

Uuden automyyjän perehdyttämisisopas Yritykselle X

Tomi Saastamoinen

15.6.2020



Tekijä Tomi Saastamoinen	
Koulutusohjelma Hr- ja Esimiestyön koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Uuden automyyjän perehdyttämisosas Yritykselle X	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 43
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona yritys X:lle. Työn tarkoituksena ja tavoitteena on kehittää olemassa olevaa perehdyttämissuunnitelmaa ja perehdyttämisprosessia sekä luoda malli jonka avulla pystyttäisiin paremmin tukemaan ja sitouttamaan uusia työntekijöitä kohde yritykseen.</p> <p>Tavoitteena työssä on tehdä opas yritykselle, jota se pystyy hyödyntämään koko organisaatiossa kaikkien edustamiensa merkkien osalta. Yritys on merkittävä toimija omalla toimialallaan. Yritys työllistää useita henkilöitä sekä myös rekrytoi säännöllisesti uusia työntekijöitä. Yrityksellä on ollut käytössä pohja, jota perehdytyksissä osittain käytetään. Tarve sen päivittämiseen nousi kuitenkin esille, kun uusia työntekijöitä rekrytoitiin ja materiaalien vajavaisuus ja sisällön vanhentuminen todettiin.</p> <p>Oppaassa keskitytään yrityksen ja erityisesti automyyjän keskeisten toimintojen kuvaamiseen sekä yrityksen perus toimintoihin, joita uuden työntekijän tulee tietää ja oppia kun hän uutena työntekijänä saapuu taloon. Tarkoituksena on luoda malli ja pohja joka antaa työntekijälle selkeän kuvan siitä, miten yrityksessä toimitaan ja mitä yritys työntekijöiltään edellyttää. Oppaan tarkoituksena on myös helpottaa perehdyttäjän työtä sekä toimia muistilistana esimiehen, perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä. Opas on kohdistettu uusille automyyjille ja se sisältää ohjeistukset sekä toimintamallit uudelle aloittavalle työntekijälle brändistä riippumatta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kirjallisuudesta, joka koskee perehdyttämistä ja siihen oleellisesti liittyviä toimintoja. Viitekehyksessä on tarkoitus kertoa mitä perehdyttäminen on ja mitä se pitää sisällään. Viitekehyksessä tarkastellaan myös sitä mitä hyötyä, ongelmia, haasteita perehdytyksessä ilmenee. Se sisältää myös tavoitteisiin, seurantaan ja arviointiin liittyvää asiaa, jota tulisi perehdytyksen yhteydessä huomioida. Viitekehysten tarkoituksena on luoda perusta, jonka pohjalle varsinainen perehdytysopas rakennetaan. Työn lopussa on konkreettinen opas liitteenä, jossa pääsee tutustumaan kyseiseen luonnokseen.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistoa on kerätty haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä sekä esimiehiä. Oppaan tekemisessä on myös hyödynnetty yrityksen omia materiaaleja sekä olemassa olevaa mallia, jota perehdytykseen on sovellettu. Kokonaisuudessaan syntyi perehdytysopas, joka on toteutettu kevään 2020 ja kesän 2020 aikana.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytysopas, perehdytysprosessi, perehdytysuunnitelma	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiannon kuvaus	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Perehdytysoppaan toteutus	6
2.1	Toimeksiantajan yritysesittely	6
2.2	Lähtötilanteen esittely	7
3	Perehdyttäminen	9
3.1	Perehdyttämisen määritelmä	9
3.2	Perehdyttäminen osana asiantuntijaorganisaation strategiaa	11
3.3	Perehdyttämisen lainsäädäntö	14
3.4	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	16
3.5	Perehdyttämisen haasteet	17
4	Perehdyttäminen käytännössä	19
4.1	Perehdytysprosessin vaiheet	19
4.2	Perehdytysmateriaalit	22
4.3	Seuranta, arviointi ja kehittäminen	24
4.4	Työnopastus	25
5	Perehdytysoppaan toteuttaminen	28
5.1	Perehdytysoppaan suunnittelu ja aikataulu	28
5.2	Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta	30
5.3	Perehdytysoppaan sisältö	31
6	Pohdinta	41
6.1	Lopputuotos	41
6.2	Tavoitteet ja niiden savuttaminen	42
6.3	Kehitysehdotukset	43
6.4	Oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet	46
	Liitteet	48

1 Johdanto

Ihminen viettää keskimäärin yhden kolmasosan elämästään töissä. Työssä vietetty aika on siis merkittävä osa elämää ja tästä syystä jokaisen tulisi viihtyä työssä mahdollisimman hyvin. Keinoja työssä viihtymiseen on useita, mutta kaikki kuitenkin lähtee liikkeelle perehdytyksestä. Perehdytyksellä luodaan työntekijälle pohja onnistua työssä ja vastaan tulevista haasteista. Perehdytys on prosessi jota tulisi jatkuvasti kehittää ja muokata yrityksen tarpeisiin soveltuviksi sekä pitää se ajankohtaisena muutoksien myllertäessä. Perehdytysprosessi on usein ensimmäisiä kohtaamisia uuden yrityksen parissa ja se myös muodostaa mielikuvan koko yrityksestä sekä siitä, miten yrityksessä asioita hoidetaan. Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran ja se usein muodostetaan muutamissa sekunneissa. (Yle.fi 4.11.2016.) On siis tärkeää, että yrityksessä panostetaan perehdyttämiseen ja pyritään sitä kautta luomaan työntekijöille parhaat mahdolliset lähtökohdat työtehtävistä suoriutumiseen. Perehdytyksen tarkoituksena on myös antaa uudelle työntekijälle positiivinen ja hyvä kuva yrityksestä, jonne hän on tullut töihin.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiannota autoalan jälleenmyyjäliikkeelle. Autokauppa elää suuressa murroksessa tällä hetkellä ja ala muuttuu jatkuvasti sekä lainsäädännön, direktiivien kuin alan kilpailutilanteen johdosta. Tästä syystä on erityisen tärkeää pystyä panostamaan työntekijöiden osaamiseen, sitouttamiseen ja hyvinvointiin, jotta muutos ei koskettaisi henkilöstöä niin paljoa kuin se koskettaa itse liiketoimintaa.

1.1 Toimeksiannon kuvaus

Opinnäytetyön aiheena on perehdytysoppaan sekä siihen liittyvien tukitoimien suunnittelu ja toteutus autoalan yritykselle. Työskentelen yrityksessä ja ajatus opinnäytetyöhön lähti jo hyvin varhaisessa vaiheessa, kun itse aloitin yrityksen palveluksessa. Vaikka yritys on suuri toimija alalla ja työntekijöitä paljon, on perehdyttämiseen ja työnopastukseen käytettävät ohjeistukset ja oppaat vanhentuneita. Alalla on tapahtunut suuria muutoksia, mutta materiaaleja ei ole päivitetty nykypäivän mukaisiksi. Mielenkiinto perehdytysoppaan päivittämiseen ja uudelleen tekemiseen oli molemminpuolista niin yrityksen kuin minunkin näkökannalta. Tavoitteena on rakentaa malli, jota pystytään toteuttamaan koko organisaatiossa brändistä riippumatta uuden automyyjän aloittaessa tehtävässään.

Autoala on elänyt viimeiset vuoden suuressa murroksessa. Lait ja direktiivit ovat muuttaneet toimintatapoja sekä erilaiset vaatimukset tiukentaneet sitä, miten alalla pystytään toimimaan ja kuinka vapaata toiminta on. Vaihtuvuutta työntekijöiden osalta on jo ollut ja tulee varmasti myös tulevaisuudessa olemaan, mikäli alan trendit jatkuvat samanlaisena. Tästä syystä on erityisen tärkeää panostaa perehdyttämiseen ja siihen liittyviin toimiin, jotta uudelle työntekijälle saadaan tarjottua parhaat mahdollisuudet onnistua tehtävässään. Perehdytys prosessi ei kuitenkaan lopu siihen, kun uusi työntekijä on aloittanut uudessa tehtävässä. Prosessia tulisi seurata sekä arvioida jotta epäkohtiin pystytään puuttumaan ja niitä kehittämään. Myös yrityksen nykyisille työntekijöille on hyvä olla olemassa perehdytysopas, josta löytyy kaikki oleellinen tieto sekä ohjeet siihen mistä tietoa on saatavilla tarvittaessa lisää.

Alan muuttuessa kovaa vauhtia myös ohjeistuksien ja oppaiden tulisi päivittyä ja muuttua samassa suhteessa. Tarkoituksena on tehdä opas, joka on helposti päivitettävissä, kun muutoksia tulee. Opas on jokaiselle paperisena jaettava fyysinen materiaali, joka kuitenkin on virtuaalisena olemassa ja sitä kautta helposti päivitettävissä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda ja kehittää malli sekä opas yritykselle perehdyttämiseen. Yrityksessä on ollut käytössä perehdytysuunnitelma ja tarkastuslista mutta kokonaisuus on selkeästi ollut puutteellinen, kun mietitään mitä tämän kokoisessa yrityksessä tulisi olla ja miten prosessia tulisi hoitaa ja ylläpitää. Tavoitteena ei siis ollut luoda tyhjistä uusia tapoja toimia vaan muokata ja päivittää olemassa olevat mallit tähän päivään sopiviksi.

Tavoitteena on luoda yrityksen käyttöön perehdytysopas, joka sisällöltään on mahdollisimman yksinkertainen ja helposti lähestyttävä. Tarkoituksena on luoda malli, jota pystyvät hyödyntämään sekä uudet että nykyisetkin työntekijät. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain uusien autojen myyjiä, mutta tavoitteena on, että se on hyödynnettävissä yrityksen eri brändien osalta.

Oppaan tavoitteena on helpottaa ja auttaa koko organisaatiota perehdytysprosessissa ja sen eri vaiheissa. Erityisesti opas on tehty auttamaan esimiehen ja itse perehdyttäjän työtä arkisissa asioissa. Oppaasta on tehty mahdollisimman helposti lähestyttävä, mutta kuitenkin sellainen josta löytyy päivittäisessä tekemisessä esiin tulevat ja askarruttavat

asiat. Osa oppaasta ja sen sisällöstä tulee käsittelemään myöhempää vaihetta prosessissa. On tärkeää saada tietoon mikä prosessissa on onnistunut ja missä olisi kehitettävää. Näin ollen prosessia saadaan kehitettyä ja parannettua aina kun uusi työntekijä on perehdytetty talon toimintatapoihin. Kokonaisuudessaan työn tavoitteena on ollut luoda opas joka edesauttaa uuden työntekijän oppimista, viihtyvyyttä, tuloksellisuutta ja tuottavuutta sekä sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. Näihin osa-alueisiin panostamalla uusista työntekijöistä saadaan yritykselle tuottavia ja vaihtuvuus työntekijöiden keskuudessa todennäköisesti myös pienenee.

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat perehdytys, perehdytysprosessi ja työnopastus. Nämä aihealueet käsittelevät hyvin laajasti työn sisältöä ja sitä mitä konkreettinen opas sisältää.

Perehdytystä käsitellään erilaisin termein ja sen sisältö nähdään usein monin eri tavoin. Perehdytys on joukko erilaisia käytänteitä, jotka opastavat ja sopeuttavat työntekijän työyhteisöön. Se on myös uusia toimintatapoja sekä taitoja, joita työntekijän on omaksuttava, jotta hän pystyy suoriutumaan työstään hyvin. Se on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. (Eklund 2018, 25.)

Perehdytysprosessilla tarkoitetaan koko sitä polkua jonka uusi työntekijä käy läpi aloittaessaan uutena työntekijänä. Eklund (2018, 20) kuvaa hyvin suunniteltua ja toteutettua perehdytysprosessia organisaation tuottavuutta nostavana, työllisyyttä tehostavana ja sitoutuneisuutta tehostavana prosessina. Sen tulisi aina olla suunnitelmallista, jotta sen onnistuminen ei olisi riippuvainen pelkästään perehdyttäjän motivaatiosta ja perehdytystaidoista. Suunnitelmallisuuden etuja ovat myös se, että organisaatiota saadaan kehitettyä jatkuvasti ja palautteen avulla korjattua niitä osa-alueita, jotka toimivat puutteellisesti. Myös uudella työntekijällä on merkittävä osa prosessin onnistumisen kannalta. Perehdytysprosessin laatimiseen ei ole olemassa vain yhtä oikeata tapaa sitä toteuttaa, mutta mikäli yritykseltä puuttuu suunnitelma sen toteuttamiseen, on sen seuraaminen ja kehittäminen mahdotonta. Kun perusasiat ovat kunnossa joustotkin mahdollisia perehdytettävän osaamisen mukaan. Perehdytysprosessin tärkeimpinä tavoitteina on yksilön sitoutuminen sekä organisaation uudistamiskyky. Ne ovat keskeisiä asioita yrityksen tuloksen kannalta. Kaikkia yrityksen prosesseja tulee tarkastella menestymisen kannalta. Niiden toimivuutta ja kehittämistä tulee seurata jatkuvasti ja sama koskee myös perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 20-21; Kjelin & Kuusisto 2003, 17.)

Työnopastuksen merkitys ja tarpeellisuus riippuvat hyvin paljon siitä minkälaisista tehtävistä on kysymys. Kjelin & Kuusisto (2003, 234) toteavat kuitenkin, että kaikissa työtehtävissä sitä tarvitaan ainakin jonkin verran. Esimerkiksi erilaisten laitteiden, järjestelmien ja ohjelmien käyttö ei välttämättä ole uudelle tekijälle tuttua ja vaatii niihin tutustumista ja opastusta. Työnopastuksesta vastaava henkilö tutustuu itse huolella opastettaviin teemoihin. Tavoitteena on, että opastava henkilö saa luotua opastettavalle hyvän kokonaiskuvan siitä mitä työtä ollaan tekemässä. Näiden toimien monipuolinen hyödyntäminen ja osaaminen parantavat työntekijän tuottavuutta. Työnopastajan tehtävänä on myös seurata työntekijän työskentelyä ja antaa palautetta siitä miten opetettava työstään suoriutuu. Opastuksen ja lisäopetuksen saaminen myös jatkossa on erityisen tärkeää mahdollisten ongelmien sattuessa kohdalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234-235.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä ja se koostuu perehdytysoppaasta toimeksiantajaryitykselle sekä itse opinnäytetyöraportista. Raportin pääluvut on koostettu keskeisimmistä asioista, joita opinnäytetyö sisältää. Teoreettisena tietoperustana opinnäytetyössä on käytetty perehdytykseen liittyvää kirjallisuutta. Toimeksiantajaryitykselle teetettyihin materiaaleihin on kirjallisuuden lisäksi käytetty yrityksen omia olemassa olevia materiaaleja sekä työn aikana käytyjen keskustelujen ja palaverien pohjalta nousseita asioita.

Opinnäytetyön rakenne koostuu kuudesta pääluvusta: johdannosta, lähtötilanteen esittelystä, teoreettisesta osuudesta, produktin kuvauksesta, johtopäätöksistä, pohdinnoista, lähteistä sekä liitteistä. Ensimmäisenä työssä on johdanto, jonka tarkoituksena on avata lukijalle työn keskeisimpiä käsitteitä, sisältöä ja tavoitteita pähkinäkuoressa. Toisessa luvussa käsitellään työn toimeksiantajaa ja kyseistä yritystä sekä lähtötilannetta josta työtä ollaan yritykselle lähdetty työstämään. Luvussa keskitytään tuomaan asioita esille juuri perehdytyksen näkökulmasta.

Kolmannessa ja neljännessä luvussa on koottuna työn varsinainen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa käsitellään enemmän sitä mitä perehdytys vaatii asiantuntijaorganisaatiossa ja näiden välisiä vaatimuksia. Kyseisessä luvussa avataan myös tarkemmin perehdytykseen liittyviä käsitteitä ja lainsäädäntöä. Kappaleessa käydään vielä läpi perehdytyksen tavoitteet, hyödyt ja haasteet. Neljännessä luvussa käsitellään perehdytyspro-

sessia käytännön näkökulman kautta. Luvussa kerrotaan prosessin eri osa-alueista ja erityisesti siitä, miten tässä työssä prosessi nähdään, mitä toimenpiteitä sen tulisi sisältää sekä mitä materiaaleja sitä varten tulisi olla käytössä. Yrityksessä on ollut entuudestaan oma prosessi perehdytystä varten, joka on kuitenkin päässyt ajan saatossa vanhenemaan. Alan jatkuva muutos ja kehittyminen johtivat siihen, että prosessia lähdettiin päivittämään ja kehittämään yrityksen tarpeisiin sopivaksi.

