

Satu Saarinen

PEREHDYTTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI
CASE POSIVA OY

Liiketalouden koulutusohjelma
Henkilöstöhallinnon suuntautumisvaihtoehto
2011

PEREHDYTTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI CASE POSIVA OY

Saarinen, Satu
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2011
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä:61
Liitteitä:2

Asiasanat: Perehdyttäminen, henkilöstökoulutus, työnopetus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida Posiva Oy:n nykyistä perehdytysprosessia. Työn tilaaja oli Posiva Oy. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida ja kartoittaa perehdytyksen nykytilaa Posiva Oy:n yrityksen perehdytysmateriaaliin tutustumalla sekä juuri taloon tulleiden työntekijöiden ja henkilöstöpäällikön kokemusten perusteella. Lisäksi tarkoituksena oli tarkastella perehdytyksen onnistumista tiedon omaksumisen kannalta ja koota nykyisistä perehdytyksen palasista kokonaisuus. Yritys halusi, että tutkimusta varten haastatellaan yritykseen lähiaikoina tulleita ja nykyisen perehdytysohjelman läpikäyneitä työntekijöitä. Yrityksen perehdytyksen yksi tärkeistä osa-alueista on työturvallisuus. Posiva Oy toimii ydinvoima-alalla, jossa lainsäädäntö määrää pitkälti vaatimukset perehdyttämiselle. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Aineisto koottiin teemahaastatteluina, jotka tehtiin neljälle työntekijälle sekä henkilöstöpäällikölle. Haastattelutuloksista ilmeni, että perehdyttäminen on pääsääntöisesti hyvällä mallilla yrityksessä mutta kehittämiskohteitakin löydettiin. Haastatellut kokivat, että perehdytys oli pitkälti TVO:n työntekijöille kohdistettua ja kokivat että materiaalista oli vaikeaa erotella mikä koskee Posiva Oy:n työntekijöitä ja mikä taas ei. Lisäksi perehdyttäjät tarvitsevat enemmän tukea perehdyttämiseen, sillä perehdytettäviä tulee hyvin epäsäännöllisesti kullekin esimiehelle. Tutkimuksessa ilmeni myös, että perehdytys koettiin hyvin merkitykselliseksi sekä motivaation että yrityskuvan luomisessa. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin. Nykyisen prosessin kehittämiseen tuli työntekijöiltä ideoita ja yrityksen suhtautuessa positiivisesti perehdyttämisen kehittämiseen, voidaan ehdotuksia hyödyntää yrityksessä. Haastatteluiden perusteella organisaatio sai tärkeää tietoa perehdyttämisen tilasta. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla TVO:n ja Posiva Oy:n yhteinen perehdyttämisprosessi, jossa voitaisiin tämän tutkimuksen havaitsemat puutteet ottaa huomioon ja luoda paremmin kummankin yrityksen perehdyttämisen tarpeita vastaava prosessi.

EVALUATING WORK INDUCTION PROCESS CASE POSIVA OY

Saarinen, Satu
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business
November 2011
Supervisor: Heinonen, Eila
Number of pages:61
Appendices:2

Keywords: Induction programme, orientation, personnel training

The purpose of this thesis was to evaluate the current induction process of Posiva Oy. The study was commissioned by Posiva Oy. The thesis aimed at describing the current state of the induction process and to evaluate the current process from the learning point of view. The company wanted the interviewees to be the employees that had started working just recently and were experiencing the current work induction process. One of the main parts of Posiva Oy's induction process is the occupational safety due to the field of business it is working in. The legislation determines the main part of Posiva Oy's induction process. Qualitative methods were used in the empirical part of this study. The data for the thesis was gathered by conducting thematic interviews with four employees and the Head of Human Resources. The results of the interviews revealed that the work induction was in good state but there were things to be improved. The employees experienced the work induction to be too TVO oriented and that it was hard to figure out what was related to the employees of Posiva Oy and what was not. In addition it was disclosed that the managers need more support in execution of induction because of the irregularity of recruitment. The results revealed also that the work induction was found to be very a significant factor what comes to the motivation of the employees and to the company image. The objectives of the study were reached well. The employees had new ideas of developing the current process and due to the positive attitude of the company they can be adapted in the current work induction process. As regards follow-up research it would be useful to create a shared induction program between TVO and Posiva Oy to better realise the needs of the employees of both companies.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	POSIVA OY.....	7
2.1	Liiketoiminnan tavoitteet.....	8
2.2	Yrityksen arvot	8
3	PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖHÖNOPASTUS.....	11
3.1	Lainsäädäntö	11
3.2	Työsuojelu ja turvallisuus.....	12
3.3	Perehdytys.....	13
3.4	Oppiminen perehdyttämisen lähtökohtana	15
3.4.1	Oman itsensä johtaminen	18
3.4.2	Sisäinen yrittäjäyys	19
3.4.3	Taitava työ, motivaatio.....	20
3.5	Henkilöstöstrategia	22
3.5.1	Perehdytyksen aloitus ja kesto	22
3.5.2	Perehdytyksen merkitys ja sisältö	24
3.6	Työtehtävien opettaminen.....	27
4	PROSESSIN TOTEUTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	28
4.1	Perehdytysprosessin osat	28
4.2	Perehdytysprosessin toteuttaminen.....	33
4.2.1	Tutorointi ja mentorointi	35
4.2.2	Itseohjautuva oppiminen	36
4.2.3	Kertaus ja vertaistuki.....	37
4.3	Seuranta, arviointi ja palaute	38
4.3.1	Vuorovaikutus	39
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	41
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	41
5.2	Käsitteellinen viitekehys.....	42
6	TULOKSET JA POHDINTA	44
6.1	Tulosten tarkastelu.....	44

6.2	Menetelmä	44
6.3	Luotettavuuden pohdinta ja validiteetti	46
6.4	Aineistot	47
6.5	Aineiston keruumenetelmä	47
6.6	Aineiston analysointi	47
6.7	Tulokset	51
6.8	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	58
6.9	Oma pohdinta	62
LÄHTEET		64
LIITTEET		

1 JOHDANTO

Tutkimukseni aiheena on arvioida Posiva Oy:n perehdytysprosessia sekä pohtia mitä puuttuu nykyisestä perehdytyksestä ja miten nykyistä perehdytysprosessia pystyttäisiin kehittämään ja menetelmiä modernisoimaan. Lisäksi ajatuksena on pohtia, mitä erilaisia työkaluja, apuvälineitä ja keinoja perehdyttämisen apuna voisi käyttää. Tavoitteena on myös pohtia miten perehdytysprosessissa saadun tiedon omaksuminen varmistetaan ja millä keinoin prosessia voitaisiin tarkastella ja kehittää kokonaisuutena.

Tutkimus on ajankohtainen siitä syystä, että työelämässä tietoa tulee tulvimalla ja työtehtävät kehittyvät nopealla tahdilla. Lisäksi työpaikkaa vaihdetaan entistä useammin ja työsuhteiden kesto on lyhyempi kuin esimerkiksi vielä 20 vuotta sitten, kuten Kauhanenkin kirjassaan toteaa. Yrityksen sisällä tapahtuva urakehitys on nykyisin myös sivusuunnassa etenevää, perinteisen hierarkkisen kehityksen sijaan. Työtehtävät vaihtuvat, vaikka yritys pysyykin samana tai sitten työtehtävä pysyy samana mutta yrityksen omistus vaihtuu, jolloin uudet toimintatavat tulee opettaa kaikille työntekijöille. Tällöin perehdytyksen merkitys korostuu erityisesti. Perehdytyksestä ei ole kovin kattavaa materiaalia tarjolla, joten yrityksen tarpeen saada tutkimustietoa omasta perehdytyksestä sekä ideoita sen parantamiseen ymmärtää hyvin. Lisäksi olemassa olevassa perehdytysmateriaalissa ja kirjallisuudessa ei juuri ole otettu huomioon perehdytettävien yksilöllisiä tarpeita, kuten tapoja oppia ja omaksua taitoja. Aiheesta on kyllä kirjallisuutta olemassa, mutta se on hyvin homogeenista eikä mitään erityisesti uutta tällä rintamalla ole tarjolla. Vain muutamassa lähdeteoksessa esimerkiksi viitataan nykyaikaisiin, verkkopohjaisiin perehdytysohjelmiin.

