 2013. Uuden työntekijän perehdytys - näin se käy. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay/ddc8d567-832e-3916-b355-e1a83743a91c>. Luettu: 4.11.2018.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Työlainsäädäntö. Luettavissa: <https://tem.fi/tyolainsaadanto>. Luettu: 3.2.2019.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Yhteiskuntavastuun ohjeet ja periaatteet. Luettavissa: <https://tem.fi/yhteiskuntavastuun-ohjeet-ja-periaatteet>. Luettu 3.2.2019

Työtehoseura 2010. Työtehoseuran raportteja ja oppaita. Työtehoseura. Rajamäki.

Työturvallisuuskeskus 2013. Pehdyttäminen ja opastus – Ennakoivaa työsuojausta. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/pehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojausta. Luettu: 4.12.2018.

Työterveyslaitos 2019. Työterveyshuolto. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>. Luettu: 1.2.2019.

Työterveyslaitos 2019. Työturvallisuus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/>. Luettu: 1.2.2019.

Vehkaperä, M. 2018. Onko yrityksellänne varaa jättää pehdytys puolitiehen? Haaga-Helia e-signals. Luettavissa: <https://esignals.haaga-helia.fi/2018/10/04/onko-yrityksellanne-varaa-jattaa-pehdytys-puolitiehen/>. Luettu:10.1.2018.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

1. EXECUTIVE TEAM	
1.1 [REDACTED]	3
1.2 [REDACTED]	4
1.3 [REDACTED]	5
2. TYÖPÄIVÄN AIKATAULURUNKO	5
3. INTRANET & Tervetuloa taloon-opas	5
[REDACTED]	5
4. NEUVOTTELUHUONEET JA TARJOILUTILAUKSET	6
[REDACTED]	7
[REDACTED]	9
[REDACTED]	9
5. PRINTTERIT, TOIMISTOTARVIKKEET & POSTITUSPISTE	10
6. POSTI	10
[REDACTED]	11
[REDACTED]	11
[REDACTED]	12
[REDACTED]	12
7. MATKAJÄRJESTELYT	12
[REDACTED]	12
[REDACTED]	13
8. KÄYNTIKORTTIEN TILAUS	14

Liite 2. Viikon perehdytysuunnitelma assistenttiharjoittelijalle

Ennen ensimmäistä työpäivää hoidettavat asiat

- Perehdyttäjien ja esimiehen tapaamisen organisointi perehdytysviikolle
- Käyttöoikeudet & tunnukset portaaleihin ja sähköpostiin
- Kulkukortti

1. päivä	<ul style="list-style-type: none">✓ Vastaanotto✓ <u>Esimiehen tapaaminen klo 10</u>✓ Tutustuminen omaan työpisteeseen, s.posti, Skype-profiili, portaalit ja salasanat✓ Toimiston ja tilojen esittely✓ Tervetuloa taloon -oppaan läpikäynti (työsuhteeseen liittyviä asioita)
2. päivä	<ul style="list-style-type: none">✓ <u>IT-osastolla tietoturvaperehdytys klo 10</u>✓ <u>Tapaaminen - Assistentti A klo 11</u>✓ Organisaatioon tutustuminen✓ Työpäivän aikatauluttaminen (perehdytysopas)✓ Neuvotteluhuone- ja vierailukäytännöt, tarjoilutilaukset (perehdytysopas)
3. päivä	<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Tapaaminen – Assistentti B klo 10</u>✓ Intranet asiaa (perehdytysopas)✓ Postitus- ja kuriiriasiat (perehdytysopas)✓ Matkajärjestelyt (perehdytysopas)
4. päivä	<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Tapaaminen – Assistentti C klo 10</u>✓ <u>Perehdytys matkustuskäytäntöihin klo 13</u>✓ Käyntikorttitilaukset (perehdytysopas)
5. päivä	<ul style="list-style-type: none">✓ Kertausta ja työnopastusta työtehtävien mukaan

Seuranta	Palauttekeskustelu ja kartoitus perehdytyksen jatkamisesta 2. viikolla.
----------	---