Viidennessä luvussa käsitellään itse perehdytysoppaan toteutusta ja sen sisältöä. Samassa selviää myös aikataulut työn toteutukselle, tutkimusmenetelmä sekä tiedonhankintatavat. Kuudennessa luvussa on työn johtopäätökset ja yhteenveto lopputuloksesta. Tässä myös arvioidaan koko prosessin tavoitteita, onnistumista, omaa oppimista ja kehitysideoita tulevaisuuteen.

2 Perehdytysoppaan toteutus

Tässä luvussa on tarkoituksena esitellä toimeksiantajayritystä ja toimialaa, jolla se toimii. Tässä yhteydessä myös kerrotaan tarkemmin siitä, miten ja miksi kyseiseen aiheeseen on päädytty ja mikä tilanne lähtöhetkellä oli.

2.1 Toimeksiantajan yritysesittely

Yritys on yksi Suomen suurimmista alan toimijoista ja Suomen suurin jälleenmyyjä edustamiensa merkkien osalta. Sen päätoimiala on autojen myynti ja jälkimarkkinointi. Yrityksen palveluista löytyy myös vuokraustoimintaa, yritysmyyntiä sekä laajalti auton korjaukseen ja huoltoon liittyviä palveluita. Kyseessä on siis täyden palvelun autoliike. Toimeksiantajana toimii jälleenmyyjä, joka toimii erillään maahantuojasta. Molemmat toiminnot kuitenkin omistaa yksi ja sama yritys.

Yritys on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi. Yritys on nykyisin yksi Suomen suurimpia toimijoita alalla ja se on vahvistanut kasvua lukuisilla yritysostoilla viime vuosien aikana. Yrityksen kasvun myötä myös työntekijöiden määrä on lisääntynyt merkittävästi ja samaten myös rekrytointitarve, kun liiketoiminta on kasvanut ja kehittynyt. Myös perehdytyksen tarve ja merkitys on noussut, jotta työntekijät pysyvät ja viihtyvät yrityksessä eikä vaihtuvuus pääse kasvamaan ja samalla uusien henkilöiden rekrytointitarve.

Yrityksessä työskentelee lähes 1200 työntekijää ja sen liikevaihto oli vuonna 2019 n. 864 miljoonaa euroa. Toimipisteitä yrityksellä on useita ympäri Suomea, mutta päätoimipisteet sijaitsevat pääkaupunkiseudulla Vantaalla, Helsingissä ja Espoossa. Myös valtaosa hallinnosta sijaitsee yrityksen tiloissa Vantaalla. Perehdytysopas toteutetaan yrityksen sisällä kaikkien heidän edustamien brändien osalta ja niin, että jokainen voi hyödyntää samoja perehdytysmateriaaleja riippumatta siitä minkä brändin alle uusi henkilö on tulossa töihin. Jokaisen yksikön osalta on olemassa toimipistekohtaisia ohjeistuksia, jotka ovat muokattavissa omien toimintatapojen mukaan mutta perusasiat pätevät muuten jokaisessa paikassa.

Yritys toimii autojen jälleenmyynnin alalla. Kyseinen tuotos on toteutettu heidän tarpeisiin eritoten uusien autojen myyjille. Yritys on merkittävä tekijä alallaan ja toimenkuvia yrityksessä on runsaasti erilaisia. Kuitenkin toiveissa oli opas, jota pystytään hyödyntämään nimenomaan uusien autojen myynnissä merkistä riippumatta.

2.2 Lähtötilanteen esittely

Yrityksessä on tällä hetkellä olemassa useita erilaisia ohjeistuksia perehdyttämiseen ja tieto on myös monilta osin vanhentunutta. Yrityksen intrasta löytyy yleiset ohjeistukset konsernitasolla ja syventävät ohjeistukset ovat saatavilla esimiehiltä tai HR-osastolta. Esimiehellä on suurin vastuu perehdyttämisestä ja sen järjestämisestä työpaikalla. Yrityksessä on esimiehen avuksi nimetty henkilö joka vastaa perehdytyksestä sekä työnopastuksesta sen alkuvaiheissa.

Uuden työntekijän aloittaessa on roolitus usein se, että esimies esittelee uudelle työntekijälle oman osaston työntekijät sekä yrityksen toimitilat ja muun henkilöstön. Tämän jälkeen perehdytettävä ohjataan pääsääntöisesti perehdyttäjän luokse, jonka kanssa varsinainen perehdytys aloitetaan.

Yrityksessä on käytössä perehdytysohjeistus jota jokainen perehdyttäjä käyttää oman harjontansa mukaan. Ohjeistusta ei ole päivitetty tähän päivään soveltuvaksi, joten muutokset tähän tehdään usein perehdyttäjän toimesta. Yrityksellä siis ei ole olemassa yhtä ja yhteistä tapaa, jolla uudet työntekijät perehdytetään, vaan jokainen muokkaa perehdytyksestä oman näköisen prosessin. Tästä johtuen uudet työntekijät saavat erilaisen näemyksen yrityksen tavasta toimia, riippuen siitä kuka toimii perehdyttäjänä.

Autokauppa muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Vaihtuvuus työntekijöiden kesken on suurta mutta myös asiakkaat ja heidän ostokäyttäytyminen ovat murroksessa. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä koulutuksia joita työpaikalla yleisesti järjestetään. (Lepistö 2004, 56.)

Vaihtuvuus alalla on suurta. Olen itse saapunut taloon n. 1,5 vuotta sitten ja tänä aikana jo pelkästään omalla osastollamme on vaihtunut työntekijä 5 kertaan. Huomioiden se, kuinka kauan kestää, että automyyjästä tulee tuottava ja että hän sisäistää uuden työnkuvan on määrä melko korkea. Olen myös keskustellut uusien työntekijöiden kanssa siitä, miten perehdytys heidän mielestään on hoidettu ja mitä perehdytyksessä tulisi parantaa. Useamman kohdalla nousi esille se, että tieto ei ole enää ajankohtaista ja että koulutuksien ja perehdyttämisen ajankohta ei ole oikea. Perehdyttämisen seuranta on myös ollut puutteellista tai puuttunut kokonaan. Lepistö (2004, 60) kertoo, että seurannan tarkoituksena on arvioida mitä perehdytyksellä on saatu aikaan ja miten sitä voitaisiin kehittää. Jotta perehdytystä voitaisiin kehittää, tulee yrityksessä käydä keskusteluja, kyselyitä, yhteistyötä sekä käytännön toimia sen suhteen.

Yritys on kasvattanut markkinaosuuttaan viime aikojen yritysostojen myötä merkittävästi ja samalla erilaiset järjestelmät ja käytännöt ovat muuttuneet radikaalisti. Toimintatapoja on erilaisia johtuen useamman eri yrityksen fuusioitumisesta ja myös erilaisia järjestelmiä on käytössä eri toimipisteissä. Perehdyttäminen ja työpastus eivät ole vain uudessa työpai- kassa aloittaessa tapahtuva prosessi, vaan jatkuva ja sitä tulisi kehittää myös jatkuvasti. On tärkeä käydä näitä asioita läpi, kun yrityksen kasvaessa ja erilaisia toimintatapoja yh- distettäessä. On erityisen tärkeää, että perehdytykseen panostetaan ja sitä seurataan ja kehitetään jatkuvasti, jotta työntekijöille on tarjolla paras ja ajankohtainen tieto työssä suo- riutumiseen.

Edellä mainituista syistä johtuen tulimme siihen tulokseen, että nyt on korkea aika pereh- tyä yrityksen sisäiseen perehdytysprosessiin tarkemmin ja päivittää se soveltuvaksi nyky- hetkeen.

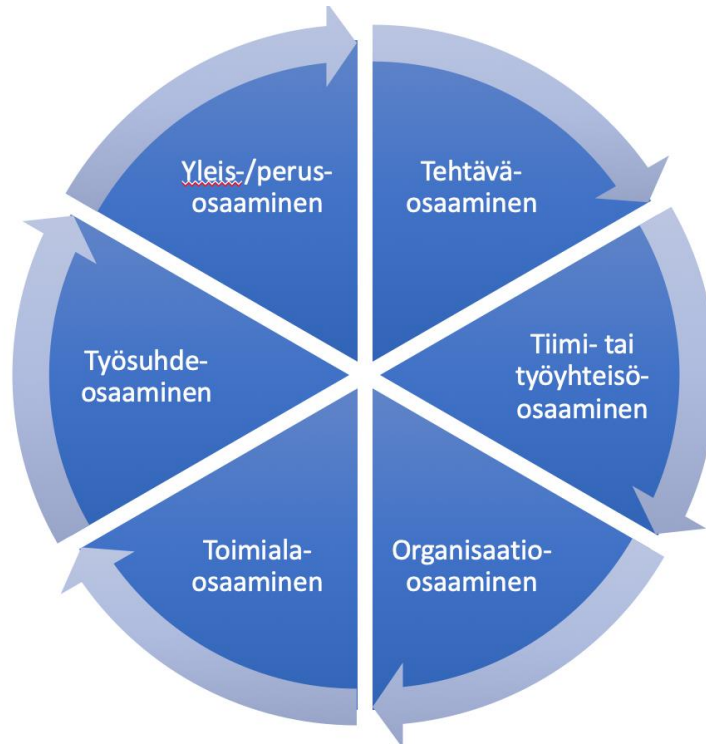
3 Perehdyttäminen

Usein mietitään mitä perehdytyksessä tulisi huomioida, mistä osa-alueista se koostuu ja miksi se on niin tärkeää. Eklundin (2018, 25) mukaan perehdytykseen tulisi aina panostaa ja tehdä se huolellisesti, sillä se on yksi organisaation merkittävimmistä sekä myös kalteimmista prosesseista.

3.1 Perehdyttämisen määritelmä

Perehdyttämisessä on aiemmin ollut kyse työnopastuksesta eikä niinkään laajemmasta perehdytyksestä yrityksen ja yhteisön toimintatapoihin. Käsite on ajanmittaa muuttunut organisaatioiden kasvaessa ja toimenkuvien muuttuessa. Nykyisin sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikan toimintatavat, työyhteisön ja häneen kohdistuvat odotukset sekä vastuut. Ensimmäiset työpäivät ja perehdytys luovat pohjan työpaikkaan liittyville asenteille. Näitä on erityisen vaikeaa korjata myöhemmin, mikäli ensivaikutelma on mennyt pieleen. Myös Piili (2006, 124) mainitsee että perehdytys sisältää kaikki ne toimenpiteet joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikan, sen tavat, ihmiset, sidosryhmät sekä odotukset itse työltä. Sillä tarkoitetaan myös kaikkia niitä toimenpiteitä ja tukea joiden avulla uusi työntekijä tai uutta toimenkuvaa omaksuva työntekijä kehitetään ja opetetaan siten, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa toimenkuvassa. Perehdyttämisestä on myös tullut monimuotoisempaa ja laajempaa kuin ennen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2; Kupias & Peltola 2009, 13-18; Piili 2006, 124.)

Perehdyttäminen käsitteenä määräytyy usein työpaikasta ja toimenkuvasta riippuen. Se myös usein merkitsee erilaisia asioita eri yrityksissä ja ne ovat usein hyvin organisaatio- ja yksilökohtaisia sillä jokainen perehdytettävä ja työtehtävä ovat erilaisia. Perehdyttämisessä ei ole kysymys ainoastaan uusien tietojen tai taitojen oppimisesta, vaan siitä miten jo olemassa olevaa tietoa voidaan havaita ja hyödyntää. Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 98) kuvaavat että hyvä perehdyttäminen on uusiin asioihin perehtymistä. Sen päämääränä on asioiden oppiminen ja ymmärtäminen sekä uuden työntekijän sitoutuminen työyhteisöön ja toimenkuvaan. Uudessa työssä aloittaessa osaamista tulisi kehittää monipuolisesti. Jotta uusi työntekijä saadaan perehdytettyä uuteen tehtävään, tulisi hänellä olla osaamista kuvan mukaisista alueista (Kuvio 1.) (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 26-99; Eklund 2018, 26.)



Kuvio 1. Työntekijän osaamisalueet (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 99.)

Lepistö (2005, 56) kuvaa että perehdytys ja työnopastus ovat tärkeimpiä koulutuksia, joita työpaikoilla toteutetaan. Hän myös mainitsee sen suorista vaikutuksista työmotivaatioon, tuloksellisuuteen, työturvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Se on myös sosiaalistumisen väline. Uudet työntekijät tulevat usein muista yrityksistä tuntematta henkilöstöä ja näin ollen saattavat tuntea myös jännitystä, epävarmuutta ja jopa ahdistusta. Pidempään yhdessä työskennelleet henkilöt omaavat usein tiiviin ja omat toimintatapansa luovan ryhmän, jonka jäseneksi pääseminen ei ole itsestään selvää. Työyhteisöllä ja lähimmillä työkavereilla on suuri merkitys perehdytysvaiheessa siihen, miten uusi tulokas pääsee sisään talon tavoille. Myös Kupias ja Peltola (2009, 68) mainitsevat, että uusi työntekijä on joko positiivinen tai negatiivinen häiriötekijä työyhteisölle. Työpäivän aikana koettu vuorovaikutus on merkittävä tekijä työssä viihtymisen kannalta, kuitenkin huomioituna yksilöiden väliset erilaisuudet. Perehdytysprosessi on siis useasta osasta koostuva oppimistapahtuma, jonka tavoitteena on integroida uusi työntekijä työyhteisöön ja sen tavoille. (Lepistö 2005, 56-59; Kupias & Peltola 2009, 68-69.)

Lepistön (2005, 60) mukaan perehdyttämisen määritelmä eli asiat joita sen tulisi sisältää ovat seuraavanlaiset:

1. Työhönotto

- Tässä kerrotaan tarkemmin työn sisällöstä, työsuhteen ehdoista, työyhteisöstä sekä toimitetaan uudelle työntekijälle materiaalia liittyen yritykseen ja tuleviin tehtäviin.

2. Vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistys

- Esimies varaa aikaa uuden työntekijän vastaanottamiseen ja alkukeskusteluihin. Samassa yhteydessä muut perehdytykseen osallistuvat ja siitä vastaavien henkilöiden tulisi olla paikalla. Tässä yhteydessä käydään läpi perehdytysuunnitelma ja keskustellaan siitä uuden työntekijän kanssa. Itse perehdyttäminen aloitetaan samalla ja sitä jatketaan niin kauan, kunnes talo ja työ tulevat tutuiksi.

3. Tehtäväkohtainen työnopastus

- Tästä vastaa joko esimies tai erikseen tehtävään koulutettu ja nimetty henkilö.

4. Perehdyttämisen jatkaminen

- Perehdyttämistä jatketaan töiden ohella ja kohdennetaan tarpeen vaatimiin asioihin.

5. Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

- Arvioilla pyritään lopuksi selvittämään sitä, mitä perehdyttämällä on saavutettu ja mitä toimia tulisi kehittää. Kehittäminen vaatii keskusteluja, kyseilyjä, yhteistyötä ja yleisesti palautetta siitä mikä on onnistunut ja mikä ei. Tämän jälkeen kyseiset ongelmat viedään käytäntöön ja toimitaan niiden kehittämiseksi.

3.2 Perehdyttäminen osana asiantuntijaorganisaation strategiaa

Henkilöstö on asiantuntijayrityksille sekä muille yrityksille usein tärkein ja toisinaan jopa ainut pääomaerä jonka johdosta suurin osa yrityksen arvosta koostuu henkilöiden kyvykkyyden tuottamasta arvosta. Hyvät suhteet, kokemusta omaavaa, osaavaa ja ammattitaitoista asiantuntijaa on vaikea korvata. Menestyvän yrityksen tulee luoda inhimillistä pääomaa ja samalla kehittää keinoja joilla siitä saadaan mahdollisimman paljon irti. Huonosti hoidettu perehdytys voi aiheuttaa reklamaatioita, välittömiä kustannuksia yritykselle sekä

pahimmassa tapauksessa asiakkaiden menetyksiä ja sitä kautta vahingoittaa yrityksen mainetta. (Viitala 2014, 302; Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Ensimmäiset päivät ovat kriittisiä uuden työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa. Hyppänen (2013, 218) mukaan uuden henkilön aloittaessa olisi tärkeää, että esimies olisi varannut aikaa tämän perehdyttämiseen ainakin ensimmäisen päivän. Usein uudella työntekijällä on intoa ja odotuksia, joita hän tulee lunastamaan. Aiemmat lupaukset ja tarinat yrityksestä ja toimenkuvasta konkretisoituu ja lupaukset tulisi pystyä lunastamaan. Mikäli lupauksia ei pystytä lunastamaan vaikuttaa se tulevaisuuteen negatiivisesti. Lupaukset eivät toteudu itsestään vaan koko rekrytointiimin ja prosessin tulee lunastaa lupaukset ja asettaa rima oikealle korkeudelle, jotta pettymyksiltä vältytään. Toimiva ja hyvä perehdytysprosessi antaa uudelle työntekijälle tunteen, että hän on yritykselle yhtä tärkeä kuin kyseinen työ hänelle. Uudelle työntekijälle tulisi kertoa mahdollisimman konkreettisesti minkälaiseen yritykseen hän on tullut. Työntekijän oppiessa tuntemaan organisaatiota ja sen tärkeimpiä osia, voi hän jakaa tietoa omalle verkostolleen. Juuri työpaikan vaihdon yhteydessä ihmiset kyselevät eniten, joten tässä yhteydessä voi viestiä välittää eteenpäin. (Valvisto 2005, 48; Hyppänen 2013, 218-219.)