Työssäni pohdin, mitä yleisimpiä asioita nykyisestä perehdytyksestä ehkä puuttuu ja ennen kaikkea mietin millä tavoilla Posivan nykyistä, henkilöstöpäällikön mukaan, vanhanaikaisesta perehdytyslomakkeen täyttämisestä voisi siirtyä enemmän tämän päivän käytäntöön. Pyrin kokoamaan Posiva Oy:lle perehdytystä kokonaisuudeksi,

jota he voivat hyödyntää perehdyttämisen tarkastelussa laajalla mittakaavalla. Nykyinen tilanne sallii hyvin erityyppisen perehdytyksen esimiehestä riippuen ja henkilöstöhallinnon toiveena onkin yhtenäistää sekä nykyaikaistaa perehdyttämistä yrityksessä. Käytössä oleva malli on muodostunut erillisistä paloista ja nyt tarkoituksena on koota ja yksinkertaistaa sekä modernisoida yrityksen perehdytysprosessia. Tavoitteena prosessin kehittämisessä on varmistaa sen toimivuus myös hoitovapaan, kokennuksien tai esimerkiksi työnnkierron jälkeen työhön palaavan työntekijän osalta sekä varmistaa kokonaisuuden jatkuva kehittäminen.

Henkilökohtaisesti koen aiheen olevan erittäin ajankohtainen ja jatkuvassa muutoksessa yksi kriittisimmistä asioista yritysmaailmassa. Nykyinen taloustilanne pakottaa yritykset tehostamaan ja miettimään resursseja ja silloin vaarana on, että juuri perehdyttäminen jää kaiken muun kiireen alla. Kuitenkin sen merkitys sekä työntekijöiden motivaatioon että yrityskuvaan on kiistaton. Lisäksi nykyinen jatkuva muutos työelämässä vaatii jatkuvaa oppimista ja toisaalta myös opettamista, mitä perehdyttäminen on.

2 POSIVA OY

Posiva Oy on vuonna 1995 perustettu käytetyn ydinpolttoaineen loppusijoitukseen erikoistunut yritys. Yrityksen omistaa Teollisuuden Voima Oyj 60 % osuudella sekä Fortum Power and Heat Oy 40 % osuudellaan. Vuonna 2009 yrityksessä oli henkilöstöä 88, joista 60 % miehiä ja loput naisia. Vuonna 2009 yrityksen liikevaihto oli 58 miljoonaa euroa. Posiva Oy ei ole voittoa tavoitteleva yhtiö, vaan se hoitaa ydinenergialaissa säädetyt sen omistajien ydinjätehuoltoon liittyviä tehtäviä. Posiva Oy perii näihin toimiin liittyvät kulut omistajiltaan. Näihin kuluihin lasketaan myös käyttöomaisuuden hankinnasta syntyvät kulut. Tulevaisuudessakaan ydinjätteen sijoituksesta ei koidu omistajille tuottoa eikä yrityksessä ole vapaata pääomaa. Näin ollen osinkoa ei jaeta omistajille. (www.posiva.com)

2.1 Liiketoiminnan tavoitteet

Yrityksen tehtävänä on Olkiluodon ja Loviisan ydinvoimaloiden ydinjätteen loppusijoittaminen. Yrityksen tavoitteena on jättää loppusijoituksesta rakentamislupahakemus valtioneuvostolle vuoteen 2012 mennessä. ONKALO on maanalainen tutkimus-tila, jota Posiva Oy rakentaa tähtäimenään rakentamislupahankkeen toteutuminen. Sen lisäksi Posiva suorittaa ydinjätteen loppusijoitukseen liittyvää tutkimustyötä, tekniikan kehittämistä sekä loppusijoituksen suunnittelutyötä. Yritys on voittoa tuottamaton yhteisö, jonka kulut katetaan omistajayhtiöiltä perittävillä maksuilla. (www.posiva.com)

2.2 Yrityksen arvot

Posiva Oy:n toimintapolitiikka on seuraava:

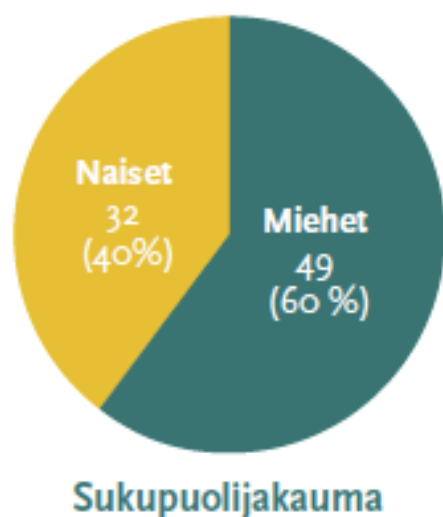
”Posivan toiminta tähtää käytetyn ydinpolttoaineen turvalliseen, oikea-aikaiseen ja kustannustehokkaaseen loppusijoittamiseen yhtiön omistajien ja muiden tahojen vaatimusten mukaisesti. Posivassa sitoudutaan toiminnan jatkuvaan parantamiseen siten, että ympäristönsuojelun ja yhteiskunnan vaatimukset lakeja ja määräyksiä noudattaen täyttyvät. Toiminnan turvallisuuden hallinta on kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista.”

Toimintapolitiikka on jaettu neljään eri osa-alueeseen eli päämäärään. Nämä ovat: Ydin- ja säteilyturvallisuuspäämäärä, laatu- ja ympäristöpäämäärä sekä yritys- ja työturvallisuuspäämäärä. Jokainen päämäärä on jaettu eri tekijöihin, joiden avulla pyritään kehittämään toimintaa entistä turvallisempaan ja parempaan suuntaan. Kyseisten päämäärien tavoitteena on henkilöstön osalta luoda jokaiselle työntekijälle näkemys työturvallisuuden merkityksestä omassa työssä, ylläpitää ja kehittää osaamista, auttaa henkilöstöä tiedostamaan työnsä ympäristövaikutukset, ylläpitää työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä työssä jaksamista sekä tavoitella työtapaturvallista vapaata työyhteisöä. (www.posiva.com)

Perehdyttämisen lähtökohtana ja kohteena on yrityksen henkilöstö, joten mielestäni on tärkeää ymmärtää mistä yrityksen henkilöstö koostuu. Posiva Oy tilasi opinnäyte-

työn perehdyttämisen kehittämisestä joulukuussa 2010. Halusin jakaa omat kokemukseni nimenomaan erilaisten oppimisen apuvälineiden käytöstä perehdytyksessä. Omia kokemuksia minulla on sekä perehdyttäjänä että perehdytettävänä olemisesta. Olen saanut kokea erinomaista perehdytystä nykyisessä työssäni mutta uralleni on myös osunut erittäin heikkoa sellaista. Kiinnostukseni perehdyttämisen kehittämiseen on syttynyt oman työurani aikana ja erityisesti vaihdettuani työnantajaa.

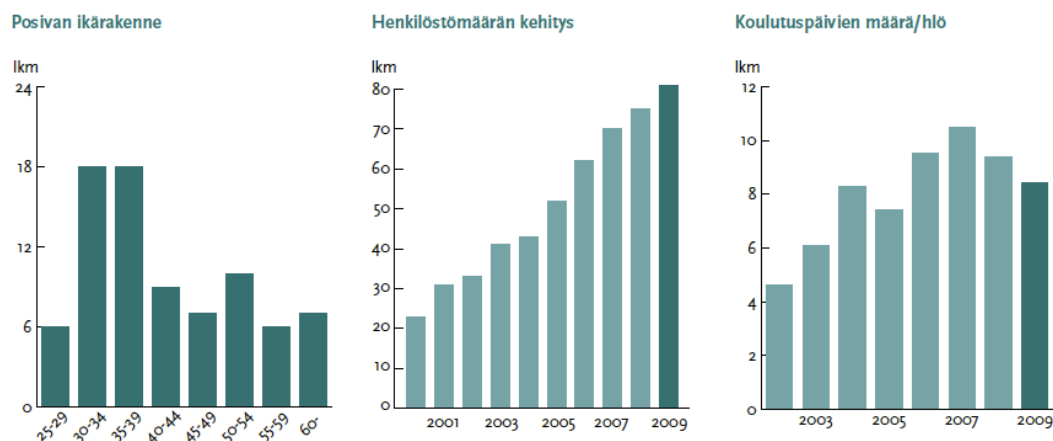
Haluan tässä alussa kertoa yrityksestä seikkoja, joilla on merkitystä perehdytysprosessille. Henkilöstön ikä, lukumäärä ja esimerkiksi koulutuspäivien suhde lukumäärään tuo informaatiota perehdytysprosessia suunnitellessa. Henkilöstön organisatorakenteen avulla on helpompi tarkastella perehdyttämisen haasteita sekä vastuualueita.



Kuva 1. Sukupuolijakauma (Posiva Oy, Vuosikertomus 2009)

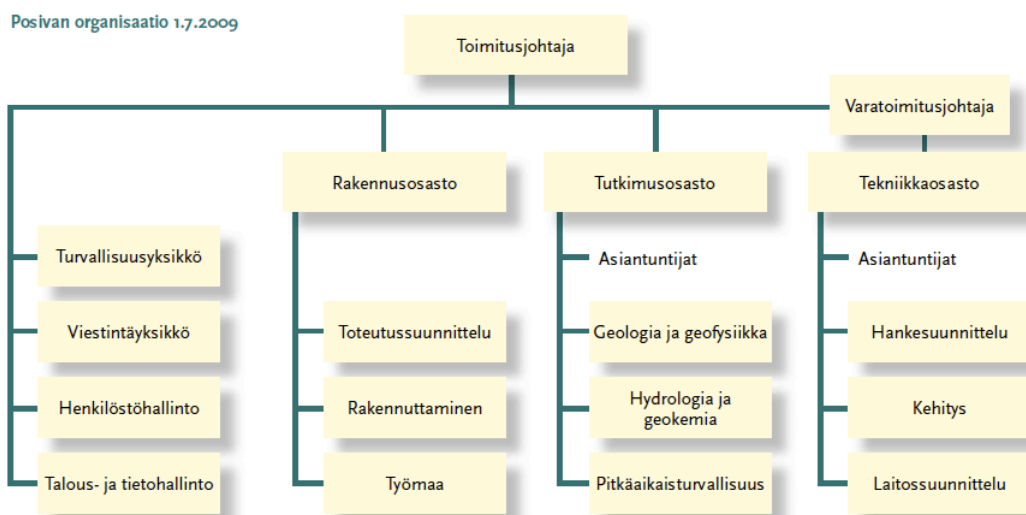
Yrityksessä työskentelevistä yhteensä 36 on 30–39-vuotiaita, eli selkeästi eniten koko henkilöstömäärästä. Seuraavan viiden vuoden sisällä eläköityviä yrityksessä on kuusi. Henkilöstömäärä on noussut tasaisesti vuosi vuodelta ja siten myös tarve perehdyttämiseen on kasvanut. Vakituisten lisäksi yrityksessä työskentelee kesätyöntekijöitä sekä osa-aikaisia työntekijöitä sekä ulkopuolista, vuokrattua työvoimaa eri projektivaiheissa. Vuonna 2010 yhteensä 150 henkilöä työskenteli yrityksessä jossain vaiheessa vuotta. Koulutuspäiviä vuoden 2009 aikana oli henkilöstölle keskimäärin 8/ henkilö. Koulutuspäiviä järjestettiin johtamisen, laitossuunnittelun, pitkäaikaisturvallisuuden, geotieteiden, viranomaisasioiden, työturvallisuuden ja pelastuksen osa-

alueilla. Lisäksi osa henkilöstöstä osallistui ulkopuolisiin seminaareihin sekä koulutuksiin.



Kuva 2. Henkilöstön ikärakenne, määrän kehitys ja koulutuspäivien määrä (Posiva Oy, vuosikertomus 2009)

Henkilöstö jakautuu 16 eri osastoon, joiden esimiehenä toimii toimitusjohtaja Reijo Sundell. Henkilöstöhallinnon esimies henkilöstöpäällikkö Elisa Vahteristo vastaa henkilöstöhallinnon toteutumisesta yrityksessä.



Kuva 3. Posiva Oy:n Organisaatio 1.7.2009 (Posiva Oy, vuosikertomus)

3 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖHÖNOPASTUS

3.1 Lainsäädäntö

Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite Työturvallisuuslain mukaan velvoittaa työnantajan huolehtimaan omalta osaltaan kaikin tavoin työntekijän turvallisuudesta. Työnantajan on huolehdittava laitteiden ja työympäristön turvallisuudesta sekä riittävästä toimista niiden turvallisuuden ylläpitämisessä. Työnantajan tulee pyrkiä estämään ja poistamaan asiat, jotka voivat vaarantaa työntekijän turvallisuuden sekä jatkuvasti kehittämään turvallisuutta tarkkailemalla työympäristön ja tekniikan muutosta. Työnantajalla on lisäksi oltava erityinen työturvallisuusohjelma, jonka mukaan kehitetään ja suunnitellaan työturvallisuuden kehittämistä ja työkyvyn ylläpitämistä työympäristössä yhdessä työntekijän tai heidän edustajansa kanssa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Työturvallisuuslain 14 § mukaan työnantajalla on velvoite perehdyttää työntekijä työhönsä sekä työympäristöönsä että sen olosuhteisiin. Työnantaja on velvollinen ennen työn alkua opastamaan oikeat tavat käyttää laitteita sekä sellaiset työtavat, joilla edistetään työturvallisuutta. Työnantajan tulee lain mukaan perehdyttää työntekijä aina kun hän aloittaa työssä, jota hän ei ole aiemmin tehnyt. Lain mukaan työntekijälle tulee antaa opastusta siitä miten hän itse voi välttää vaaroja työssään sekä siitä miten erityistapauksissa toimitaan, esimerkiksi huoltojen jne. yhteydessä. Lisäksi laissa mainitaan että työntekijälle annettua perehdytystä ja opastusta täydennetään tarvittaessa. Tällaisia tilanteita on esimerkiksi tekniikan kehittyessä tai vaikkapa hoitovapaalta tai pitkältä sairauslomalta takaisin työelämään saavuttaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Lainsäädännössä työnantajan perehdyttämisvastuuseen viitataan työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminasta yrityksissä. Perehdyttäminen ja kouluttaminen ovat lainsäädännön mukaan lähes poikkeuksetta pakottavaa oikeutta. Lain tarkoitus on suojata ja sopeuttaa työntekijää ja uusitun YT-lain ideana on tuoda lisää vuorovaikutusta perehdyttämiseen ja koulutukseen. Hyvin hoidettu perehdytys

luo merkittävän osan yrityksen imagoa ja onkin tärkeää että yrityksessä tunnetaan säännökset sekä sopimusehdot. (Kupias 2009, 9-27.)

3.2 Työsuojelu ja turvallisuus

Perehdytyksen tavoitteena on antaa todellinen kuva työstä ja sen tekemisestä sekä työhön liittyvästä ympäristöstä sekä henkilöistä. Lisäksi tavoitteena on muodostaa työntekijälle kuva siitä mikä on hänen osuutensa työyhteisöstä sekä tuloksesta ja tekemisestä. Perehdyttämisellä lisäksi pyritään vähentämään loukkaantumisen riskejä sekä poistamaan pelkoja sekä fyysisiä että psyykkisiä vaaratekijöitä. Perehdytyksellä varmistetaan myös henkilön itsensä kehittäminen ja kehittyminen. Lisäksi tavoitteena on jatkaa rekrytoinnin tuloksena yritykseen töihin tulleen erinomaisen valinnan kehittymistä erinomaiseksi työntekijäksi. Perehdytyksessä tärkeää on luoda luottamussuhde työntekijän ja työpaikan välille sekä tehdä perehdytyksestä koko työyhteisön oppimisen paikka. (Räsänen 1994, 234–245.)