Perehdyttäminen tulisi olla jokaisessa yrityksessä osana yrityksen strategiaa ja myös tarkoin mietitty toiminto. Kilpailu osajista kiihtyy ja työsuhteita ei enää nähdä elinikäisinä eläkevirkoina. Yritykset kilpailevat sekä asiakkaista että osajista. Hyvien työntekijöiden pitäminen ei ole vaikeaa, mutta parhaimpien kiinni pitämisessä onnistuvat harvat yritykset. Yritykset jotka sisäistävät sen, että työnhakija päättää mihin organisaatioon hän haluaa tulla, tulevat työmarkkinoilla menestymään. Organisaatiot joissa henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa tulevat menestymään työnantajina. Pelkät henkilöstöedut eivät riitä strategiaa tukevan henkilöstöajattelun tueksi vaan tarvitaan tavoitteita tukevaa yrityskulttuuria. (Kjeli & Kuusisto 2003, 23.)

Strategiasta puhuttaessa yrityksissä on usein kolmea tasoa, jotka ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminalliset eli operatiivisen tason strategiat. Perehdyttämisen osalta puhutaan henkilöstöstrategiasta, joka kuuluu operatiivisiin strategioihin. Henkilöstöstrategia on suunnitelma, jonka avulla varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen. Kyseistä strategiaa noudatetaan henkilöstöpolitiikan avulla, jonka osa-alueisiin kuuluu mm. rekrytoinnit. (Viitala 2014, 52.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen alueella on kaksi erilaista suuntaa: yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelu. Yhteensopivuus ajattelussa olennaista on se, että hen-

kilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia ovat linjassaan sekä mahdollisimman pitkälle harmoniassa ulkoisten ja sisäisten edellytysten ja vaatimusten kanssa. Yhteensopivuusajattelun mukaan henkilöstöjohtamisen tehtävä on huolehtia, että sen sisältämät prosessit tukevat yrityksen liiketoimintastrategian kehittymistä. Myös henkilöstövoimavarojen tulisi tukea yrityksen mission, vision ja strategian toteutumista. (Viitala 2014, 53-54.)

Voimavaralähtöisessä ajattelussa keskitytään sisäisten voimavarojen luomiseen ja tunnistamiseen. Liiketoimintastrategiaa ei muodosteta pelkästään ulkoisten toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien pohjalta vaan keskittymällä tunnistamaan omia sisäisiä voimavaroja. Strategia luodaan niiden ominaisuuksien varaan joita kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Tämä ja henkilöstön osaaminen korostuvat asiantuntijaorganisaatiossa ja kyseiset kyvykkyydet tuottavat yritykselle suhteellista kilpailuetua. (Viitala 2014, 55.)

Organisaatiossa perehdytyksen johtamiseen kuuluu, että perehdyttämisen pelisääntöjä noudatetaan sen mukaisesti kuin yrityksessä on siitä sovittu. Pelisäännöt ovat joko ennalta sovittuja tai ne vodaan yhdessä sopia kuitenkin niin, että ne ovat tarkoituksenmukaisia ja organisaation strategiasta johdettuja. Jos vaihtuvuus on suuri tulisi erityisesti systemaattisuuteen panostaa. Perehdyttämisessä korostuu kyky kytkeä kehittäminen osaksi organisaation strategiaa. Paras lopputulos kuitenkin saavutetaan silloin kun mahdollisimman moni osallistuu perehdytykseen. Esimiehen vastuulla on kuitenkin huolehtia ja vastata sen toimivuudesta, kehittämisestä ja seurannasta. (Kupias ym. 2014, 100-101.)

Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii sen tekijöiltä yhä enemmän ja enemmän. Nykytilanteessa muutokset ovat nopeita ja yhä useampi työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Lisäksi asiantuntijoiden merkitys korostuu tehtävissä, joissa työntekijät eivät välttämättä miellä itseään asiantuntijoiksi. Jatkuvat muutokset ja kiire tekevät asiantuntijatyöstä haastavaa sekä kuormittavaa ja samalla asiantuntijoiden odotetaan hallitsevan suuren määrän tietoa ja taitoja sekä omaksumaan uutta. Asiantuntijaorganisaatiossa osaamista tulisi kehittää ja samalla saavuttaa parempaa tulosta. Alhanen ym. (2011, 15-17) uskovat, että työnohjaus on ratkaisu edellä mainittuun ongelmaan. Se on kokeneemman työntekijän antamaa opastusta nuoremmalle kollegalle. Se sisältää merkittäviä mahdollisuuksia, kun työntekijät pohtivat sen seurauksia ja mahdollisuuksia. Se on myös tutkimuksissa todettu parantavan työn laatua ja työhyvinvointia. Toiminnan kriittisellä tarkastelulla ja seurannalla on mahdollisuus oppia kehittämään omaa toimintaansa. (Alhanen ym. 2011, 14; Moilanen 2001, 30.)

Asiantuntijaorganisaatiossa erityisesti nousee esille asiat joita työntekijät arvostavat työssään. Nämä asiat tulisi myös huomioida perehdytyksessä sekä rekrytoinnissa yleisesti.

Kjelin & Kuusisto (2003, 25) mainitsevat, että tulevaisuudessa työhakijat arvostavat sitä, että organisaatio kantaa vastuun työntekijöistä sekä osaamisen kehittämisestä. Korkeat palkat ja edut toimivat työntekijän houkuttimena, mutta lopulta työntekijät arvostavat edellä mainittuja asioita enemmän. Asiantuntijatyössä työntekijää motivoi usein työn haasteet, itsenäisyys ja kehittymismahdollisuudet. Panostamalla työtehtäviin, henkilöstön osallistamiseen ja ilmapiiriin on mahdollista pitää hyvistä tekijöistä kiinni ja sitouttaa heitä yritykseen. Näille työntekijöille tärkeille asioille luodaan lähtökohdat jo perehdyttämisyksikössä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 25.)

Vaihtuvuus saattaa toisinaan olla suurtakin eri yrityksissä. Usein sen takana piilee jokin syy johon tulisi paneutua mahdollisimman nopeasti. Viitala (2014, 67) mainitsee että yrityksissä olisi hyvä seurata vaihtuvuuslukuja, jotta voidaan puuttua vaihtuvuuden taustalla piileviin tekijöihin ja saada korjattua se vähintäänkin siedettävälle tasolle. Vaihtuvuuden syynä voi olla monta asiaa, mutta toimia joilla vaihtuvuutta voidaan ehkäistä ja kehittää on rekrytoinnin ja perehdyttämisen kehittäminen. Näissä toiminnoissa luodaan ensimmäiset mielikuvat ja pohja työntekijämielikuvalle. Mikäli mielikuva on hyvä ei työntekijä koe välttämättä yhtä suurta tarvetta etsiä tai miettiä muita työtehtäviä, kun taas jos mielikuva on huono alkaa hän usein etsiä uusia työtehtäviä aktiivisesti. Hyppänen (2013, 23) mainitsee, että yrityksen ja esimiesten tulee ymmärtää työntekijämielikuvan merkitys rekrytoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa. Niihin vaikuttavat yrityksen kulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, kehittyminen yhteiskuntavastuu ja menestyminen. Yrityksen maine taas heijastuu työntekijäkuvaan, joka taas vaikuttaa siihen kuinka sitoutunutta nykyinen henkilöstö on. Maine leviää sekä hyvässä että pahassa ja siinä suuressa osassa on esimiesten johtamistavat. (Hyppänen 2013, 23-24.)

3.3 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Lainsäädäntöä käsitellessä lähdetään liikenteeseen siitä, että työyhteisössä tiedetään ja tunnetaan säännöt ja niitä myös noudatetaan. Se on yritysten minimivaatimus lainsäädännön osalta. Näitä säädöksiä täydentävät monilla aloilla erilaiset työehtosopimukset. Näiden säädösten ja pykälien noudattaminen lisää luottamusta ja ajankäyttö voidaan kohdistaa tuottavimpiin asioihin. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Lainsäädäntö ja työehtosopimukset ohjaavat yrityksiä perehdyttämisessä. Eri laeissa jotka ohjaavat perehdyttämistä on suoria viittauksia sekä määräyksiä perehdyttämiseen. Tässä huomio kiinnittyy erityisesti työntekijän opastukseen työhönsä ja erityisesti työnantajan

vastuuseen kyseisessä asiassa. Perehdyttämistä valvoo ja käsittelee mm. työturvallisuuslaki (23.8.2002/738), työsopimuslaki (26.1.2001/55) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) 2 luvussa määritellään työnantajan yleisiä velvoitteita. Työnantajan tulee 8§ mukaan huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Se määrittää myös ennaltaehkäisemään ja poistamaan erilaisia haitta- ja vaaratekijöitä työssä mahdollisuuksien mukaan. Työturvallisuuslain 14§ pykälässä sanotaan myös, että työnantajan tulee tarjota työntekijälle riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan tulee myös huomioida työkokemus sekä ammatillinen osaaminen perehdytysprosessissa sekä työhön ohjauksessa. Työturvallisuus on tärkeässä osassa perehdytysprosessia ja hyvin hoidetulla perehdytyksellä pystytään takaamaan edellä mainitut seikat ja niiden toteutuminen. Työturvallisuuslakiin kuuluu myös täydentäviä lakeja. Näitä ovat yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki. Näiden lakien tarkoituksena on edistää tasa-arvoa naisten ja miesten välillä sekä ehkäistä syrjintää työelämässä. Oikein suoritettussa perehdytysprosessissa henkilöllä tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet menestyä työssään riippumatta henkilön sukupuolesta tai etnisestä taustasta. (Finlex 2020a; Kupias & Peltola 2009, 23-25.)

Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) 2 luvussa puhutaan työnantajan yleisvelvoitteesta. Se tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee kaikissa olosuhteissa edistää työntekijöiden sekä työntekijän ja työnantajan välisiä suhteita. Yleisvelvoite käskää myös työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijällä on edellytykset suoriutua työstä yrityksen muuttaessa tai kehittäessä toimintaansa. Työsopimuslaki sisältää myös mainintoja mm. työturvallisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta, joita käsitellään myös omissa laeissaan. Mainitut velvollisuudet kuulostavat itsestään selvyyksiltä, vaikka ne eivät aina sitä ole. Usein kiire, paine ja muut tekijät vaikuttavat asioiden täytäntöönpanoon. Tästä syystä on erityisen tärkeää hoitaa perehdytys perusteellisesti ja lain määrittämässä puitteissa. (Finlex 2020b; Kupias & Peltola 2009, 21.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (23.3.2007/334) 1 luvun 1§ määrittää yrityksen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Sen tarkoituksena on kehittää ja parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään tai työoloja yleisesti. Tarkoituksena on myös yhteisymmärryksessä työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten kanssa tiivistää yhteistyötä yritysten toimintamuutoksien yhteydessä henkilöstön aseman parantamiseksi. Yhteistoimintalaki velvoittaa yrityksiä neuvottelemaan henkilöstön kanssa aina kun on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia.

Tämän tavoitteena on edistää viestintää työyhteisössä sekä osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon. Perehdyttämisen järjestelyt tulisi tehdä näkyväksi, jotta työntekijät tietävät miten he saavat koulutusta ja opastusta, jos muutos osuu omalle kohdalle. (Finlex 2020c; Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

3.4 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttäminen on yksi tärkeimpiä työpaikalla järjestettäviä koulutuksia ja erittäin keskeinen toimenpide yrityksen palkatessa uusia työntekijöitä. Se on myös merkittävä osa ja suuren vaikutuksen omaava tekijä, kun puhutaan työmotivaatiosta, tuloksista, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista työyhteisössä. Perehdytysprosessin tarkoituksena on luoda oppimistapahtuma tai oppimiskoulutus, jossa työntekijä ymmärtää ja sisäistää omat velvollisuudet ja vastuut, luo työn kokonaiskuvan ja sisäisen mallin, jotta työtehtävistä suoriutuu. Yrityksen näkökulmasta hyvien työntekijöiden korvaaminen on haastava ja pitkä prosessi. Tästä syystä suunnitelmallinen, laadukas ja tasapuolinen perehdytys mahdollistaa kaikille uusille työntekijöille tasavertaiset mahdollisuudet onnistua työelämässä.

Kupias & Peltola (2009, 19) kuvaavat perehdyttämistä ja sen tavoitteita siten, että perehdyttämisprosessin tulisi sisältää toimenpiteitä joilla työntekijän osaamista, työympäristöä ja yhteisöä kehitetään sen mukaisesti, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin. Parhaimmillaan se perehdytysprosessi kehittää koko organisaatiota ja työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 19; Lepistö 2004, 56; Eklund 2018, 31.)

Perehdyttämisen hyödyt ovat yhteisiä. Perehdytyksestä tulisi hyötyä niin perehdytettävä työntekijä, esimies ja työpaikka. Kattavalla ja onnistuneella perehdytyksellä saadaan mm. työntekijä ajettua sisään työyhteisöön nopeammin ja tehokkaammin, työ on sujuvampaa alusta alkaen sekä ammattitaidon kehittyminen ja työssäoppiminen helpottuvat ja nopeutuvat. (Lepistö 2004, 56-57.)

Esimiehen näkökulmasta merkittävimpiä etuja ovat ajan säästö. Ongelmien ratkaisu helpottuu, uusi työntekijä opitaan tuntemaan paremmin ja nopeammin sekä perehdytyksellä saadaan luotua perusta yhteistyölle ja yhteistyöhengelle. Prosessin alkuvaiheessa esimies saa tarvittaessa tietoa uudesta työntekijästä, vahvuuksista ja kiinnostuksenkohteista, joita on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa. Esimiehellä on myös tarvittaessa mahdollisuus näiden tietojen pohjalta muuttaa prosessia. (Lepistö 2004, 56-59.)

Yrityksen näkökulmasta hyötyjä on paljon erilaisia. Tärkeimpinä hyötyinä yrityksen näkökulmasta on työn tuloksen ja laadun paraneminen. Kun työntekijä on kattavasti perehdytetty tehtävään voi yritys tällä saavuttaa kilpailuetua muihin nähden. Yrityksen näkökulmasta on kyse yksinkertaisesti siitä, että työntekijän perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia. Hyvin hoidetusta perehdytysprosessista yritys hyötyy usein myös siten että se parantaa yrityskuvaa ja henkilöstö on myös sitoutuneempaa. Eklund (2018, 34) kuvaa perehdyttämisen merkitystä sitoutumiseen ja työtyytyväiseen siten, että teetetyt tutkimuksen mukaan uuden työntekijän saaman tuen vaikutus ensimmäisen 90 päivän aikana vaikutti merkittävästi työn tulokseen ja sitoutumiseen jatkossa. Toisessa tutkimuksessa taas huomattiin, että suunnitelmallisen perehdytyksen ansiosta todennäköisyys työntekijän jatkamiseen yrityksessä yli 3 vuotta kasvoi 58%. (Leppistö 2004, 56-57; Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22; Eklund 2018, 34-35.)

3.5 Perehdyttämisen haasteet

Perehdyttämisprosessissa tulee vastaan monenlaisia haasteita ja ongelmia. Yleisimpiä niistä tai perehdyttämisen laiminlyöntiin liittyvistä haasteista on kiire. Erityisesti asiakastyössä kiire sitoo esimiehen tai perehdyttäjän omiin velvollisuuksiin ja aika ei riitä uuden henkilön perehdyttämiseen. Usein uusi työntekijä voidaan nähdä myös kilpailijana, jolloin se saattaa vaikuttaa perehdyttämisen laatuun ja perusteellisuuteen.

Perehdyttämisessä hyödyt tulisi esittää kaikille sen osapuolille mahdollisimman selkeästi, sillä muutoin saattaa herätä ajatuksia siitä miksi uhrata aikaa uudelle työntekijälle ja miksi hänelle tulisi jakaa tietoa tai omaa osaamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242.)