Perehdytyksen avulla voidaan vähentää työstä ja työssä aiheutuvia haittoja. Virheet vähentyvät ja sitä kautta saavutettu säästö hyödyttää suoraan sekä koko työyhteisöä että yritystä. Virheiden korjaamiseen kuluva aika vähenee ja työntekijän itsevarmuus kasvaa kun vaaroista tai ongelmakohteista on tietoa jo etukäteen. Perehdyttäminen aloitetaan avoimella keskustelulla, jossa työntekijä saa tietoa mm. perehdytyksen aikataulusta, tavoitteista sekä toimenkuvasta. Luomalla selkeä kuva perehdytyksen sisällöstä ja aikataulusta sekä työntekijään kohdistuvista odotuksista, voidaan työntekijän motivaatioon ja sitoutuneisuuteen vaikuttaa positiivisella tavalla. (Österberg 2009, 101–111.)

Työolosuhteet sekä koko toimintaympäristö on muodostettava sellaiseksi että työntekijä ei vaaranna itseään tai muita työskennellessään. Lisäksi on otettava huomioon se, että työ ei saa liiaksi kuormittaa työntekijää, vaan sen tekemiseen käytettävät välineet ja keinot on pyrittävä ohjeistamaan ja laittamaan kuntoon niin, että työntekijä pystyy työnsä liikaa kuormittumatta suorittamaan. Työturvallisuudesta huolehtimiseen kuuluu tavanomaisten fyysisten vaaranpaikkojen tunnistamisen lisäksi myös henkiseen väkivaltaan puuttuminen. Mm. työpaikkakiusaaminen ja syrjintä ovat sel-

laisia. Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki ottavat kantaa työpaikalla tapahtuvaan syrjintään. Työolosuhteet tulee myös tarkistaa säännöllisesti, jotta mahdolliset uudet vaaranpaikat pystytään tunnistamaan ja epäkohdat poistamaan. (Kupias, 2009, 9-27)

Posivalla ensimmäisen päivän työhöntulokoulutukseen kuuluu turvallisuusluennot, jotka jokaisen tulee käydä ennen alueella työskentelyä. Lisäksi erilaisia työturvallisuuskoulutuksia on lukuisia ja riippuen siitä, missä osassa tai alueella henkilö työskentelee, tulee hänen käydä erilaisia työturvallisuus koulutuksia. (Vahteristo 2011, haastattelu)

Posivan perehdytysluettelossa työsuojelun ja yritysturvallisuuden osa-alueesta vastaa työsuojelupäällikkö ja se sisältää kohdat: Työturvallisuus Posivassa, kulkulupa-asiat, pelastussuunnitelmat ja valmiusjärjestelyt, henkilökohtaisten suojavälineiden ja ensiapuvälineiden käytön opastus sekä toiminta onnettomuustilanteissa. (Posivan perehdytysluettelo 2008, POS-000065)

3.3 Perehdytys

Työhön perehdyttäminen on työntekijän opettamista talon tavoille ja tutustuttamista uusiin tehtäviin sekä työpaikan oloihin. Perehdyttämisellä luodaan syvempää katson- takantaa. Jos perehdytys jätetään tekemättä, tapahtuu oppiminen mallioppimisen ja virheiden kautta. Tämä rasittaa yritystä sekä ajallisesti että rahallisesti. Perehdytys sisältää työhönoton, vastaanoton, alkuohjauksen ja työllä oppimisen. Perehdytyksen avulla työntekijälle muodostetaan kuva siitä miten mm. turvallisuuteen vaikuttavat asiat toimivat ja millä toimintatavoilla vältetään fyysiset ja psyykkiset rasitustekijät työpaikalla. Perehdytys kattaa työpaikan henkilösuhteet ja ilmapiirin, työhön liittyvät toimintatavat sekä niiden seurannan ja valvonnan, käytettävät menetelmät ja laitteet, fyysiset puitteet työpaikalla sekä työn organisoinnin. (Räsänen 1994, 234–245)

Perehdyttäminen luo hyvän pohjan oppimiselle ja myönteiselle suhtautumiselle työyhteisöön ja organisaatioon. Perehdytys on aiheellista uuden työntekijän lisäksi myös sellaisille henkilöille, jotka ovat olleet työstä poissa pitkiä jaksoja esimerkiksi sairauslomalla tai vanhempainvapailla. Lisäksi se on tärkeää tehtäviin, jotka toistuvat

työntekijällä harvoin. Perehdyttämisen onnistumisella on positiivista vaikutusta myös työssä jaksamiseen ja työn kuormittavuuteen. Se edesauttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa ja kehittymään organisaationa. Hyvin tehty perehdytys kasvattaa henkilön motivaatiota ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Hyvin motivoitunut henkilö taas tekee työtään tuotteliaasti ja tehokkaasti sekä uusia ideoita luoden. Tämä taas lisää työhyvinvointia koko yhteisössä ja sitä kautta organisaatio hyötyy työntekijöistään eniten. Se toimii siis sekä työntekijän että organisaation suuntaan. (Nummelin, 2007, 91–120)

Hyppänen on samoilla linjoilla perehdytyksen tarkoituksesta kirjassaan Esi-
miesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Hän toteaa perehdyttämisen olevan sellainen kokonaisuus, johon sisältyy kaikki se toimi mitä uuden työntekijän tai uuteen tehtävään sijoittuvan työntekijän opettamiseen kuuluu, voidakseen hoitaa työnsä erinomaisesti. Hyppäsen mukaan perehdytys koskee sekä työntekijää, esimiestä sekä koko työyhteisöä. Hyppäsen mukaan se on koko se kaari joka lähtee tiedottamisesta ennen varsinaisen työsuhteen alkua ja jatkuu työhön tuloon, yritykseen ja työhön tutustuttamisen kautta yksityiskohtaiseen työhön opastamiseen (Hyppänen 2007, 176–201)

Perehdyttäminen on kaikkea toimintaa, jolla työntekijä autetaan työssään ja työympäristössään alkuun. Se ei ole pelkästään työsuhteen alussa tehtävää opastusta vaan myös siirtyminen toisiin tehtäviin luo uuden tarpeen. Perehdyttäminen vaihtelee sen mukaan onko perehdytettävä vasta työelämää tutustumassa oleva nuori, jo pitkään työelämässä ollut tai esimerkiksi toisesta kulttuurista Suomeen tullut maahanmuuttaja. Eri tilanteissa asiaa on tärkeää pohtia yksilöllisesti ja niin, että perehdytettävä koee että häntä tuetaan uudessa toimessaan. Perehdyttäminen on enemmän kuin työhön opastamista. Sen tarkoitus on tutustuttaa työntekijä koko työyhteisöön ja yritykseen. Yritykset ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi ja sen myötä myös perehdyttäminen. Yritys on vastuussa toimintaympäristölleen tekemisistään ja sen strategiat ja toimintatavat tulee olla sisäistettynä myös yrityksen työntekijöiden toimesta. Perehdyttämisen eräs tärkeä näkökulma onkin sitouttaa työntekijä yrityksen arvoihin ja toimintaan. (Kupias, 2009, 9-27)

Posivalla perehdytys on hoidettu yhdessä TVO:n kanssa. Varsinaista ”tervetuloa taloon- kansiota” Posivalla ei ole vaan työntekijät saavat TVO:n kansion, johon tietoa on kerätty. Perehdytys hoidetaan perehdytysluettelon sekä esimiehen tarkastusluettelon avulla. Posivalla järjestetään viisi kertaa vuodessa perehdytyspäivä ja sen lisäksi kunkin esimies vastaa osaltaan siitä uuden alaisen saapuessa. Tämä on Elisa Vahteriston mukaan yrityksen haaste, sillä osa työntekijöistä tulee perehdytettyä erinomaisesti kun taas joillakin se voi jäädä heikoksi. Vahteriston mukaan ongelma muodostuu siitä että työntekijöitä tulee harvakseltaan ja joillekin esimiehille perehdytettävää voi tulla jopa vain muutaman vuoden välein. (Vahteristo 2011, haastattelu)