Esimiehen näkökulmasta perehdytys aiheuttaa haasteita mm. siinä, että esimiehet eivät näe riittävän kirkkaasti perehdyttämisen tuomia hyötyjä. On myös mahdollista, että esimiehen perehdytystaidot ovat puutteelliset eikä hän pysty asettumaan uuden työntekijän saappaisiin saatikka siirtämään osaamista hänelle. Haasteita tuo myös jos uutta työntekijää ei tunneta kunnolla eikä olla tietoisia hänen vahvuuksista ja valmiuksista työn suorittamiseen. Tällöin käsitykset perustuvat yleisluontoiseen ja stereotyyppiseen kuvaan siitä mitä hänen odotetaan osaavan ja tietävän. Suunnitelmallisella tekemisellä ja ihmiseen tutustumisella pystytään varmistumaan siitä, että perehdytys perustuu oikeisiin tarpeisiin. Jos viestinnän puute uudesta työntekijästä ja roolista jää puutteelliseksi se heijastuu erittäin usein koko perehdyttämisprosessiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Organisaation näkökulmasta haasteena on löytää hyvät tekijät ja sitoutuneet sellaiset. Perehdyttäminen on organisaatiolle erittäin kallista ja se myös sitoo usein henkilöresursseja

pois muista tehtävistä. Uusi työntekijä on itsessään kallis investointi, jonka johdosta hänestä halutaan mahdollisimman nopeasti tuottava työntekijä. Näissä tapauksissa perehdytys on monesti puutteellista ja sen vaikutukset alkavat näkyä hyvinkin nopeasti. Monesti haasteeksi muodostuvat epäselvyydet vastuun määrittelystä tai viestinnän puutoksesta. Mikäli työnjako prosessissa on huonosti tai epäselvästi johdettua, vaikuttaa se välittömästi lopputulokseen. Viestinnän puutos taas vaikuttaa siihen, että yrityksessä ihmiset olettavat, että vastuu perehdyttämisestä on jonkun muun osaston tai henkilön harteilla, jolloin se jää puutteelliseksi tai kokonaan tekemättä. Tällöin perehdytettävä saa usein pirstaloitunutta tietoa josta on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Yrityksen näkökulmasta haasteita tuottaa myös se milloin perehdytystä tarvitaan, kuinka kattavaa sen tulee olla ja kuka siitä vastaa. Erityisesti kun työn muodot muuttuva ja niin sanotut epätyypilliset työsuhteet lisääntyvät on perehdytys erityisen tärkeää. Työntekijät eivät ole tutussa ja turvallisessa ympäristössä, jolloin perehdytyksen merkitys nousee erityisen tärkeäksi. Näissä tilanteissa on organisaation myös mahdollista kehittyä. Jos prosesseista löydetään puutteita, ongelmia tai haasteita, puhutaan oppimistilanteesta jota voidaan hyödyntää organisaation kehittämiseen. Näin saadaan ehkäistyä samojen virheiden tekeminen tulevaisuudessa. Perehtymisprosessiin paneutuminen voi parhaimmillaan synnyttää organisaation toiminnan arvioinnin jossa pohditaan sitä, onko yritys prosessin osalta halutussa tilassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244-245; Yle.fi 28.04.2015.)

4 Perehdyttäminen käytännössä

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä koko perehdyttämisprosessiin ja kertoa sen eri vaiheista aina itse rekrytointiprosessista irtisanoutumiseen. Samalla käydään läpi mitä perehdytysmateriaaleja tarvitaan, miten perehdytystä ja sen prosessia voi seurata, arvioida ja kehittää sekä työnopastusta.

4.1 Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdytysprosessi ja sen valmistelu alkavat usein jo hyvissä ajoin ennen rekrytointia. Viitala (2005, 356) mainitsee että perehdyttäminen tulisi aloittaa jo valintamenettelyvaiheessa ja että se tulisi nähdä myös yrityskuvamarkkinointina. Yrityksestä tulisi olla selvillä sen tarkoitus, tärkeysjärjestys ja halutut tulokset. Samassa yhteydessä tulisi miettiä myös tehtävän vaatimuksia ja tarvittavaa osaamista. Toisinaan tehtäväkuvat ovat selkeät ja tarkat, mutta toisinaan saatetaan hakea henkilöä joka täydentää organisaation osaamista ja on ”hyvä tyyppi”. Tällöin myös toimenkuvan määritelmä ei ole kovin selkeä vielä etukäteen. Toimiva perehdytysprosessi tarjoaa työkalut perehdyttäjälle ja perehdytettävälle yhteiseen tavoitteen saavuttamiseksi. Sen tulee olla käyttötarkoitukseen soveltuva, jotta siitä on käyttäjille hyötyä ja se on sisällöltään sopiva. Ei liian suuri eikä myöskään liian suurpiirteinen. (Bradt & Vonnegut 2009, 10; Kupias & Peltola 2009, 102-103; Eklund 2018, 73-74.)

Rekrytointiprosessi on myös tärkeä vaihe perehdyttämisessä. Tässä vaiheessa hakijalle kerrotaan työtehtävän, organisaation ja työyhteisön erityispiirteitä sekä vaatimuksia. Yritys puolestaan saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Jo haastatteluvaiheessa alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. Myönteinen ensivaikutelma luo perustan yhteistyölle ja se syntyy usein ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Uusi työntekijä uskaltaa helpommin keskustella ja tarttua asioihin, kun hän kokee olevansa tervetullut. Jos hakijan kanssa on mahdollista kiertää työpiste, saa hän jo tässä vaiheessa konkreettisen yleiskuvan työnantajasta ja tulevasta tehtävästä. Mielenkiintoa ja muistamista voidaan lisätä antamalla hakijalle esitteitä tai muuta oheisaineistoa yrityksestä mukaansa. (Kupias & Peltola 2009, 102-103; Kangas & Hämäläinen 2008, 9.)

Kun rekrytointi saadaan valmiiksi ja uusi henkilö on valittu työtehtävään, alkaa varsinainen perehdytys. Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle sellaiset valmiudet ja mahdollisuudet, jotta hän voi onnistua ja menestyä työssään johon hänet on palkattu. Eklund, (2018, 94) Kupias ja Peltola (2009, 103) mukaan tässä vaiheessa on syytä

palata keskusteluissa vastuualueisiin ja tehtäväkuvauksiin. Mikäli työntekijä on palkattu tiettyyn toimenkuvaan, keskitytään työn vaatimuksiin. Tällöin puhutaan sopeuttavasta perehdytyksestä. Mikäli uusi työntekijä palkataan osaamista täydentävänä henkilönä, pyritään henkilöstä saamaan mahdollisimman paljon osaamista organisaation käyttöön. Tätä kutsutaan dialogiseksi perehdyttämiseksi. Molemmissa tapauksissa tulee kuitenkin huomioida perehdytyksen peruspilareita kuten työsuhteen alkuun liittyviä asioita, pelisääntöjä, työyhteisöön tutustumiseen, arvoihin ja strategiaan. Myös vastuualueiden kuvaaminen auttaa työntekijää hahmottamaan oman roolinsa työyhteisössä ja antaa merkitystä omalle työlleen. (Hyppänen 2013, 217; Eklund 2018,94; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Tutustuminen on tärkeä osa uuden työntekijän aloittaessa ja erityisesti ensivaikutelmaan tulisi panostaa. Tutustuminen helpottaa yhteistyön aloittamista ja antaa suuntaviivoja siitä, miten perehdytystä voidaan lähteä jatkamaan. Hyvä ensivaikutelma on erityisen tärkeä antaa yrityksestä, sillä se muistetaan pitkään ja erityisesti silloin, jos työntekijä ei koe oloaan vastaanotetuksi työyhteisöön. Huonoa ensivaikutelmaa on myös vaikea korjata myöhemmässä vaiheessa. Uusi työntekijä olisi hyvä esitellä ainakin lähimmille kollegoille mahdollisimman pian itse rekrytoinnista. Usein vastaanottaja on esimies mutta myös perehdytyksestä vastaava henkilö voi tämän hoitaa, mikäli esimies on itse estynyt. Perehdytyksestä vastaava henkilö tulee olla jo tässä vaiheessa nimettynä. Tärkeintä edellä mainitussa on työyhteisön sosiaalinen tuki ja että uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. (Eklund 2018, 106; Kangas & Hämäläinen 2008, 9; Viitala 2005, 356-357; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Perehdyttäjän tulisi valmistautua hyvissä ajoin uuden työntekijän tuloon. Ennen ensimmäistä työpäivää tulisi perehdyttäjän tai esimiehen hoitaa kaikki aloituksessa oleelliset ja tärkeät asiat valmiiksi, jotta työntekijä voi tehtävässä aloittaa. Tällaisia asioita ovat mm. työvälineiden ja tunnusten hankkiminen, työpisteen järjesteleminen, perehdytysmateriaalit, avaimet ja kulkuluvat ym. Uuden työntekijän kannalta valmistautuminen hänen saapumiseen antaa sellaisen kuvan, että työntekijää on odotettu ja hän kokee olonsa tervetulleeksi. Myös perehdyttäjän kiinnostuksella perehdytystä kohtaan on suuri merkitys sen onnistumisessa ja erityisesti uuden työntekijän tervetulleeksi tuntemisen osalta. Ensimmäisen päivän tavoitteina olisi saada esiteltyä uudelle työntekijälle työpiste, kollegat sekä toimitilat. Ensimmäisinä päivinä tulisi keskittyä keskustellen sellaisiin asioihin jotka ovat tärkeitä oppia heti. Työhön liittyviä asioita voidaan alkaa jo hieman käydä läpi tässä vaiheessa. On hyvä, että uudella työntekijällä riittää ohjelmaa, mutta ensimmäisille työpäiville ei tule kuitenkaan järjestää liian paljon ohjelmaa, sillä uusien asioiden omaksuminen vie aikaa. Perehdytys onkin hyvä käynnistää siitä mihin rekrytointivaiheessa ollaan jääty. Asiat joita tässä yhteydessä on keskusteltu ei välttämättä ole täysin selvät ja kirkkaassa

muistissa. Myöskin rekrytoija ei välttämättä ole sama henkilö kuin perehdyttäjä, joten on tärkeä käydä asiat läpi uuden työntekijän kanssa, jotta kaikki osapuolet ovat yhteisymmärryksessä työn vaatimuksista. Myös tarkemmat tavoitteet ja vaatimukset ovat voineet muuttua valitun henkilön mukana. (Eklund 2018, 94; Kangas & Hämäläinen 2008, 9-10; Kupias & Peltola 2009, 105-106; Östberg 2014, 119.)

Ensimmäisten viikkojen aikana uuden työntekijän tulisi päästä kiinni normaaleihin työtehtäviin. Jokainen uusi työntekijä haluaa päästä osaksi työyhteisöä ja olla hyödyksi työnantajalleen. Tästä syystä olisikin hyvä, että normaaleihin työtehtäviin perehdyttäminen ei kestäisi liian kauan vaan niitä alettaisiin käsitellä mahdollisimman pian. Näin uusi työntekijä voi yhdistää perehdytyksessä opittuja asioita omiin työtehtäviin ja tarkastella yleisempiä asioita konkreettisten työtehtävien kautta. Ensimmäisen viikon lopuksi olisi hyvä järjestää esimiehen ja uuden työntekijän välinen keskustelu jossa voidaan käydä läpi perehdytystä ja sen onnistumista. Kun uuden työntekijän kokemukset huomioidaan, on helpompi täsmentää perehdytyksen sisältöä. Esimiehen vastuusiin kuuluu käydä läpi sekä uusien että nykyisten alaisten kanssa työtehtävät siten, että molemmat ymmärtävät ne samalla tavalla. Samassa yhteydessä voidaan keskustella myös tavoitteista ja uusien työntekijöiden kohdalla tässä yhteydessä korostuu myös koeaika. Ensimmäisten viikkojen aikana ei kannata liikaa keskittyä yksityiskohtiin vaan kokonaisuksiin ja niiden hahmottamiseen. Usein merkki turhan tiivistä perehdytysohjelmasta on se, että uusi työntekijä ei ehdi tekemään eikä perehtymään tuleviin työtehtäviinsä. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Yksi tärkeimpiä perehdytyksen tehtäviä on työyhteisön tapojen sekä ammattiroolin opettaminen. Tätä voidaan kutsua myös sosiaalistamiseksi, jota työyhteisö tekee tietoisesti ja tiedostamattaan. Nämä tavat heijastavat uudelle työntekijälle organisaatiokulttuuria ja perus oletuksia joita yrityksen työntekijöillä on itsestään ja työympäristöstä. Sosiaalistuminen alkaa työnhakuvaiheessa tai jo ennen sitä. Se ei myöskään ole prosessi joka päättyy jossakin vaiheessa vaan se kulkee työuran mukana ja muuttaa muotoaan erilaisissa muutostilanteissa. Työyhteisö toimii usein myös perehdyttäjänä ja helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja siinä viihtymiseen. Usein uuden työntekijän saapuessa yritykseen on hänen nöyryyttävä siihen, että hän tietää asioista vähiten, vaikka kokemusta alalta olisikin jo kertynyt enemmän muihin nähden. Tätä kuitenkin helpottaa, jos työyhteisö on turvallinen ja auttava. Positiivinen työskentely- ja oppimisilmapiiri motivoivat uutta työntekijää itseäänkin oppimaan. Työyhteisössä oman paikan löytämistä voidaan helpottaa kunnioittamalla ihmisten erilaisuutta ja tuomalla myös esille sen hyviä puolia ja vahvuuksia. Esimiehen tehtävä on ohjata toiminta kohti kyseistä määränpäättä. Tässä yhteydessä on myös tärkeää antaa olemassa oleville työntekijöille aikaa sopeutumiseen ja uuden

työntekijän vastaanottamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124-125; Kupias & Peltola 2009, 68-69; Lepistö 2004, 59-60.)

Toisinaan perehdyttäminen voi päättyä siihen, että työntekijän aloitteesta työsuhde päättyy tai se päätetään yrityksen toimesta. Lähtö voi olla nopea ja riippuen siitä onko henkilön koeaika vielä voimassa vai ei. Se voi olla myös etukäteen tiedossa, mikäli työsuhde on ollut määräaikainen tai muuten luonnollinen päätepiste työsuhteelle. Yrityksestä lähtö ei usein ole toivottu tapahtuma, mutta tästäkin tulisi myös oppia. Työntekijän lähtiessä olisi hyvä tiedustella haastatellen mikä yrityksessä on ollut toimivaa ja mikä ei, jotta toimintaa voidaan kehittää. Tarkoituksena olisi selvittää syyt mitkä ovat johtaneet työsuhteen päättymiseen. Vaikka kyseessä on usein vain yhden henkilön mielipide, hyvä esimies miettii myös näihin asioihin ratkaisukeinoja tulevaisuuden varalle. (Kupias & Peltola 2009, 109-110; Hyppänen 2013, 233.)

Rekrytoinnilla ja perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus koko organisaatioon, yrityksen liiketoimintaan, tavoitteiden toteutumiseen ja työnantajakuvaan. Valinnoissa katse kannattaa suunnata kohti tulevaisuutta ja miettiä mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta liiketoimintaa voidaan kehittää. Epäonnistuneet rekrytoinnit käyvät yrityksille kalliiksi, kun taas hyvällä rekrytoinnilla ja perehdytyksellä on mahdollisuus erottua kilpailijoista ja saavuttaa menestyvää liiketoimintaa. (Hyppänen 2013, 225-226.)

4.2 Perehdytysmateriaalit

Perehdytysmateriaalien tavoitteena on tukea koko perehdytysprosessia ja sen noudattamista. Materiaalien tarkoituksena on tukea uuden työntekijän oppimista, asioiden muistamista ja mieleen painamista. Tiedon määrä on uuden työntekijän aloittaessa suurta, joten tiedon omaksuminen on helpompaa, mikäli materiaaliin on mahdollisuus tutustua etukäteen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Materiaalien osalta olisi ensisijaisen tärkeää, että uusi tulokas pääsee tutustumaan niihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Viitala (2005, 356) sekä Kangas ja Hämäläinen (2007, 10) ovat sitä mieltä, että materiaalit olisi hyvä toimittaa uudelle työntekijälle jo ennen töiden aloitusta, jotta hän ehtii tutustumaan niihin etukäteen ja näin perehdyttämisestä saadaan tehokkaampaa. Östberg (2014, 122-123) mainitsee että materiaalit tulisi toimittaa heti uudessa työssä aloitettua, jotta uudelle työntekijälle tulee kokemus, että häntä on odotettu ja että hänen tuloon on myös valmistuttu. Itse materiaali jota uudelle työntekijälle annetaan tulisi kuitenkin pitää mahdollisimman vähäisenä. Materiaalien suunnittelussa tu-

lisi lähteä liikkeelle siitä, että ne ovat helppoja tutustua, käyttää ja päivittää. Perehdyttämisessä olisi hyvä hyödyntää olemassa olevia materiaaleja kuten sidosryhmä-, henkilöstö- ja asiakasmateriaaleja, jotka auttavat hahmottamaan yritystä ja sen liiketoimintaa. Myös intranet ja internet ovat yleistyneet ja materiaalit ovat usein täällä saatavilla sähköisessä muodossa. Intranet on parhaimmillaan tehokas apuväline perehdytykseen ja johtamiseen, kun se tavoittaa koko henkilöstön. Materiaalit jota intranettiin lisätään, tulee suunnitella sellaiseksi, että ne ovat käytettävissä selaimella eikä vain kopioitu paperisista versioista. Uusi työntekijä tarvitsee opastuksen mistä tietoa on saatavilla ja myös aikaa sen etsimiseen ja tutustumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207; Kangas & Hämäläinen 10-11; Östberg 2014, 123.)

Materiaaleja suunnitellessa tulisi keskittyä sen yleishenkeen, helppolukuisuuteen ja olenaisuuteen, ulkoasuun sekä ylläpitoon. Usein oppaat ja materiaalit joita uudelle työntekijälle jaetaan ovat ensikosketuksia yritykseen ja ne luovat työntekijälle mielikuvia koko yrityksestä. Näiden tarkoitus onkin tehdä työntekijän olo rentoutuneeksi eikä lisätä jännittävyyttä. Liian pitkät ja laajat materiaalit eivät ole hyviä, sillä niitä ei jakseta lukea. Tiivis ja tarpeellinen paketti otetaan usein helpommin vastaan ja siihen myös tutustutaan tehokkaammin. On myös tärkeää miettiä, että ulkoasu on houkutteleva ja kiinnostava, jotta siihen halutaan tutustua. Tärkeä osa suunnittelua on myös miettiä se, kuka materiaaleista on vastuussa ja kenen tehtävä on pitää niitä ajan tasalla ja kuinka usein niitä tulisi päivittää. Niiden tekeminen saattaa viedä paljon aikaa, mutta se paikkaantuu usein itse perehdytyksessä. Eklund (2018, 173) myös toteaa, että toimintatapoja on erilaisia ja ne sopivat eri yrityksiin eri tavalla. Onkin tärkeää, että perehdytyksen suunnittelija muokkaa materiaaleja niin, että ne palvelevat juuri kyseisen organisaation tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Perehdytyksen tulisi keskittyä myös rohkaisemaan uusia työntekijöitä tuntemaan, että he ovat osa yrityksen tuottavia jäseniä alusta alkaen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211-212; Kangas & Hämäläinen 2007, 7; Arthur 2012, 297.)

Eriyisesti suurien organisaatioiden osalta olisi kannattavaa olla käytössä perehdytysuunnitelma ja tapa seurata sitä. Myös muistilista tai tarkistuslista on hyvä olla käytössä, jolloin perehdyttäjä ja perehdytettävä voivat kuitata listaan, kun kyseinen asia on käsitelty. Perehdytys on varmistettu vasta siinä vaiheessa, kun asiat on opetettu ja käyty yhdessä perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa läpi. Perehdytysuunnitelmaa voidaan käyttää isoissa organisaatioissa keskitetysti, mikäli samoja työtehtäviä noudattaa isompi joukko. Suunnitelmaa tulisi kuitenkin kaikissa organisaatioissa yksilöllistää ainakin jonkin verran, sillä tulokkaat poikkeavat toisistaan. Yksilöt tulee myös ottaa huomioon, kun halutaan perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti. (Eklund 2018, 173; Kangas & Hämäläinen 2007, 17; Kupias & Peltola 2009, 88.)

4.3 Seuranta, arviointi ja kehittäminen

Perehdytysprosessin olennaisia osia ovat seuranta, arviointi ja kehittäminen. On ensisijaisen tärkeää sopia työntekijän kanssa seurannasta ja seurata prosessin etenemistä, jotta kyseiselle henkilölle voidaan tarjota parasta mahdollista perehdyttämistä. Aktiivisella seurannalla ja prosessin arvioinnilla pyritään saavuttamaan prosessille asetetut tavoitteet ja tarvittaessa mukauttamaan toimintaa sen sitä vaatiessa. (Eklund 2018, 109.)

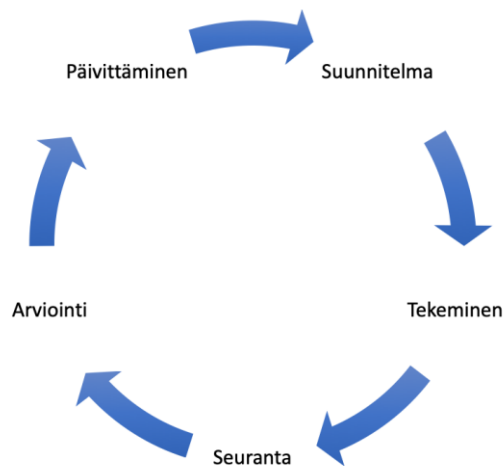
Perehdytysprosessin seurannan tulisi olla tavoitteellista ja systemaattista. Usein sillä halutaan tarkastella sitä, miten uusi tulokas oppii ja pääsee työyhteisön osaksi. Toinen merkittävä tekijä jota seurataan, on yrityksen perehdytysprosessin toimivuutta. Näiden tulosten pohjalta toimintaa pyritään kehittämään ja muokkaamaan tulevaisuutta varten. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdytyksen seurannan tavoitteena on varmistaa se, että uusi työntekijä oppii työstä selviytymiseen tarvittavat asiat, takaa jatkuvan kehityksen sekä etenee kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. Mikäli seuranta ei ole aktiivista ja systemaattista on vaikea seurata siten, miten prosessi toimii ja miten uusi työntekijä oppii asioita. Seurannan tarkoituksena on myös tuottaa tietoa perehdyttäjälle siitä, mitä ja minkälaista tukea uusi työntekijä tarvitsee missäkin tilanteessa. Jokainen perehdytettävä henkilö on yksilö, joka oppii asioita erilaisella tavalla. On siis mahdotonta määrittää haasteita ja ongelmia etukäteen, joita prosessissa tulee vastaan. Tähän ainut keino on toimiva seuranta ja sen kautta puuttuminen niihin mahdollisimman nopeasti. (Eklund 2018, 119.)

Perehdytykselle määritellään usein yrityksessä tavoitteet, joita sillä lähdetään hakemaan. Ne ovat usein laajoja ja kuvaavat kaikkia uusia työntekijöitä eivätkä yksilöitä jotka kyseisessä toimenkuvassa aloittavat. Kun puhutaan tehokkaasta ja yksilöllisestä perehdyttämisestä on suunnitelma tehtävä ja muokattava myös yksilön mukaisesti. Eklundin mukaan (2018, 120) perehdytyksen voi jakaa vaiheisiin ja seurata sitä osa kerrallaan sekä asettaa tavoitteet jokaiselle vaiheelle erikseen. Välitavoitteet ja pirstaloitu suunnitelma toimii ja ohjaa toimintaa tehokkaammin ja perehdytettävä kokee useammin onnistumisen tunteita kuin mitä pitkän tähtäimen suunnitelmissa. Tämä on myös usein motivoivampaa kuin yhden ison tavoitteen tavoitleminen. Kjelin & Kuusisto (2003, 245) sanoo, että perehdytystä seurataan ja arvioidaan asennemittareilla. Niiden tarkoituksena on selittää perehdytettävän tyytyväisyyttä perehdyttämisprosessiin. Tämä tulisi kuitenkin toteuttaa siten että samassa yhteydessä otetaan huomioon myös organisaation tavoitteet. Eklund (2018, 120)

mainitseekin kysymyksen jossa tulisi miettiä mitkä mittarit sopivat teidän yrityksenne tavoitteisiin? Mittareita on useita ja jokaisen yrityksen tulisi miettiä sitä, minkälaiset mittarit mittaavat heille relevantteja ja tärkeitä asioita sekä sitä, mistä saadaan kattavimmin tietoa prosessin toimivuudesta.

Aktiivisen seurannan ja palautteen avulla mahdollistetaan suunnitelman jatkuva päivittäminen ja kehittäminen. Kun suunnitelma on päivitetty ja muokattu, siirrytään tässä vaiheessa toteuttamaan päivitettyä suunnitelmaa. Eklund (2018, 121) kuvaa perehdytyksen seurannan sykliä (kuvio 2) viisiosaiseksi prosessiksi. Ensimmäisenä tulee tehdä suunnitelma ja käydä se perehdyttävän kanssa läpi. Tämän jälkeen eri mittareita sen sujuvuudesta ja toimivuudesta seurataan ja arvioidaan, jonka jälkeen sitä päivitetään havaittujen puutteiden tai virheiden mukaisesti. (Eklund 2018, 120-121.)



Kuvio 2. Perehdyttämisen seurannan sykli (Eklund 2018, 121.)

4.4 Työnopastus

Työnopastus on työpaikalla tapahtuvaa työtehtävien tekemisen oppimista käytännössä. Työnopettajan tehtävänä on huolehtia, että uusi työntekijä oppii oikeat ja turvalliset työmenetelmät. Tavoitteena työnopastuksessa on, että opastettava oppii tekemään työtä oma-toimisesti ja itsenäisesti. Työnopastus on yksi osa perehdyttämisprosessia ja usein osa kyseisistä tehtävistä on siirretty esimieheltä ja perehdyttäjältä työnopastajalle. Työtehtävien sisällön lisäksi työntekijöiltä vaaditaan erilaisia taitoja. Näitä taitoja kutsutaan työelämätaidoiksi. Ne ovat merkittävässä osassa työtehtävien onnistumisen kannalta ja ne tulisi huomioida työnopastuksessa tarpeeksi kattavasti. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13; Lepistö 2004, 59; Eklund 2018, 96-98.)

Työnopastuksessa erityisen tärkeää on tutustua työntekijän aiemmin hankittuun osaamiseen ja siihen, miten sitä pystytään hyödyntämään. Mikäli opastaja ei tunne opastettavaa on hyvä tutustua häneen ennen opastuksen aloitusta, jotta tiedetään lähtökohdat mistä liikkeelle lähdetään. Eklund (2018, 186) mainitsee, että työntekijän osaamiseen voidaan tutustua osaamiskartoitusten avulla kuten osaamisen käden avulla. (Kuvio 3)

Tämä on jaettu kuuteen eri alueeseen, joihin työntekijä voi täyttää omat näkemyksensä omasta osaamisestaan. (Eklund 2018, 188-189.)



Kuvio 3. Ammatillisen osaamisen käsi. (Eklund 2018, 189.)

Työnopastuksessa ilmenee myös yksilöllisiä eroja, joita tulee ottaa huomioon opastusta suunniteltaessa. Eroja voi esiintyä esimerkiksi fyysisissä tai psyykkisissä ominaisuuksissa kuten oppimismennoudessa tai oppimistyyliissä. Jotkut oppivat paremmin tekemällä, kun taas toiset lukemalla. Jotkut oppivat näkemällä ja toiset kuulemalla. Kun edellä mainitut asiat otetaan huomioon, tarjoaa työnopastaja kaikilla tasapuoliset mahdollisuudet oppimiselle sekä myös osaltaan tehostetaan oppimista ja opastamista. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13.)

Työnopastuksen merkitys on helpoiten havaittavissa suorittavassa työssä. Jos opetetaan tehokkain ja turvallisin tapa toimia on erityisen tärkeää perustella tarpeeksi miksi ohjeiden noudattaminen on tärkeää ja mitä siitä voi seurata, mikäli ohjeita ei noudateta. Kun työ on

rutiininomaista, on tärkeää avata sen merkitystä. Opastajan tulee auttaa työntekijää ymmärtämään lopputuloksen vaikutus ja tärkeys myös silloin kun sen näkeminen on vaikeaa. (Eklund 2018, 96-97.)

Asiantuntijatyössä on usein haastavaa kertoa miten työ tulisi tehdä. Kjelin & Kuusisto (2003, 234) mainitsevat, että asiantuntija ja esimiestyössä työnopastusta ei tarvita ja sen merkitys sekä osuus koko perehdytysprosessista on hyvin pieni. Asiantuntijatyössä erityisesti ei ole usein yhtä ja oikeaa tapaa toimia. On myös mahdollista, että tarkkaa tehtävänkuvaa ei pystytä muodostamaan. Tällöin on erityisen tärkeää tuoda esille tavoitteiden merkitys ja selkeys siitä mitä uudelta työntekijältä odotetaan. Uudelle työntekijälle tulee myös rajata selkeästi vastuut sekä valta minkä puitteissa voi toimia. (Eklund 2018, 97.)

Työnopastuksen haasteena on monesti se, että asioita pidetään itsestäänselvytenä. Tilanteisiin on hyvä varautua laatimalla opastajalle muistilista tai muita työkaluja joilla huolehditaan, että tarvittavat asiat käydään läpi. Yksinkertaiset ja selvältä tuntuvat asiat voivat tuntua itsestään selvyyksiltä, mutta usein ne eivät niitä ole uudelle työntekijälle varsinkin, jos hän tulee täysin uutena työntekijänä yritykseen. (Eklund 2018, 98.) Työtehtävien sisällön lisäksi työntekijöiltä vaaditaan erilaisia taitoja. Nämä taidot ovat merkittävässä osassa työtehtävien onnistumisen kannalta ja ne tulee huomioida työnopastuksessa tarpeeksi kattavasti. (Eklund 2018, 98.)

5 Perehdytysoppaan toteuttaminen

Tässä luvussa selvitetään opinnäytetyöprosessin ja perehdytysoppaan suunnittelun, aikataulujen ja toteuttamisen eri osa-alueita. Luvussa kerrotaan myös tutkimusmenetelmästä sekä tiedonhankintakanavista sekä tutkitaan perehdytysoppaan sisältöä luvuittain. Samassa yhteydessä opasta peilataan teoriaan ja selvitetään miksi kyseinen luku on tärkeä osa opasta.

5.1 Perehdytysoppaan suunnittelu ja aikataulu

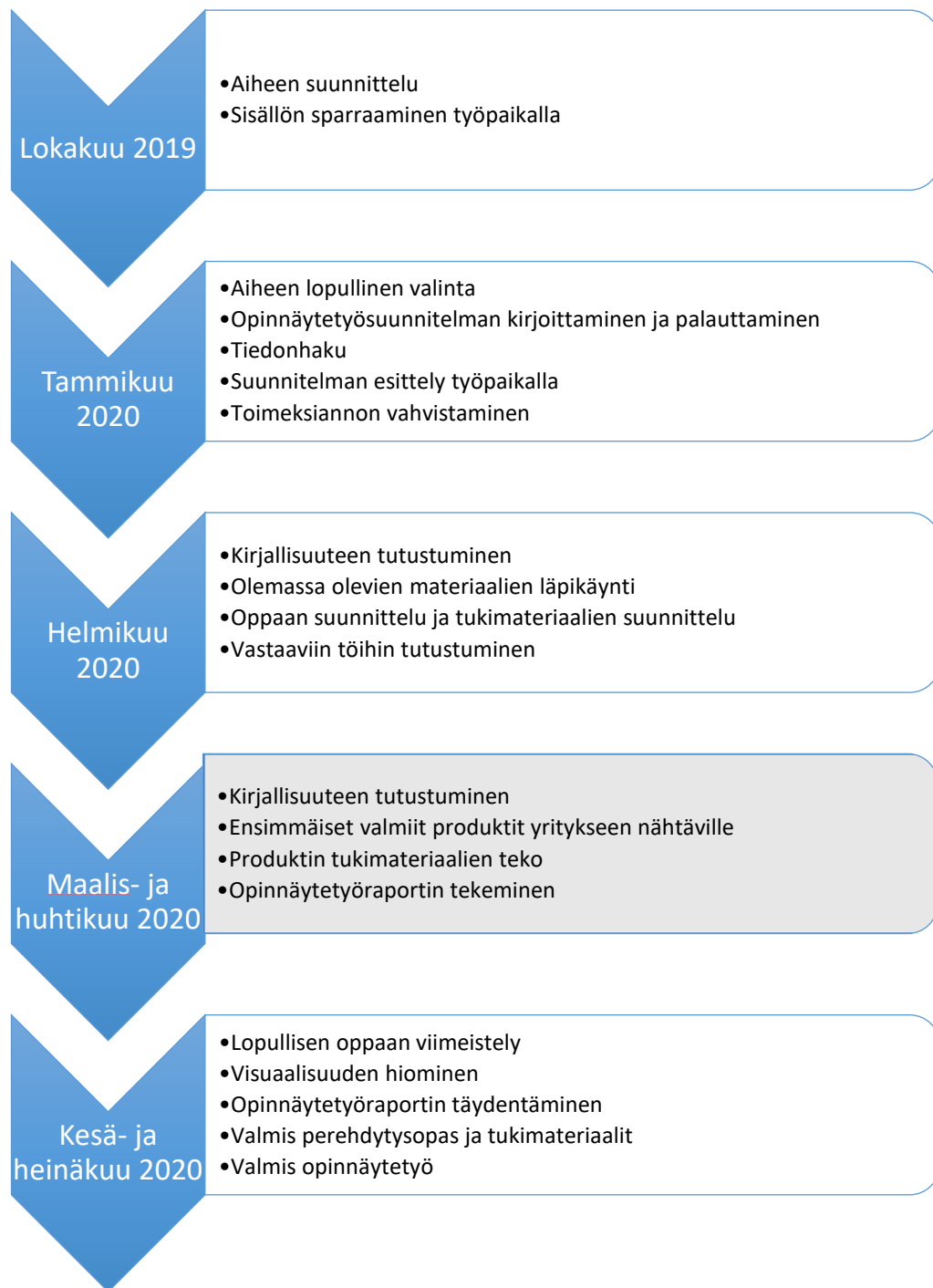
Ajatus perehdytysoppaasta lähti liikkeelle, kun keskustelimme mahdollisista opinnäytetyön aiheista esimieheni kanssa työpaikalla. Olin itse käynyt perehdytysprosessin läpi n. puoli vuotta aikaisemmin ja huomannut siinä puutteita sekä asioita joita voisi tehdä toisella tavalla. Jo hyvissä ajoin opintojeni aikana HR-opinnot vaikuttivat erityisen mielenkiintoisilta ja halusin myös opinnäytetyöni liittyvän siihen jollakin tavalla. Tavoitteena työssä oli tehdä opas, joka voitaisiin ottaa käyttöön yrityksessä kaikkien heidän edustamiensa brändien osalta. Työhistoriani aikana olen nähnyt erilaisia tapoja perehdyttämisen osalta ja olen myös aina halunnut kehittää toimintoja, joten tässä tapauksessa aihealue oli ajankohtainen sekä mielenkiintoinen.