Posivan perehdytysluettelo koostuu valmistelevista tehtävistä, käytännön toimista, yleisperehdytyksestä sekä suositeltavien koulutusten listasta. Valmisteleviin toimiin kuuluu mm. toimenhakulomakkeen täyttäminen, työsopimuksen laatiminen, työskentelytilojen ja välineiden laatiminen, kulkulupahakemuksen tekeminen ja ensimmäisen päivän vastaanottoilmoituksen tekeminen. Lisäksi jokaisen kohdalle on merkitty kuka asiassa voi auttaa työntekijää. Yleisperehdytys on jaettu neljään eri osa-alueeseen: Työsuhde- ja henkilöstöasioihin, työsuojelu ja yritysturvallisuuteen, Koulutusasioihin sekä viestintään. Jokaisen alaotsikon alla on lisäksi lueteltu aiheeseen liittyvät, läpikäytävät seikat yksityiskohtaisemmin. Esimiehen tarkastusluettelossa vastaavat kohdat ovat lueteltuna perehdyttäjän näkökulmasta. Lisäksi tässä listassa on kerrottu milloin kukin osa-alue tulisi olla tehtynä ja kenelle asia kuuluu. (Posivan perehdytysluettelo POS-000065, 2008, Esimiehen tarkastusluettelo POS-000065, 2008)

3.4 Oppiminen perehdyttämisen lähtökohtana

Ihmisen asiantuntemuksen muodostavat hänen tietonsa, taitonsa sekä kokemuksensa. Lisäksi arvot ja asenteet ovat osa ihmisen osaamista. Nykyisessä työelämässä tärkeää on sopeutuminen uusiin asioihin, ihmisiin sekä jatkuvaan muutokseen. Rekrytoinnissa kiinnitetäänkin Kauhasen mukaan entistä enemmän huomiota sopivan henkilön löytämiseen, kuin ammatilliseen osaamiseen. Yrityksessä on helpompaa kehittää työntekijän osaamista kuin hänen suhtautumistaan asioihin tai esimerkiksi hänen arvoihinsa. Myös motivaatio pohjautuu henkilön arvomaailmaan. Lisäksi tähän vaikut-

tavat henkinen ja fyysinen hyvinvointi sekä tietysti itse työn sisältö ja yrityksen käyttämät motivaattorit. (Kauhanen 2009, 143–163)

Henkilön suoriutumista voidaan kuvata Kauhasen kirjassa kehityspotentiaalmatriisilla:

		Potentiaali	
		PIENI	SUURI
Suoriutuminen	SUURI	Työhevonen	Tähti
	PIENI	Haaste	Lupaus

Kuva 4. Suoriutuminen/ Kehityspotentiaalimatriisi (Kauhanen, 2009)

Matriisissa verrataan henkilön suoriutumista hänen potentiaaliinsa. Vaikka suoriutuminen työsuhteen alussa onkin pientä, mutta potentiaali henkilössä nähdään, voidaan henkilöä pitää lupaavana ja kun hänen suoriutumistasoaan lisätään osaamiskoulutuksella ja perehdyttämisellä, nousee hänen potentiaalinsa suureksi ja häntä voidaan pitää huipputyöntekijänä. (Kauhanen 2009, 143–163)

Kauhanen on kirjassaan pohtinut osaamisen ja tiedon johtamista. Kirjavainen ja Laakso-Manninen ovat jakaneet sen neljään kategoriaan ja niiden tärkeimpiin anteihin. Nämä ovat Tiedon ja taidon johtaminen, Älykkään pääoman johtaminen, Kompetenssipohjainen johtaminen sekä Oppiva organisaatio. Näistä tiedon ja taidon johtaminen sisältää tiedon muodostumisen ja sen jalostamisen sekä niiden tuominen käytäntöön. Älykkään pääoman johtaminen taas perustuu yrityksen näkymättömän omaisuuden hallintaan ja mittaamiseen. Kompetenssipohjainen johtaminen on tapa hahmottaa henkilöstön johtaminen ja kehittäminen osaksi yrityksen strategiaa. Oppiva organisaatio perustuu kehittyvään organisaatiomalliin, jossa nähdään ihminen osa toimijana organisaatiossa ja jonka panos ja kouluttaminen muokkaavat koko organisaatiota. Perehdyttämisen aikana luodaan motivaatio tulevaan työhön ja sitoutuminen yritykseen. (Kauhanen 2009, 143–163) Kilpinen korostaa kirjassaan perehdyttämisen ja kouluttamisen merkitystä: *”Hyvä yritys palkkaa lahjakkuuksia ja opettaa taitoja, ei päinvastoin.”* (Kilpinen 2008, 91–119)

Nykyinen työelämä vaatii jatkuvaa, elämän mittaista oppimisprosessia. Elinikäinen oppiminen on koulutuksen hankkiminen yhdistettynä muuhun elämän aikana oppimiseen. Elinikäisen oppimisen tukemiseksi tarvitaan nykyisen kehittämistä ja tehostamista sekä oikeanlaista asennetta oppimista kohtaan. Oppiva organisaatio on yritys, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia ja kehittyä sekä saavuttaa tuloksia. Lisäksi oppivassa organisaatiossa ihmisillä ja tiimeillä on mahdollisuus oppia yhdessä sekä luoda uusia ideoita sekä saavuttaa tuloksia sekä henkilökohtaisella että tiimitasolla. Oppiva organisaatio on vuorovaikutteinen yhteisö, jossa tulokset sekä yrityksen visio ja strategia saavutetaan organisaation, tiimien, johdon sekä yksittäisten työntekijöiden yhteistyöllä. (Hyppänen 2007, 96–126)

Kauhasen mukaan nykyinen muutosvauhti vaatii yrityksissä jatkuvia toimenpiteitä, jotta henkilöstön osaaminen, yrityksen kilpailukyky sekä uuden teknologian omaksuminen voidaan turvata. Kauhasen mukaan jopa 15–20 % tiedosta uusiutuu vuosittain. Jotta yritys säilyy kilpailukykyisenä, on sen varmistettava henkilökunnan osaamisen kehittäminen osaksi liiketoimintastrategiaansa. Nykyinen työelämä vaatii nopeaa kykyä omaksua tietoa, oppia ja käyttää oppimaansa. Työsuhteet lyhenevät ja se osaltaan vaatii nopeita taitoja omaksua uusia taitoja. Aiemmin työtehtävät kuvattiin toimen kuvauksina mutta työelämän muuttuessa, tulevaisuuden organisaatioissa on tarve luoda tarveprofiili niistä kyvyistä ja taidoista joita yritys tarvitsee. Tällaista tarveprofiilia tarkastelemalla työntekijä pystyy vertaamaan omaansa ja pohtimaan soveltuvuuttaan yrityksen profiiliin. (Kauhanen 2009, 143–163)

Yrityksen perehdyttäjällä on isossa roolissa perehtyjän oppimisessa. Perehdyttäjän tulisi ymmärtää missä vaiheessa työntekijän oppiminen on sekä hänen metodinsa oppimiseen. Lisäksi perehdyttäjän tulisi ymmärtää oma tapansa oppia, sekä se, että kaikki oppivat eri tavoin. Oppimista voidaan katsoa olevan kolmea tyyliä; visuaalinen eli näköaistin kautta tapahtuva oppiminen, auditiivinen eli kuuloaistin avulla oppiminen, sekä kinesteettinen eli liike- ja lihaskäytön kautta tapahtuva oppiminen. Oppiminen katsotaan tapahtuvan seuraavasti; ensimmäisessä vaiheessa tiedot lisääntyvät, toisessa henkilö muistaa asiat ja pystyy toistamaan ne, kolmannessa hän pystyy jo soveltamaan tietoja ja neljännessä vaiheessa ymmärtää ne. Viidennessä vaiheessa koko henkilön ajattelu muuttuu ja pystyy näkemään asiat uudella tavalla, kuudennessa ja

viimeisessä vaiheessa tieto, oppiminen ja omaksuminen vaikuttavat niin, että ihminen muuttuu niiden ansiosta itse ihmisenä. Uusi tieto tulee aina vanhan tiedon päälle ja se on osaltaan myös vaikuttamassa uuden tiedon tulkintaan. Tietoa ei voida ammentaa perehtyjän mieleen, vaan hänen tulee pystyä vuorovaikutteisella oppimisella itse jäsentämään annettu informaatio tiedoksi. (Kupias, 2009, 111–124)