Opinnäytetyöprosessin aloitin syksyllä 2019, mutta varsinaista työtä lähdin tekemään helmikuussa 2020 kun jäin opintovapaalle. Opinnäytetyösuunnitelman laadin tammikuussa 2020 ja tällöin myös aikataulutin työn tekemisen vaiheet ja sen valmistumisen. Aihetta käsiteltiin sisäisesti työpaikallani myyntipäällikön, myyntijohtajan ja henkilöstöpuolen kanssa. Olin jo valmiiksi hahmotellut runkoa mitä produkti tulisi pitämään sisällään ja esittelin myös omat ajatukseni heille. Lähtötilanne oli, että yrityksessä oli olemassa perehdytykseen liittyvää aineistoa, mutta ne vaativat paljon päivitystä ja kehitystä. Yhteisesti päädyimme myös tässä vaiheessa siihen, että oppaasta tulisi sellainen, joka on hyödynnettävissä koko yrityksessä eikä vain osastolla jossa itse työskentelen.

Ensimmäiset versiot varsinaisesta produktista sain valmiiksi huhtikuun alussa, jolloin kävimme niitä yrityksen sisällä läpi. Tässä yhteydessä saimme myös kohdennettua sen sisältöä ja rajattua tiettyjä osa-alueita pois (jotka eivät suoranaisesti tähän liittyneet) ja joita olisi tarkoitus myöhemmässä vaiheessa liittää oppaaseen tarpeen vaatiessa. Saimme myös sovittua, että oppaasta tulee uudelle työntekijälle paperiset versiot, joita on helppo seurata ja tarvittaessa kaivaa esille. Opas tulee myös tämän lisäksi olemaan digitaalisessa muodossa, jotta sen muokkaaminen ja päivittäminen olisi jatkossa helpompaa.

Kun varsinaisen oppaan runko oli saatu hiottua kohdilleen ja asiasisältöä tarkasteltua aloin työstää oppaan tukimateriaaleja kuten perehdyttäjän muistilistaa, perehdytys suunnitelmaa sekä perehdytyksen arviointilomaketta. Perehdyttäjän muistilistaan kirjataan kaikki asiat, joita perehdytettävän kanssa tulee käydä läpi perehdytys suunnitelman mukaisesti. Ajatuksena on, että sekä uusi työntekijä, perehdyttävä ja esimies kuittaavat asiat läpikäydyiksi. Perehdytys suunnitelma siis määrittää asiat, joita uuden työntekijän kanssa käydään läpi ja tarkistuslistaan kuitataan työt tehdyksi. Lopuksi perehdytettävälle tehtiin kyselylomake koko perehdytysprosessista ja siitä miten uusi työntekijä on sen kokenut. Tässä tarkoituksena oli saada tärkeää tietoa siitä mikä prosessissa on hyvää ja missä olisi kehitettävää. Missä on onnistuttu ja missä on kehittämistä ja onko asioita käyty tarpeeksi laajasti läpi perehdytysvaiheessa.

Alkukesästä toimitin vielä lopulliset versiot oppaasta ja sen tukimateriaaleista mahdollisia täydennyksiä ja muokkauksia varten yrityksen myyntipäällikölle ja myyntijohtajalle kommentoitavaksi. Lisäsimme oppaaseen muutaman asian täydennyksinä, jotta se saatiin lopulliseen muotoonsa. Samassa yhteydessä myös sovimme, että opas ja liitteet tehdään yhtenäisiksi ja yrityksen visuaalista ilmettä mukailen. Alla olevassa taulukossa on vielä kuvattuna opinnäytetyöprosessin eri vaiheet ja aikataulut niiden tekemiselle. (Kuvio 4)



Kuvio 4. Opinnäytetyöprosessin aikataulu

5.2 Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta

Toiminnallisissa opinnäytetöissä tutkimuskäytännöt ovat väljempää kuin mitä tutkimuksellisissa opinnäytetöissä, kuitenkin niin, että tiedonkeruutavat ovat molemmissa samanlaiset. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein lomake- tai teemahaastattelua. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei myöskään ole aina välttämätöntä analysoida kerättyä aineistoa yhtä tarkasti kuin mitä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä.

Laadullinen tutkimusmenetelmä toimii selvityksessä silloin, kun tavoitteena on ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57-64.)

Kyseisessä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Koin myös, että yrityksessä käytyjä haastatteluja ei tarvinnut kirjoittaa puhtaaksi, sillä yrityksessä oli jo olemassa oleva runko perehdytystä varten, mutta sen ajantasaisuus oli suurin ongelma. Perehdytysopas oli myös osittain vanhentunut ja näitä ongelmia työssä lähdettiin korjaamaan haastattelujen pohjalta saadun tiedon myötä. Vilkkä ja Airaksinen (2003, 63) mainitsevat, että toiminnallisissa opinnäytetöissä riittää suuntaa antava tieto ja tästä syystä haastatteluja ei tarvitse erikseen kirjoittaa puhtaaksi, litteroida tai nauhoittaa. Vaihtoehtona oli tehdä haastattelulomake koko henkilöstölle (automyyjät) perehdyttämisen nykytilasta, mutta tämä olisi ollut liiankin laaja otanta ja paisuttanut työtä liian suureksi, joten päädyimme haastattelemaan esimiehiä ja HR-puolen henkilöstöä. Ilman lomaketta tapahtuneeseen haastatteluun vaikutti myös merkittävästi se, että haastattelu on joustavampi ja mahdollisuudet vaikuttaa sen etenemiseen ja haastateltavan motivoimiseen ovat suuremmat kuin lomakkeella toteutetussa vaihtoehdossa. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 36; Vilkkä & Airaksinen 2003, 63-64.)

Opasta tehdessä tiedonhankinnan osalta oli olemassa suunnitelma siitä, mitä tietoja tarvitsin haastattelujen pohjalta ja miten sitä viedä eteenpäin. Haastattelut toteutettiin pienessä ryhmässä, jossa oli mukana myyntipäällikkö, myyntijohtaja ja johdon assistentti. Keskustelut olivat hyvin avoimia johtuen siitä, että yrityksessä oli jo olemassa olevia ohjeistuksia, jotka olivat jääneet päivittämättä. Henkilöstöä haastatellessa oli tarkoituksena löytää asioita ja aiheita, jotka olivat puutteellisia ja joita erityisesti tulisi kehittää. Oppaassa on yhdistelmä olemassa olevaa opasta, haastatteluiden pohjalta saatuja kehitysehdotuksia ja ongelmakohtia sekä teorian pohjalta tehtyjä oivalluksia.

5.3 Perehdytysoppaan sisältö

Seuraavaksi käydään läpi mitä itse perehdytysopas konkreettisesti sisältää. Tavoitteena oli sekä yrityksen, perehdyttäjän kuin työntekijän kannalta luoda perehdyttämisen tueksi opas, joka on hyödynnettävissä kaikkien yrityksen edustamien brändien osalta. Tavoitteena oli tehdä oppaasta mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, jotta uusi työntekijä voi tarvittaessa etsiä tietoa siitä nopeasti ja helposti. Oppaaseen pyrittiin lisäämään vain oleellisin ja päivittäisessä tekemisessä mukana olevat prosessit ja niiden ohjeet. Muut asiat jotka eivät päivittäisessä tekemisessä ole mukana tai tulevat harvemmin vastaan on pyritty jättämään oppaasta pois, jotta se ei paisuisi liian suureksi.

Itse opas sisältää kuusi päälukua ja neljä liitetiedostoa tukemaan perehdytysopasta. Oppaan sisällysluettelo ja sisältö ovat esiteltynä seuraavassa kuvassa. Rakenne on pääosin tehty sellaiseksi, että se on hyödynnettävissä kaikille merkeille. Liitteissä löytyy erikseen oma liite toimipisteen/brändin omille ohjeistuksille joita jokainen toimipiste pystyy täyttämään sen mukaisesti mitä paikallisesti asioista on sovittu.

Luvut	Luvun sisältö
Luku 1: Tervetuloa taloon!	Tervetulotoivotus uudelle työntekijälle
Luku 2: Yritysesittely	Yrityksen esittely Toiminta-ajatus, strategia ja visio Organisaatio ja henkilöstö
Luku 3: Toimintamallit	Työtilat ja toimipisteen esittely Sisäiset käytännöt Tarjouksen teko Vaihtoautojen hinnoittelu Autotilaukset Varustelutilaukset Auton luovutus Alennukset Erikoisalennukset Koeajot ja esittelyautot
Luku 4: Järjestelmät	Käytössä olevien järjestelmien ohjeistukset ja esittelyt
Luku 5: Tuotteet ja palvelut	Mallisto Lisäpalvelut
Luku 6: Työsuhteasiat	Palkkaus Työaika ja seuranta Lomat Henkilöstöedut Työhyvinvointi ja työterveys Kulut ja matkalaskut Osaamisen kehittäminen
Luku 7: Liitteet	Perehdytysuunnitelma Perehdyttämisen muistilista Perehdyttämisen arviointilomake Toimipisteen sisäiset ohjeistukset

Luku 1

Ensimmäisessä luvussa uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi yritykseen. Samassa yhteydessä kerrotaan myös miksi kyseinen opas on tehty ja mitä se pääpiirteittäin pitää sisällään. Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) mainitsevat että perehdytyksen tietomateriaali tulisi pitää mahdollisimman vähäisenä ja että materiaalien ja välineiden tulisi olla helppoja tutustua ja käyttää. Niiden päivittäminen tulee myös huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Näitä oppeja mukaillen on kyseinen opas toteutettu ja pyritty pitämään mahdollisimman selkeänä ja helppolukuisena uudelle työntekijälle. Kjelin ja Kuusisto (2003, 211) mainitsevat, että on erityisen tärkeää kiinnittää ensimmäisenä huomiota oppaan yleishenkeen ja siihen että se olisi hengeltään mahdollisimman positiivinen. Usein ohjeet ovat ensimmäisiä kosketuksia kyseiseen yritykseen. Erilaiset säännöt ja kontrolli luovat lukijalle helposti negatiivista mielikuvaa, jota tulisi välttää parhaansa mukaan. Materiaalien tulisi erityisesti välittää uudelle työntekijälle niitä arvoja, ilmapiiriä ja tekemisen tunnetta, jota yrityksessä arvostetaan. Näitä ohjeita mukaillen on myös kyseinen opas ja opinnäytetyö pyritty tekemään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-212.)

Luku 2

Uuden työntekijän tervetuloimituksen jälkeen oppaan toisessa luvussa käydään läpi yritysesittely, strategia ja visio. Organisaatossa tulisi miettiä mitä perehdytyksellä tavoitellaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Perehdytysprosessi on yksi johtamisen väline ja keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita eli toteuttaa yrityksen strategiaa. Erityisen tärkeää on tuoda esille perehdytysprosessin tärkeys suhteutettuna strategiaan ja visioon. Tavoitteet voidaan asettaa joko pitkällä tai lyhyellä tähtäimellä riippuen siitä mitä perehdytyksellä tavoitellaan. Tavoitteita voi olla useita erilaisia ja lopulliset tavoitteet määräytyvät aina itse organisaation ja sen uusien työntekijöiden mukaan. Usein perehdytyksellä tavoitellaan kuitenkin esimerkiksi: organisaation strategian tukemista, organisaatiokulttuurin vahvistamista, työntekijöiden sitouttamista, osaamisen kehittämistä ja potentiaalinn tunnistamista. Oppaassa on lyhyesti esiteltyä henkilöstökaavio maahantuonnin sekä jälleenvyyntin osalta, josta selviää yrityksen brändit sekä niistä vastaavat henkilöt. Valvisto mainitsee, (2005, 47) että tarkoituksena on lyhentää aikaa, jolloin uudesta työntekijästä tulee tuottava ja varmistaa, että uuden työntekijän työpanos vie kohti strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Hän myös mainitsee, että tärkeimpiä tehtäviä on lujittaa ymmärrystä yrityksen identiteetistä, joka rakentuu sen tuotteista ja strategiasta. (Eklund 2018, 27-30.)

Luku 3

Kolmannessa luvussa käsitellään käytännön toimintamalleja ja käytännön asioita, joita yrityksessä on käytössä. Tarkoituksena on, että uusi työntekijä perehtyy toimintatapoihin ja keskeisimpiin tehtäviin. Luvussa selvennetään yleisimpiä tehtäviä, joita kyseisissä tehtävissä tulee vastaan sekä ohjeistetaan mistä tarvittaessa voi hankkia lisätietoa asian suhteen. Tämän luvun pohjalta työntekijälle tulisi muodostua käsitys keskeisimmistä tehtävistä, miten ne tehdään ja mitä välineitä on käytössä niiden tekemiseksi.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 15) kuvaavat, että perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin sekä säilyttää organisaation yhteiset käytännöt ja toiminnan selkeyden. Tämä on erittäin tärkeää toiminnan jatkuvuuden ja tasaisen laadun tuottamisen osalta. Myös Östberg (2014, 115) mainitsee että perusteellinen perehdytys vaikuttaa siihen, että uusi työntekijä oppii työnsä nopeammin, virheet vähenevät ja turvallisuusriskit vähenevät. Uuden työntekijän ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea heti työsuhteen alussa. Työsuhteen alussa tulisi keskittyä vain olennaiseen tietoon, sillä usein liikaa tietoa kuormittaa turhaan uutta kokelasta. On oleellista, että työntekijä tietää kenen puoleen hän voi tarvittaessa kääntyä tai mistä hän saa lisätietoa häntä askarruttaviin asioihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201.)

Kyseisessä työtehtävässä ja alalla työopastus ja ohjeistus tekemiseen tulee usein emoyhtiöltä, joka on tarkoin määritelty, miten prosessien tulisi edetä uusien työntekijöiden kohdalla. Erityisesti myyntiprosessin kulku on tarkoin määritelty ja sitä varten on olemassa oma koulutuksensa sekä tutkinto, joka työntekijän tulee läpäistä. Eklund (2018, 97) mainitsee että suorittavassa työssä tehtävän merkitys on helpommin opastettavissa ja on mahdollista opettaa tehokkain ja turvallisoin työtapo. Tätä myös kyseisessä oppaassa pyritään toteuttamaan yhdessä emoyhtiön ohjeistuksien kanssa ja oppaassa keskitytään käymään läpi keskeisiä ohjeistuksia ja toimintoja, joita työn oikein suorittamiseen tarvitaan.

Toimipisteen ja tilojen esittelyssä on tarkoitus esitellä tilat, joita yrityksellä on alueella käytössä. Tilat sijoittuvat 3 eri rakennukseen, jossa jokaisessa on erilaisia toimintoja. Uuden työntekijän on hyvä tietää mitä yrityksen tontilla on ja missä ne sijaitsevat, jotta hän osaa tarvittaessa ohjata asiakkaat oikeaan paikkaan. Yrityksen tiloista löytyy myös useita eri neuvottelutiloja, joissa järjestetään palaveria ja koulutuksia. Nämä tilat esitellään samalla kun tontin muut toimitilat. Samassa yhteydessä on jokaisen brändin tai toimipisteen mahdollista tehdä omista sisäisistä käytännöistä oma ohjeistuksensa jotka poikkeavat yleisistä ohjeistuksista ja ovat käytössä vain kyseisen brändin tai toimipisteen osalta.

Luku 4

Luvussa neljä käsitellään yrityksessä käytössä olevia tietojärjestelmiä ja erityisesti kyseisessä tehtävässä olennaisia järjestelmiä. Luvussa on myös ohjeistettuna yhteistyökumppaneiden järjestelmiä joiden osaamista kyseiset työtehtävät vaativat.

Työtehtävissä tarvitaan myös työnopastusta. Kjelin ja Kuusisto (2003, 234) ja Eklund (2018, 96) mainitsevat että työnopastus sisältää käytännön opetusta kyseiseen tehtävään ja se usein sisältää mm. työvälineiden käyttöopastusta, järjestelmien käyttöopastusta, erilaisia tekniikoita ja toimintatapoja. Näitä asioita esitellään kappaleessa tarkemmin ja avataan ohjelmistojen käyttötarkoituksia. Ohjeistukset ovat tehty mahdollisimman helpoiksi ja lyhyiksi, kuten Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) ohjeistavat. Tarkempien ohjeistuksien osalta on uudelle työntekijälle myös ohjattu polku, josta järjestelmistä saa lisätietoja ja käyttöopastusta.

Luku 5

Viidennessä luvussa käsitellään tuotteita ja palveluita, joita yritys asiakkailleen tarjoaa. Kyseisessä työtehtävässä palvelut ja tuotteet ovat avainasemassa yrityksen liiketoiminnassa ja kuten myös Eklund (2018, 101) mainitsee, on työntekijän syytä tietää mitä yritys tuottaa ja kenelle. On ensisijaisen tärkeää ymmärtää, mikä vaikutus työllä on asiakkaisiin, heidän tarpeisiin ja odotuksiin, miten työn viivästymiset ja laatu vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja kokonaisuuteen. Jos työntekijä ei näe selkeästi mikä vaikutus hänen tekemisellään on kokonaisuuteen, vaikuttaa se myös sitoutumiseen ja motivaatioon ja samalla tavoitteet eivät ohjaa ja kannusta tekemistä oikeaan suuntaan. (Eklund 2018, 101) Luvussa erityisesti ohjeistetaan uutta työntekijää löytämään tietoa tuotteista eikä niinkään kertoa itse tuotteista, sillä tuotteiden määrä kyseisessä tehtävässä on valtava. Jokaisella brändillä on omat tuotesivut, josta löytyy kattavasti tietoa brändin eri tuotteista.

Palveluiden osalta on esiteltynä tuotteet jotka ovat brändistä riippumatta kaikille samoja ja toimintaperiaate on kaikille samanlainen. Kyseisistä palveluista on kerrottu pääpiirteittäin, jotta uusi työntekijä tietää mistä on kysymys mutta varsinainen käyttökoulutus ja opastus ovat saatavilla palveluista vastaavan henkilön toimesta.

Luku 6

Kuudes luku käsittelee yrityksen työsuhteasioita. Siinä käsitellään palkkaukseen, työaikaan, työhyvinvointiin ja yleisesti henkilöstöön liittyviä asioita. Kyseiset tiedot löytyvät melko kattavasti myös yrityksen intranetistä, joten oppaaseen ei koettu tarpeelliseksi käydä asioita läpi kovin syvällisesti. Kuitenkin niin, että uusi työntekijä saa käsityksen siitä, miten asioita yrityksessä hoidetaan ja mistä asioihin saa tarvittaessa lisätietoa.

Perehdyttämisen keskeinen tarkoitus on auttaa työntekijää oppimaan uusia käytäntöjä. Uudessa organisaatiossa on tärkeää tarkastella perehdytyksen sisältöä myös työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Arvot ovat tärkeässä osassa, kun puhutaan perehdytyksestä ja hyvinvoinnista. Arvot vaihtelevat eri ihmisillä ja työsuhteen alku on hyvä hetki keskustella niistä. Työntekijän omat motiivit ja tavoitteet vaikuttavat tekemiseen ja hyvinvointiin merkittävästi ja näiden tavoitteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen yrityksen tavoitteiden suuntaisesti on hyvän perehdytyksen ja henkilöstöjohtamisen peruselementtejä. Yksilön ja yrityksen arvot tulisi pystyä yhdistämään ja sitä kautta saada tuotettua yksilölle tunnetta arvokkaasta ja merkityksellisestä työstä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100-101.) Luvussa on tarkoituksena tuoda uudelle työntekijälle esille tavat, joilla yrityksessä panostetaan ja huomioidaan työntekijää, hänen hyvinvointia ja osaamista.

Liite 1: Perehdytysuunnitelma

Liitteessä yksi käsitellään perehdytysuunnitelmaa. Perehdytysuunnitelma on laadittu yhteiseksi koko organisaatiolle riippumatta siitä, minkä brändin alla tuleva työntekijä tulee työskentelemään. Suunnitelma on tarkoituksella tehty yhteiseksi kaikille, jotta yrityksessä noudatettaisiin yhtä ja yhteistä suunnitelmaa jokaisen työntekijän kohdalla ja täten laatu saadaan varmistettua ja pidettyä yhtenäisenä. Kuitenkin niin että jokaisella toimipisteellä tai brändillä on mahdollisuus lisätä omia toimipistekohtaisia ohjeistuksia jotka poikkeavat yleisestä linjasta. Eklund (2018, 31) mainitseekin että suunnitelmallisen perehdytyksen etuna on se, että laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää paremmin huomiota sekä tarjota jokaiselle uudelle työntekijälle samanlaiset mahdollisuudet menestyä työssään.

Vaikuttava tekijä yhteisen suunnitelman laatimiseen henkilökohtaisen sijasta on se, että valmistajalla on usein omat vaatimuksensa perehdyttämisen ja tekemisen suhteen josta ei ole mahdollisuutta poiketa tai soveltaa.

Perehdytysuunnitelman tehtävä on valmentaa uusi tulokas työtehtävään, johon hänet on palkattu sekä tutustuttaa hänet työympäristöön, tiloihin, organisaation ja oman työyhteisön tavoitteisiin sekä toimintaan ja niitä koskeviin muutoksiin. Tavoitteena on, että työntekijä

saa työnantajalta perustiedot työpaikasta, luoda hyvä yhteistyöhenki työyhteisön sisällä, lyhentää oppimisaikaa, poistaa epävarmuutta, vähentää virheitä ja valmentaa uusi tulokas uusiin tehtäviin. Esimies ja perehdyttäjät ratkaisevat mitä asioita esitetään, missä järjestyksessä ja missä vaiheessa prosessia sekä kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Suunnitelmasta tulee myös käydä ilmi asiat, jotka tulee hoitaa ennen kuin uusi työntekijä aloittaa, mitkä asiat tulee käydä läpi ensimmäisten päivien tai viikon aikana ja miten tätä seurataan. (Lepistö 2005, 58-61.) Arthur (2012, 297) myös mainitsee sen, miksi riskeerata parhaan mahdollisen työntekijän löytäminen kaiken vaivan, ajan ja kustannuksien jälkeen sillä, että perehdytystä ei hoideta suunnitelmallisesti ja kunnolla. Myös Eklund (2018, 36) mainitsee, että uusi työntekijä on suuri rahallinen panostus tulevaisuuteen ja jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi tarjota tasavertaiset mahdollisuudet onnistumiseen.

Perehdytys suunnitelman mukana löytyy erikseen omat listat asioista, joita tulee tehdä ennen uuden työntekijän saapumista sekä asioista, jotka tulee hoitaa ensimmäisten päivien tai ensimmäisen viikon aikana. Eklund (2018, 78) kuitenkin mainitsee, että liian tarkkoja aikatauluja ei kannata suunnitelmaan tehdä sillä tiukassa aikataulussa pysymisen mahdollisuudet ovat suhteellisen matalat.

Liite 2: Perehdyttämisen muistilista

Perehdyttämisen etenemistä on hyvä seurata tarkistus- tai muistilistan avulla johon perehdyttäjä voi merkitä toimenpiteen käsitellyksi, kun se uuden työntekijän kanssa on käyty läpi ja hänelle opastettu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.) Oppaasta löytyy perehdyttämisen muistilista, jonka tarkoituksena on seurata sekä esimiehen, perehdyttäjän kuin perehdytettävän toimesta sitä, miten prosessi etenee ja kuka vastaa mistäkin osuudesta. Tarkoituksena on, että osa-alueen opastanut henkilö yhdessä perehdytettävän kanssa kuittaa, että kyseinen osa-alue on opastettu ja ohjeistettu. Listan tarkoitus on palvella kaikkia henkilöitä ja selkeyttää prosessia ja sen etenemistä.

Perehdyttäminen halutaan organisaatiossa toteuttaa siten että jokaisella on samat mahdollisuudet työssä menestymiseen. Tarkastuslista helpottaa esimiestä ja perehdyttäjää huolehtimaan, että kaikki oppaassa olevat asiat tulee uuden työntekijän kanssa käytyä läpi. Listan avulla myös perehdytettävä tietää mistä perehdytysprosessi koostuu ja näin prosessista saadaan avoin, tasalaatuinen ja läpinäkyvä. Muistilistan tarkoituksena on myös toimia apuvälineenä perehdyttäjälle, jottei hänen tarvitse muistaa jokaisen kohdalla erikseen mitä asioita tulisi käydä prosessissa läpi. Myös tasalaatuisuus on varmempaa, kun muistilistaa täytetään ja noudatetaan. (Eklund 2018, 30; Eklund 2018, 77.)

Yrityksessä on ollut olemassa perehdytyksen muistilista, mutta myös se on jäänyt päivittämättä eikä palvele nykytilannetta tarpeeksi kattavasti. Myös mahdollisuus soveltaa perehdytysuunnitelmaa ja aiheita joita prosessissa käydään läpi vaikuttaa siihen, että listasta ei saada sen tuomaa hyötyä esille. Tarkastuslista on jaettu eri teemojen mukaisesti riippuen siitä mistä asiasta puhutaan. Aihealueita listassa ovat yritys, organisaatio, toimintatavat, työsuhdeasiat, palkkaus, työterveyshuolto, toimitilat ja työskentely-ympäristö, turvallisuus, omat tehtävät ja työsuhteen päättymisen. Se on listattua taulukoksi, josta löytyy aihekenttä ja tämän perästä vastuuhenkilö, aikataulu koska aihe on käsitelty ja kuittaukset. Tarkoituksena on, että jokainen prosessiin osallistuva voi omalla allekirjoituksellaan kuittata aiheen käsitellyksi, jotta välttään väärinkäsityksiltä ja ongelmatilanteilta tulevaisuudessa.

Muistilistalta löytyy myös omaa työtä koskeva osio, jonka tarkoitus on huolehtia, että tärkeimmät henkilökohtaista työtä käsittelevät aiheet tulee opastettua uudelle työntekijälle. Aiheina ovat mm toimenkuva ja vastuu, suunnittelu ja tavoitteet, osaamisen kehittäminen ja itsensä johtaminen, laitteet ja kalusto, apuvälineet, työergonomia, epäkohdat, työskentely muualla kuin omassa toimipisteessä sekä ohjeet lisätietojen hankkimiseen. Yrityksessä on omien sekä muiden uusien myyjien kohdalla noussut esille se, että perehdytysvaiheessa työnkuva ja sen sisältämät vastuut eivät ole välttämättä käyty tarpeeksi kattavasti läpi, vaan asiat ovat ilmenneet myöhemmässä vaiheessa, kun ne ovat tulleet vastaan. Tämä on aiheuttanut työyhteisön sisällä kohtalaista sekavuutta sekä epätietoisuutta kenen asia tulisi hoitaa. Liian suppea perehdytys tässä asiassa työllistää myös turhaan useita ihmisiä. Vastuualueet ja tavoitteet tulisi käydä läpi ensimmäistä kertaa jo rekrytointivaiheessa, jotta perehdytysprosessin aikana niihin olisi helpompi palata ja syventää niitä. (Eklund 2018, 93-94.)

Oppaan liitteeksi tehty tarkastuslista on rakennettu hyödyntäen yrityksessä aiemmin käytössä ollutta tarkastuslistaa, perehdytysuunnitelmaa, teoriaa sekä Eklundin (2018, 176-177), Piilin (2006, 186-190), Kjelin ja Kuusiston (2003, 257-263) ja Kupiaksen ja Peltolan (2009, 177-180) rakentamia malleja mukaillen.

Liite 3: Perehdyttämisen arviointilomake

Perehdyttäminen päättyy usein siihen, että prosessista pyydetään palautetta ja sitä pyritään myös kehittämään annetun palautteen myötä. Prosessi tulee määritellä ja viestiä tarpeeksi selvästi kaikille sen osapuolille, jotta sitä saadaan hyödynnettyä oikein. Prosessin käyttöönotosta ja kehittämisestä tulisi myös jonkun ottaa vastuu, jotta se tukee käytännön työskentelyä. (Eklund 2018, 36.)

Yrityksessä perehdytystä on seurattu aikaisemmin, mutta ainoastaan HR:n toimesta palautekyselyllä, joka on toimitettu uudelle työntekijälle perehdytysprosessin lopussa. Kun perehdytys pitkälti järjestetään oman osaston toimesta ja henkilöiden kanssa jotka osastolla työskentelevät, koin tarpeelliseksi seurata myös osaston toimesta sitä miten uudet työntekijät kokevat perehdytyksen ja erityisesti omaa osastoa ja toimenkuvaa koskevan perehdytyksen. Tämän avulla on myös huomattavasti ketterämpää päästä puuttumaan ongelmakohtiin ja kehittää prosessia tulevaisuudessa.

Perehdytyksen arvioinnilla, keskustelulla ja palautteella halutaan varmistaa se, että työntekijä on omaksunut opetetut asiat eikä häntä ole vain opastettu niiden osalta. Samalla on mahdollista selvittää missä asioissa työntekijä tarvitsee vielä lisää tukea ja onko joku tärkeä osa-alue jäänyt kokonaan huomioimatta. Tässä käytetään apuna mm perehdytys-suunnitelmaa ja tarkastuslistaa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.)

Esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta selvisi myös, että perehdytys uusille työntekijöille koetaan tällä hetkellä hyvin raskaaksi prosessiksi. Esimiehet kokevat, että prosessit ovat raskaita ja pitkiä, eikä niiden avulla uusia työntekijöitä saada sitoutettua yritykseen. On ensisijaisen tärkeää saada palautetta perehdytyksestä, jotta toimintaa saadaan kehitettyä siihen suuntaan, että henkilöstö jää ja muuttuu tuottavaksi osaksi työyhteisöä. Koeajan loppupäässä on oiva mahdollisuus käydä uuden työntekijän kanssa perehdytyksen palautetta läpi. Samassa yhteydessä on myös mahdollisuus sitouttaa työntekijää yritykseen ja luoda luottamusta häneen, kun hän tulee kuulluksi mielipiteidensä osalta. Seurannan avulla on myös mahdollista päivittää ja kehittää tarkastuslistaa ja korjata haasteita, joita tämän myötä nousee esille. Perehdytys-suunnitelma on ohjenuora, joka määrittää perehdyttämisen kulun, mutta seurannalla ja molemminpuolisella palautteella on mahdollisuus räätälöidä perehdytystä yksilöllisesti tarpeen mukaan. Aikataulu tulee myös määrittää etukäteen, jotta keskusteluihin pystytään varautumaan etukäteen. (Valvisto 2005, 50; Eklund 2018, 121-122.)

Koeajan puitteissa palautekeskusteluja järjestetään kolme kappaletta. Niissä selvitetään miten perehdytys etenee ja miten perehdytettävä sen kokee. Mikäli keskusteluissa nousee esille kehitysehdotuksia tai asioita joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, on reagointi vielä tässä vaiheessa helpompaa kuin perehdytyksen päättyessä. Koeajan lopussa perehdytettävä täyttää varsinaisen kyselylomakkeen, jossa hän saa arvioida perehdytysprosessia kokonaisuudessaan. Kjelin ja Kuusisto (2003, 241-242) mainitsevat, että tietotyössä kiire on vallitseva tekijä ja sitoo usein perehdyttäjää myös omiin tehtäviinsä. Mahdollisuus

priorisointiin syntyy ja uusi työntekijä saatetaan pahimmillaan kokea uhkana, jolloin prosessin tehokkuus heikkenee ja uuden työntekijän odotetaan mukautuvan eikä aiheuttavan lisätyötä perehdyttäjälle. Työnkuva koskettaa tietotyötä ja erityisesti asiakastyötä, joten tulimme lopputulokseen, että on erityisen tärkeää seurata mahdollisimman tiiviistä prosessia, sillä pääsääntöisesti perehdyttäjänä toimii kollega, jolla on omat työt ja tavoitteet tehtävänä perehdytyksen ohessa.