Posivan perehdytyksessä ei ole erityisesti kiinnitetty huomiota erilaisiin tapoihin oppia, mutta henkilöstöpäällikkö Elisa Vahteristo kokee kuitenkin asian tärkeäksi. Vahteriston mukaan olisi hyvä jos se voitaisiin ottaa huomioon perehdytyksessä oppimisen ja tiedon omaksumisen varmistamiseksi. (Vahteristo 2011, haastattelu)

3.4.1 Oman itsensä johtaminen

Lepistön mukaan ihmisen toimintaa ohjaa sisäiset mallit ja niiden kautta perehdyttäminen luo mallin henkilölle toimia ja suorittaa työtehtäviään. Malli syntyy havainnoimalla ja tutkimalla ympäristöä ja sen toimintatapoja. Sisäisen mallin syntymisessä perehdytyksellä on vahva rooli. Sisäinen malli syntyy toistojen kautta ja perehdytyksen tavoitteena onkin opastaa henkilö työhön, sen ympäristöön ja henkilöihin niin syvästi että malleista tulee automaatioita ja perehdytyksen kautta tulleet opit muodostavat henkilön sisäisen toimintamallin ja ohjeistuksen tulevia tehtäviä varten. Perehdytyksen tavoitteena on luoda positiivinen kuva työyhteisöstä, jotta henkilön omien arvojen ja tunteiden pohjalta pystyy motivoitumaan työhönsä ja itsensä kehittämiseen. Tavoitteena on lisäksi madaltaa haasteita ja poistaa häiritseviä tekijöitä työntekijän suhtautumisesta työhönsä. Lisäksi on tärkeää että perehdytys vähentää työtapaturmia ja turvaa koko yhteisön toiminnan myös tulevaisuudessa. (Lepistö 2004, 56–68)

Oppimista edistää se, että asia koetaan itselle tärkeäksi. Perehdyttämisessä onkin tärkeää tuoda esille perehtyjän oman mielenkiinnon kautta asiat opeteltaviksi. Perehtyjän tulee myös olla itse vastuussa oppimisestaan. Mielenkiinnon luominen ja vastuun antaminen sekä epäonnistumisten hyväksyminen ja kysymiseen kannustaminen kasvattavat motivaatiota. Ne luovat avoimen ilmapiirin ja sitä kautta luovat onnistumiset

mahdolliseksi ja taas kasvattavat motivaatiota. Sisäinen motivaatio kasvattaa halua tehdä työ hyvin ja kehittyä työssä sekä luoda uutta. (Kupias, 2009, 111–124)

3.4.2 Sisäinen yrittäjyys

Yritykselle tärkeä työntekijä on sellainen, joka mieltää työnsä mielekkääksi ja suhtautuu yritykseen kuten omistaisi sen itse. Tätä kutsutaan sisäiseksi yrittäjyydeksi. Sisäinen yrittäjyys on työntekijän asenne työtä ja organisaatiota ja henkilöstöä kohtaan. Sille ominaisia piirteitä ovat mm. työntekijän halu kehittyä sekä pyrkiä tulokselliseen työn tekoon. Lisäksi sisäinen yrittäjä on tavoitteellinen, idearikas, omaa halun vaikuttaa yrityksen asioihin, hahmottaa kokonaisuuksia sekä ottaa vastuuta. On organisaatiosta kiinni miten sisäiseen yrittäjyyteen suhtaudutaan; toisissa yrityksissä tämä piirre koetaan uhkana, sillä työntekijä uskaltaa ravistaa perinteisiä ajattelu- ja toimintamalleja. Toisissa taas sisäisestä yrittäjyydestä osataan ottaa hyöty irti ja yritys kehittyy innovatiivisella tavalla uskaltamalla kyseenalaistaa nykyiset toimintamallit ja kehittämällä uusia tapoja ajatella. (Jylhä, Viitala 2006, 151–192)

Sisäinen yrittäjyys on toimintatapa, jossa työntekijä toimii aloitteellisesti ja omatoimisesti yrityksessä, kuten se olisi hänen omansa. Sen avulla on mahdollista saada työpaikalle lisää kustannustehokkuutta, ilman että työntekijät kokevat sen riistämiseksi. Sisäinen yrittäjyys on työntekijälähtöistä, johon työnantaja voi kannustaa antamalla sopivasti vastuuta ja hyödyntämällä avointa keskustelua sekä vuorovaikutteista kommunikaatiota työpaikalla, yli toimenkuvarajojen. Samalla työntekijä sitoutuu tiukemmin yritykseen sekä haluaa kehittää itseään. Wuorinen listaa sisäisen yrittäjyyteen liittyviä piirteitä seuraavasti:

- Sosiaalinen älykkyys
- Luotettavuus
- Vakuuttavuus ja esiintymistaito
- Hyvä itsetunto ja – luottamus
- Positiivinen elämänasenne
- Luovuus ja innovatiivisuus
- Huumorintaju ja sopeutumiskyky
- Yhteistyökyky

- Stressin ja pettymysten kestäkyky
- Hyvä itsensä ja ominaisuuksiensa tuntemus

(Wuorinen, www.yrittäjyyskasvatus.net)

Posivalla työskentelee hyvin erilaisissa työtehtävissä työntekijöitä ja joillakin on hyvin itsenäinen työtehtävä. Tässä korostuu se, että työntekijän tulisi pystyä itseohjautuvasti toimimaan ja hoitamaan työtehtävänsä. Vahteriston mukaan sisäistä yrittäjyyttä ei erityisesti haeta rekrytoitavilta mutta toteaa että todennäköisesti tehtäviin hakeutuu ja tulee valituksi juuri sellaiset henkilöt, jotka pystyvät itsenäiseen työskentelyyn ja motivoituvat itse työtehtävästä. (Vahteristo 2011, haastattelu)

3.4.3 Taitava työ, motivaatio

Perehdytyksen merkitys korostuu kun työyhteisössä huomataan ongelmia. Pekka Järvinen tarkastelee asiaa esimerkissään kirjassa *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Työyhteisössä uusilla työntekijöillä oli vaikeuksia päästä sisään työpaikan ilmapiiriin ja tutkittaessa oli selvinnyt että perehdytyksessä ei ollut käyty läpi tiimissä toimimista ja pelisääntöjä. Perehdytyksen tarkoituksena on selvittää uusille työntekijöille toimintatavat myös työpaikan sosiaalisissa suhteissa. Perehdytyksen avulla saadaan työpaikan säännöt juurrutettua heti työhön tulosta lähtien ja sen avulla voidaan välttää konfliktien synty. Perehdytyksessä tulee käydä läpi myös ongelmatilanteet sekä niiden ratkaisumallit sekä yhteiset pelisäännöt kommunikaatiossa ja tiimityöskentelyssä. Perehdytyksessä tulisi käydä läpi kunkin henkilön tavoitteet ja paikka työyhteisössä sekä muodostaa kuva siitä mikä on työntekijän tehtävä tässä kaikessa. Kun työntekijän paikka ja tavoitteet ovat hänelle selviä, on myös motivaatio, suhtautuminen ja asenne paremmin kohdallaan eikä tilaa spekulatioille ja arvailuille jää. (Järvinen 2001, 162–193)

Harisalon mukaan jokaisessa organisaatiossa on virallisen organisaation rinnalla epävirallinen organisaatio, jolla on iso merkitys yrityksen päätöksen teossa, vaikka sen vaikutusta ei välttämättä yrityksissä huomata tai tunnistetakaan. Epävirallinen organisaatio muodostuu erilaisista ryhmistä työpaikoilla, kuten kahvipöytäryhmistä tai tupakkapaikoilla käyvien ryhmistä. Ryhmät täydentävä organisaatiossa ilmeneviä

puutteita ja ottavat kantaa niihin seikkoihin, joihin virallinen organisaatio ei ota. Epävirallinen organisaatio on osaltaan aiheuttamassa muutosvastarintaa mutta toisaalta voi olla oikein käytettynä suuri voimavara muutoksen toteuttamiseen tai siitä selviytymiseen. Sen tärkeimmät tehtävät ovat Harisalon mukaan:

1. Tehostaa tiedonkulkua työntekijöiden ja johdon välillä sekä tasoittaa siinä olevia ongelmia
2. Vahvistaa yhteenkuuluvuutta, motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta
3. Ylläpitää myönteisiä arvoja

(Harisalo 2008, 115–118)

Helsilän mukaan hyvin tehty perehdytyksellä on iso merkitys työntekijän motivaatioon. Yritys, joka jättää hyödyntämättä uuden työntekijän innon ja tukahduttaa hänen ideansa opettamalla hänet ”talon tavoille”, menettää hyvän rekrytoinnin seurauksena taloon tulleen uudet ideat ja sitä kautta myös organisaation kehittyminen on vaarassa. Helsilän mukaan heikosti tehty perehdytys on vaikeasti paikattavissa enää myöhemmässä vaiheessa ja osa työntekijän energiasta ja työtehosta menetetään organisaation arvosteluun motivaation menetyksen jälkeen. (Helsilä, 2009, 48–50)

Kupias määrittelee motivaatiota kaavalla:

Asian tärkeys itselle x Onnistumisen todennäköisyys x Tekemisen ilo = Sisällöllinen motivaatio.

Jos edellä mainituista jokin on täysin nolla, on myös työmotivaatio erittäin heikko. Uusilla työntekijöillä motivaatio oppia uutta on kova ja se tulisikin hyödyntää perehdytyksessä. Perehdytyksen tulee pystyä ylläpitämään korkeaa motivaatiota. Perehdytyksessä tulisi huolehtia siitä että opittavat asiat tuntuvat tärkeiltä kaikille perehtyjille ja lisäksi perehtymisen kautta opituissa asioissa on mahdollista onnistua. Tärkeää motivaation ylläpidossa on myös hyvän oppimis- ja perehdyttämislapiirin luominen. (Kupias, 2009, 111–140)

3.5 Henkilöstöstrategia

Yrityksen visiot ja tavoitteet määrittyvät henkilöstöjohtamisen kautta. Yrityksen strategia linkittyy tiiviisti henkilöstöön ja yrityksen inhimillisiin resursseihin. Entinen tuotteiden ja asiakkaiden kautta strategian määrittäminen ei yrityksissä enää riitä, vaan on huomattu henkilöstön tärkeys strategian toteuttajina. Henkilöstöstrategia määrittelee sen miten yrityksen strategiaa toteuttavat oikeat ihmiset, oikeilla paikoilla. Lisäksi henkilöstöstrategia ottaa kantaa siihen mikä on henkilöstön määrä nyt ja tulevaisuudessa, mikä on henkilöstön rakenne ja osaaminen, miten rekrytointi suoritetaan, miten osaamista ylläpidetään. Lisäksi henkilöstöstrategiassa määritellään miten työntekijöitä palkitaan ja tuetaan esimerkiksi johtamisen keinoin. (Jylhä, Viitala 2001, 151–166)

Yrityksissä, joissa asiantuntijat muodostavat liiketoiminnan ytimen, on tärkeää kiinnittää huomiota riittävästi henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Asiantuntijuutta on tuettava ja osaamista sekä kehitettävä että johdettava oikein. Osaamisen johtaminen sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen ja nykytilan arvioinnin, tavoitteiden asettelun oppimiselle, kehityssuunnitelmien laatimisen, eri menetelmien valitsemisen, tarvittavan osaamisen hankinnan sekä tätä kaikkea tukevan johtamisen. Osaamista tukevalla johtamisella varmistetaan henkilöstön avulla yrityksen strategian toteuttamista. Yksilökohtaisesta osaamisesta huolehtimalla voidaan toteuttaa työyhteisön tarpeet ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen koko strategian toteutumiseen. Kehittämällä yksilön osaamista ja sitä kautta yksilön tiimin, osaston ja koko yhtiön osaamista, voidaan nopeisiin muutoksiin reagoida ja oppimistarpeeseen vastata niin että yhtiön strategia ja visio voidaan saavuttaa henkilöstön avulla. (Hyppänen 2007, 96–127)

3.5.1 Perehdytyksen aloitus ja kesto

Hyppäsen mukaan perehdytys tulisi aloittaa jo hyvissä ajoin ennen työntekijän saapumista työpaikalle käytännön toimilla; tarvikkeiden ja lupien hankkimisella sekä laatimalla kyseiselle työntekijälle perehdytysohjelman, jonka avulla työhön tulija sekä esimies voivat seurata perehdytyksen etenemistä. Ohjelman avulla esimies voi

myös suunnitella resurssit perehdytyksen tekemiseen, jotta ne henkilöt joiden perehdyttämiseen tulisi osallistua, myös ehtisivät sen tekemään. Lisäksi Hyppösen mukaan osa perehdytystä voidaan hoitaa ennen varsinaisen työsuhteen alkua toimittamalla materiaalia työntekijälle tutustuttavaksi. Näin säästetään aikaa varsinaisen työsuhteen alkaessa; kun työntekijä on jo itsenäisesti tutustunut ja saanut jonkinlaisen kuvan yrityksestä ja sen toiminnasta. Näin toimien voidaan heti työsuhteen alkaessa tehokkaammin päästä varsinaiseen työhön opastamiseen. Samaan tähtää myös käytännön toimet, jossa tarvittavat välineet, laitteet sekä salasanat hankitaan jo hyvissä ajoin ennen työsuhteen alkua valmiiksi odottamaan työpaikalle. (Hyppänen 2007, 176–201)

Hyppäsen mukaan perehdytysprosessi kestää henkilön koeajan verran. Perehdytyksen kuluessa on tärkeää keskustella työntekijän kanssa siitä, minkälaisia toimintatapoja hänellä on ollut ja miten hän on aikaisemmassa työssään tottunut hoitamaan tiettyjä asioita. Näiden avulla sekä esimiehen ymmärrys uuden työntekijän tavoista että myös ideat erilaisista toimintatavoista eri asioissa lisääntyy. Lisäksi Hyppäsen mukaan on tärkeää keskustella siitä miten perehdytys on edennyt ja käydä perehdytysohjelma läpi niin, että seikat joissa vielä tarvitaan opastusta tai tarkentamista, tulisivat esille. Tässä keskustelussa esimiehen kannattaa myös kysyä perehdytettävältä työntekijältä miten perehdytys hänen mielestään on sujunut ja olisiko siinä mahdollisesti parannettavaa. Perehdytys luo myös ensivaikutelmaa yrityksestä, sen arvoista ja toimintatavoista. Hyvin mennyt perehdytys lisää työntekijän positiivista suhtautumista yritykseen. Heikosti mennyt perehdytys voi pahimmillaan vaikuttaa työntekijän valintoihin ja asenteeseen, aiheuttaen pahimmassa tapauksessa jopa työsuhteen purun. (Hyppänen 2007, 176–201)

Perehdyttäminen kokonaisuudessaan kestää ainakin koeajan, mutta työtehtävistä riippuen, sen kesto voi olla tätä pidempi. Palautekeskustelu on hyvä käydä 1-2 kuukautta työn aloittamisen jälkeen, jolla varmistetaan oppimisen sisäistäminen sekä mahdollisesti tarkistetaan opetusmetodien toimivuus. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää saada vuorovaikutteinen keskustelu perehdytettävän ja perehdyttäjän välille. Perehdytys voi käytännössä jatkua koko työuran, jos työntekijän toimenkuva, työympäristö ja varsinainen työ muuttuvat. (Kupias, 2009, 86–110)