6 Pohdinta

Opinnäytetyö on ollut kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Olen aina ollut henkilönä utelias ja innokas oppimaan uutta sekä kehittymään paremmaksi versioksi itsestäni. Perehdyttäminen, kouluttaminen, coaching ja sparraus ovat olleet jo kauan asioita joista olen kiinnostunut ja joita olen myös päässyt käytännön työelämässä harjoittelemaan. Oman työurani varrella olen huomannut erinäisiä perehdytyskäytäntöjä, niin huonoja kuin hyviäkin. Toisinaan perehdytysprosessit ja perehdytys ylipääntänsä on loistanut poissaolollaan, kun taas toisissa yrityksissä perehdytystä on tehty ja siihen on ollut olemassa prosessit joita ei kuitenkaan ole joko toteutettu ollenkaan tai vain osittain. Osalla suunnitelmat ovat olleet aina samat ja muutoksia niihin ei ole tehty matkan varrella, vaikka toimintatavat ovat muuttuneet radikaalistikin.

Mielestäni oppaan päivittäminen ja aiheeseen tarkempi paneutuminen olivat erityisen mielenkiintoinen prosessi ja nyky maailmassa perehdytysprosessi ja sen systemaattinen noudattaminen ja huolehtiminen ovat toiminnan elinehtoja. Ensivaikutelman kun voi tehdä vain kerran ja kertaalleen opittuja käytäntöjä on vaikea muuttaa myöhemmässä vaiheessa. Tästä syystä perehdytyksen merkitys korostuu erityisesti työntekijöiden pysyvyydessä, viihtyvyydessä ja työtyytyväisyydessä. Hyvin suoritettuna se antaa myös avaimet työssä menestymiseen ja tuloksien saavuttamiseen.

Tässä luvussa käsitellään työn lopputulosta, tavoitteita ja niiden toteutumista, kehityskohteita joita voisi prosessin parantamiseksi tehdä entisestään sekä omaa oppimistani prosessin aikana.

6.1 Lopputuotos

Lopputuotoksena yritykselle rakennettiin nykyhetkeen päivitetty perehdytysopas uusille automyyjille. Tähän yhteyteen kehiteltiin ja päivitettiin myös muutamia liitteitä kuten tarkistuslistaa perehdyttäjälle ja esimiehelle, henkilökohtainen perehdytysuunnitelma sekä perehdyttämisen arviointikeskustelu. Lähtötilanne yrityksessä oli se, että heillä oli olemassa oleva prosessi perehdytystä varten, mutta kyseistä prosessia eikä ohjeistuksia ollut päivitetty sen vaatimalle tasolle.

Yritys on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi ja myös toiminnot ovat muuttuneet samaan aikaan merkittävästi. Käytännössä perehdytystä on toteutettu viime aikoina puhtaasti sen pohjalta, miten perehdytettävä on tarpeelliseksi nähnyt eikä sen pohjalta mikä olisi yrityksen virallinen linja ja näkemys. Lopputuotoksena yritykselle saatiin toteutettua

perehdytysopas uusille automyyjille. Opasta on mahdollisuus hyödyntää koko organisaatiossa brändistä riippumatta. Osana opasta perehdyttämisen tarkistuslista päivitettiin vastaamaan itse perehdytysopasta. Oppaan liitteeksi tuli myös perehdyttämisen arviointikeskustelu, jonka tarkoituksena on antaa palautetta sekä perehdyttävälle kuin perehdyttäjille. Näin varmistetaan toimintojen jatkuva kehittyminen. Liitteenä on myös toimipistekohdainen ohjeistus jonka jokainen toimipiste voi halutessaan täydentää ja johon voi lisätä juuri kyseisen toimipisteen käytäntöjä ja ohjeistuksia jotka poikkeavat muista toimipisteistä.

6.2 Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Tavoitteena opinnäytetyössä oli rakentaa malli uusien automyyjien perehdytystä varten. Yrityksessä oli olemassa runko, jota perehdytykseen käytettiin mutta jokainen perehdyttäjä loppujen lopuksi muokkasi itse perehdytysoppaan runkoa sellaiseksi kuin itse koki tarpeelliseksi. Tavoitteena oli siis tehdä malli, jota pystyttäisiin hyödyntämään koko organisaatiossa riippumatta siitä minkä brändin alle uusi myyjä olisi tulossa työskentelemään. Tarkoituksena oli myös taata produktin myötä kaikille samanlaiset lähtökohdat onnistumiselle ja uuden työn opastukselle. Olemassa olevat oppaat olivat myös ehtineet jo vanhentumaan ja useat toiminnot yrityksessä muuttuneet sinä aikana, kun opasta oli viimeisimmän kerran päivitetty. Tavoitteena siis oli kokonaisvaltainen opas joka tukisi perehdytystä nykypäivän tarpeisiin ja jossa olisi viimeisin tieto jota uusi työntekijä tarvitsee, kun hän työt yrityksessä aloittaa.

Tavoitteisiin lukeutui myös se, että opasta olisi mahdollisuus päivittää mahdollisimman helposti tilanteen niin vaatiessa. Ala muuttuu nopeasti ja samoin myös käytössä olevat toiminnot. On ensisijaisen tärkeää huolehtia siitä, että opas on ajantasainen ja tarjoaa käyttäjälleen viimeisintä tietoa, jota on saatavilla. Opas toteutetaan sekä virtuaalisena versiona että paperisena jonka uudelle tulokkaalle voi jakaa. Virtuaalisen materiaalin tarkoituksena on päivittämisen näkökulmasta helppous ja se, että se on työntekijälle helposti saatavilla.

Kävimme keskustelua esimiesten ja johdon kanssa prosessin aikana siitä mitä asioita he kokevat tarpeelliseksi oppaassa ja miten sitä voisi kehittää aikaisemmista malleista. Käytin myös paljon kirjallisuudesta hankkimaa tietoa, kun loin uutta opasta yrityksen käyttöön, jotta koko prosessia saataisiin vietyä eteenpäin ja kehitettyä. Lopputuotoksena onnistuimme tavoitteessa mielestäni hyvin, sillä onnistuimme kehittämään vanhaa mallia, joka yrityksessä oli jo ollut käytössä ja muokkaamaan sitä niin, että se vastaa nykypäivän tarpeisiin. Saimme myös tuotua perehdytysprosessiin uusia elementtejä joita ei aikaisemmin ole ollut käytössä ja jotka tukevat uuden työntekijän oppimista ja oppimisen seuraamista.

Lopullisessa oppaassa on huomioitu itse perehdytysopas, muistilista/tarkastuslista, perehdytyksen arviointilomake sekä toimipisteen sisäiset ohjeistukset.

6.3 Kehitysehdotukset

Perehdytysoppaan toiminnallisuus nousee parhaiten esiin ja toimii vain silloin kun sitä päivitetään ja kehitetään jatkuvasti. Opasta varten olisi hyvä nimetä henkilö joka vastaa sen sisällöstä ja päivittämisestä. Kyseinen henkilö voi olla HR:n edustaja tai perehdytyksestä yrityksessä vastaava henkilö mutta tärkeintä on, että vastuuhenkilö nimetään. Mikäli henkilöä ei nimetä on vaarana se, että opasta ei päivitä kukaan. Esimiesten ja muiden työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, myös kyseisessä yrityksessä tulisi perehdyttäminen ja perehdytysopas olla jonkun nimetyn henkilön vastuulla. Keskusteluissa nousi myös esille perehdyttämisen haasteellisuus ja ajankäyttö, jotka molemmat myös puoltavat sitä, että kyseisestä osa-alueesta tulisi vastata henkilö joka pystyy käyttämään aikaa ja panostamaan puhtaasti vain perehdytykseen ja sen kehittämiseen.

Perehdytystä tulisi seurata myös enemmän kohdennetusti eikä vain konsernitason tasolla. Tärkeää olisi saada tietoon missä erityisesti on onnistuttu ja missä on kehitettävää. Tätä varten loin oman kyselyn perehdytyksestä, jonka tarkoituksena on vahvistaa palautetta ja tuoda hyvät ja huonot puolet esiin.

Perehdytystä tulisi seurata aktiivisesti, jotta tiedetään miten prosessi toimii ja miten sitä voisi kehittää entisestään. Osaamisen kehittäminen on yrityksessä iso teema, jota halutaan kehittää ja viedä eteenpäin. Olisi äärimmäisen tärkeää seurata perehdytyksen yhteydessä mutta myös sen jälkeen työntekijöiden osaamisen kehittymistä entistä aktiivisemmin. Tähän mielestäni tulisi panostaa esimerkiksi liitteenä löytyvän perehdytyksen arviointilomakkeen kautta, säännöllisten välikeskusteluiden kautta sekä molemmin puoleisen palautteen osalta niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän osalta. Kehityksessä tulisi huomioida prosessin aikana esiin nousseet kehitysehdotukset ja palautteet sekä pitää nämä asiat hyvin avoimena sen osalta mitä niille tehdään ja kuka niitä käsittelee. Avoimella toiminnalla myös perehdytettävä kokee, että hänen ehdotukset ja kehitysjatukset huomioidaan ja yrityksessä niitä myös arvostetaan.

Esimiesten ja perehdyttäjien oma osaaminen ja ajankäyttö ovat suuria kysymyksiä perehdyttämisen onnistumisen suhteen. Oppaan tarkoituksena on erityisesti tukea esimiehiä ja perehdyttäjiä perehdytyksessä. Olisi myös tärkeää pohtia ajankäytön riittävyttä ja sitä tulisiko vastuu perehdytyksestä siirtää erikseen siitä vastaavalle henkilölle. Kun perehdytyksestä vastaa erikseen siihen nimetty henkilö on hänen helpompi huomioida yksilöiden osaamista ja tarpeita kuin mitä esimiehet tai perehdyttäjät sitä pystyvät tekemään oman

toimenkuvansa ohella. Perehdytyksestä vastaavan henkilön nimeäminen vapauttaisi aikaa niin esimiehiltä kuin perehdyttäjiltä omien töiden tekemiseen ja perehdyttämiseen pystyttäisiin panostamaan huomattavasti enemmän.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan hyvin opettavainen prosessi. Prosessin aikana pääsi irtaantumaan omasta tehtävän kuvasta ja pääsi miettimään koko organisaation toimintaa täysin erilaisesta kulmasta. Tämä avasi myös omaa näkemystä ja pakotti miettimään asioita isommassa mittakaavassa kuin pelkästään oman toimenkuvan kautta. Perehdyttämisestä olen aina pitänyt erittäin tärkeänä ja erityisesti sen vaikutusta siihen, miten uusi työntekijä pääsee kiinni organisaatioon ja tulevaan työnkuvaan. Tästä syystä oli mielenkiintoista paneutua aiheeseen ja tutkia nykyisiä prosesseja kriittisellä tavalla sekä miettiä miten niitä voisi parantaa entisestään. Perehdyttäminen on prosessi joka kestää huomattavasti pidempään kuin vain työtehtävien opastuksen verran ja talon tavoille opettamisen ajan. Se on prosessi jota tulisi seurata ja kehittää jatkuvasti, jotta uusista työntekijöistä saadaan tuottavia ja sitoutettua yritykseen. Perehdyttäminen vaatii aikaa ja panostusta sekä se tulisi nähdä mahdollisuutena oppia myös organisaation sisällä uutta ja parhaimmillaan muuttaa toimintatapoja tehokkaampaan suuntaan, kun uutta osaamista saadaan käyttöön.

Prosessissa tuli myös haasteita eteen. Olin käytännössä koko prosessin ajan opintopaalla ja maailmalla vallinnut koronatilanne vaikutti myös opinnäytetyön tekemiseen sekä siihen, miten tietoa saa kerättyä työtä varten. Kyseisessä yrityksessä oli lomautuksia, jotka vaikuttivat osaltaan yhteydenpitoon yrityksen suuntaan ja samalla myös tiedonhankinta teorian osalta hankaloitui, kun kirjastot suljettiin eikä sitä kautta ollut mahdollista hankkia aineistoa. Kuitenkin loppujen lopuksi tämäkin pakotti minut ajattelemaan ja soveltamaan mistä tietoa voisi saada ja mitä vaihtoehtoisia tapoja käytössä olisi. Tämä oli opettavainen hetki prosessissa ja siitä huolimatta olen erityisen tyytyväinen siihen, millaiseksi lopputulos muodostui ja mitä itse olen oppinut perehdytysprosessista ja sen sisällöstä. Oman työnkuvan ohella myynnin parissa työskennellessä arki on usein hektistä ja tuloksia odotetaan nopealla aikavälillä. Se ei usein jätä aikaa oman toiminnan pohdiskelulle ja osaamisen kehittämiselle. Oli mielenkiintoista ja opettavaista pohtia myös näitä asioita ja miettiä miten tulevaisuudessa niihin asioihin voisi panostaa enemmän ja tuoda ne mukaan jokapäiväisiin rutiineihin. Opinnäytetyöprosessin aikana suoritin myös muutamia kursseja, jotka osaltaan hankaloittivat työn tekemistä ja sen jaksottamista. Samalla tämä myös opetti minulle ajanhallintaa ja ajankäytön suunnittelua, jotta kummassakaan en jäisi aikataulussa jälkeen ja työt etenisivät suunnitellulla tavalla.

Opintovapaan järjestyminen oli projektin lopputuloksen osalta erittäin merkittävä tekijä. Alustavasti olin ajatellut suorittaa opinnot kokonaisuutena töiden ohella, mutta myöhemmässä vaiheessa ymmärsin, että tarpeeksi kattavan ja laadukkaan työn tekemiseen menisi aikaa niin paljon, että lopputulos tulisi kärsimään, mikäli työn tekisin töiden ohella. Tällä järjestelyllä pääsin rauhassa tutustumaan aiheeseen ja oppimaan siitä paljon uutta, joka varmasti myös näkyy lopullisessa produktissa ja siinä mitä itse olen aiheesta oppinut. Myös keskustelut yrityksen myyntipäällikön ja aluejohtajan kanssa olivat opettavaisia ja tukivat loistavasti kokonaisuutta sen osalta mitä yritys haluaa prosessilta ja miten se tukee teorian pohjalta suunniteltua prosessia.

Työhistoriani aikana olen kokenut monenlaisia perehdytysprosesseja. Erityisesti pienissä yrityksissä ne ovat olleet hyvin lyhyitä ja perustuneet pääosin työnopastukseen. Suurissa yrityksissä perehdytykseen on panostettu selkeästi enemmän, mutta myös niistä on löytynyt puutteita. Kyseisessä yrityksessä oli olemassa perehdytysuunnitelma, joka tosin oli jo osittain vanhentunut. Ala elää ja muuttuu jatkuvasti ja näin tulisi myös perehdytysprosessin osalta tapahtua. Tästäkin syystä oppaan tekeminen oli hyvin ajankohtaista ja tärkeää yritykselle. On erityisen tärkeää saada uudet työntekijät linkitettyä osaksi työyhteisöä ja laadukkaalla perehdytyksellä varmistaa, että heistä tulee tuottava osa organisaatiota. Myös laadukkaalla perehdytyksellä voidaan sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja viihtymään työtehtävissä paremmin, kun se suoritetaan huolella alusta loppuun saakka. Ensivaikutelman voi uudelle työntekijälle luoda vain kerran ja laadukkaalla ja hyvin suunnitellulla perehdytysprosessilla edellytykset sille ovat hyvät.

Lähteet

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T., Soininen J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Pro Tammi Oy.

Arthur, D. 2012. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. American Management Association. New York.

Bradt, G. & Vonnegut, M. 2009. Onboarding. How to get your new employees up to speed in half the time. John Wiley & Sons. Hoboken.

Finlex, 2020a. Työsopimuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 20.04.2020.

Finlex, 2020b. Työturvallisuuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 20.04.2020.

Finlex, 2020c. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Luettu 20.04.2020.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Luettavissa: <https://www.e-library.com/book/9789524958868>. Luettu: 2.6.2020.

Hyppänen, R. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita publishing Oy.

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

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003 Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sonoma Pro Oy.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Alfabox Oy.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön Avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Yle.fi 4.11.2016 Ensivaikutelma tehdään muutamissa sekunneissa – omat tunteet voivat hämätä. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9266106> Luettu: 13.4.2020.

Yle.fi. 28.04.2015. Työn tekeminen muuttuu - Pehdyttämälle uusia haasteita. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7959315>. Luettu 8.4.2020.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-246-256-5>. Luettu: 30.6.2020.

Liitteet

Liite 1 Perehdytysuunnitelma

Liite 2 Perehdyttämisen muistilista

Liite 3 Perehdyttämisen arviointilomake

Liite 4 Toimipisteen sisäiset ohjeistukset