3.5.2 Perehdytyksen merkitys ja sisältö

Perehdytys on tärkein osa työntekijän koulutusta työpaikalla. Perehdytyksen merkitys työntekijän kehittymiselle on suuri. Perehdyttäminen ei ole pelkästään työntekijän ja esimiehen välinen tapahtuma, vaan koko työyhteisön yhteinen prosessi. Nykyinen työelämän nopea muuttuminen asettaa perehdytykselle ison merkityksen. Sen avulla työntekijälle muodostetaan motivaatio oppia uutta ja kehittyä työssään. Perehdyttämisen hyödyt kohdistuvat sekä työntekijään, esimieheen että koko yhteisöön. Hyvän perehdyttämisen ansiosta työntekijän epävarmuustekijät poistuvat ja vahvuudet nousevat paremmin esille. Lisäksi esimies pystyy sen avulla kehittämään työyhteisöä ja työyhteisön motivaatio ja toimintamallit kehittyvät oikein tehdyn perehdytyksen avulla. (Lepistö 2004, 56–68)

Perehdyttämisen merkitystä voidaan pohtia kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena, jossa hyötyy sekä uusi työntekijä että yritys. Hyvin tehtynä se edesauttaa työntekijän itsenäistymistä työnsä tekijänä ja lisää hänen tehokkuuttaan. Organisaatio hyötyy perehdyttämisestä mm. toimintatapojen lujittumisella, jonka seurauksena tuottavuus ja palvelu paranevat. Lisäksi perehdytyksen seurauksena tapahtuu vähemmän virheitä ja työtapaturmia, sillä väärin tehdyn työn määrä vähenee. Ja vaikka perehdyttäminen vie aluksi aikaa esimieheltä, on se satsaus kannattava, sillä myöhemmän ohjauksen tarve vähenee. Perehdyttäminen lisäksi vahvistaa yhteishenkeä ja sen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen on selkeä. Lisäksi se tuo yritykselle kilpailuetua, sillä sitoutuneet työntekijät eivät lähde kilpailijalle ja taas perehdyttämisen seurauksena tuleva positiivinen kuva yrityksestä saa asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä sekä houkuttelee työntekijöitä kilpailijoilta. Perehdyttämisen mahdollisuudet tuoda yritykselle uusia ideoita ja kehittymistä perustuu uuden ihmisen tuoreisiin ja erilaisiin ajatuksiin, jotka voidaan hyödyntää vuorovaikutteisella kommunikaatiolla. (Honkaniemi et.al, 2007, 153- 170).

Työntekijälle hyödyt perehdyttämisestä ovat uusien asioiden sisäistämisen sekä organisaatioon sitoutumisen helpottuminen ja sitä kautta epävarmuustekijöiden poistuminen. Lisäksi työntekijän on helpompi ja nopeampi saavuttaa vaadittava tehokkuus- ja palvelutaso. Työntekijän motivaatio kasvaa hyvin hoidetun perehdyttämisen seurauksena kun hänelle selkeästi kerrotaan odotukset ja toiveet organisaation tahol-

ta. Luonnollisesti myös osaaminen lisääntyy ja sitä kautta myös työntekijän ammatti-identiteetti vahvistuu. Honkaniemen mukaan: ”*Organisaatiosta poislähdön tai viihtymättömyyden syyt liittyvät varsin usein kehuun perehdytykseen. Perehdytys on keskeinen tapa sitouttaa ja motivoidaan henkilöstöä.*” (Honkaniemi et.al. 2007, 153-170).

Marjut Piili toteaa perehdytyksen koostuvan kaikesta siitä toiminnasta mikä auttaa uutta työntekijää oppimaan työpaikkansa tavat, ihmiset, sidosryhmät, oman työnsä tekemisen sekä edellisiin liittyvät odotukset ja haasteet. Piilin mukaan perehdytyksestä voidaan eriyttää siihen sisältyvä, yksityiskohtiin menevä työnopastus, joka on työntekijän työtehtäviin opastamista konkreetian avulla. Hyvä perehdyttäminen luo pohjan työssä viihtymiselle sekä yhteistyölle yrityksen sisällä ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Piili 2006, 118–146)

Perehdytys alkaa Lepistön mukaan jo työhönotosta, jolloin työntekijälle kerrotaan työpaikasta ja tehtävistä. Sen jälkeen se jatkuu varsinaiseen työhön saavuttaessa, jolloin läpi käydään ennalta suunniteltu perehdyttämisohjelma ja sen tavoitteet. Varsinaiseen tehtävään perehdytys alkaa kun yritys, sen fyysiset olot, työympäristö sekä työyhteisö ovat tulleet tutuiksi. Perehdytys jatkuu vielä varsinaiseen työhönopastukseen tekemällä tutuksi yrityksen arvot, tavoitteen ja koko organisaatio. Tärkeä osa perehdyttämistä on sen onnistumisen arviointi ja kehittäminen, jotka voidaan työntekijän kanssa tehdä keskustellen. (Lepistö 2004, 56–68)

Perehdyttäminen koostuu Kauhasen mukaan kolmesta eri osa-alueesta: työyhteisöön, työpaikkaan ja itse työhön tutustuttamisella. Työyhteisö kattaa yrityksen arvot, strategiat ja tavoitteet sekä toimintatavat ja yrityskulttuurin. Työpaikka taas sisältää henkilöt, infrastruktuurin sekä laitteet, joiden kanssa työntekijä toimii. Työhön perehdyttäminen opettaa työntekijän tekemään varsinaista työtään kahta edellä mainittua hyödyksi käyttäen ja hyödyntäen. Perehdyttämisen vastuu on lähiesimiehellä, mutta perehdyttäjiä voi olla useita. (Kauhanen 2009, 151- 163)

Perehdyttämisen osana voivat olla myös erilaiset kirjalliset materiaalit tai tietojärjestelmät, kuten yrityksen intranettiin tehty ohjelma. Perehdytyksen tavoitteena on nopeuttaa työntekijän sopeutuminen työyhteisöön ja uuteen työhönsä. Sen tulee

edesauttaa työntekijää saavuttamaan tavoite eli esimerkiksi ammattitaito tai laadukas työ. Perehdyttämisellä pyritään myös opettamaan työntekijää oppimaan ja hakemaan tietoa itse. Hyvin tehtynä se on avain työntekijän motivaatioon ja kehittämiseen ja sen avulla luodaan uudesta työntekijästä osaava oppija, joka jakaa tietoa myös ympäristöönsä. (Kauhanen 2009, 151- 163)

Perehdyttäminen ei ole pelkästään uusille työntekijöille tarpeen, vaan myös esimerkiksi äitiysvapailta, komennuksilta tai pitkän sairausloman jälkeiseltä tauolta palaavalle työntekijälle olisi järjestettävä riittävä perehdytys työhön. Nykyisessä muuttuvassa työympäristössä sekä työt, laitteet että henkilöstö saattaa muuttua nopeastikin ja paluu samoihin töihin tai tapoihin ei välttämättä ole mahdollista tai toivottua. Perehdyttämisen laajuus näissä tapauksissa voi olla lyhyempi kuin uuden työntekijän tullessa mutta tärkeää on suunnitella perehdytys yhdessä työntekijän kanssa kunkin tarpeiden mukaan. Laajuus ja tarve vaihtelevat myös riippuen siitä mitkä ovat työntekijän ikä, kokemus, ammattitaito ja tausta. Nuori tarvitsee mahdollisesti enemmän perehdytystä kuin kokeneempi tai koulutetumpi saattaa tarvita vähemmän perehdytystä kuin kouluttamaton. Lisäksi esimiestehtäviin yritykseen saapuvan perehdytys luo omat erityispiirteensä ja voi vaatia laajamittaisempaa ja syvällisempää opastamista sekä toimintatapoihin että toimenkuvaan. (Österberg 2009, 101–111)

Österbergin mukaan perehdyttämisen prosessi on hyvä pohtia yrityksessä ja kehittää hyvin tehtyä runkoa matkan varrella tarpeen mukaan. Yrityksessä on myös tarpeellista miettiä kuka perehdytyksestä vastaa ja ketkä kaikki siihen osallistuvat. Valmiita listoja on mm. Työturvallisuuskeskuksella, joka jakaa perehdytyksen yhteentoista eri osa-alueeseen: Yrityksen toiminta ja asiakkaat, organisaatio ja henkilöstö, toimintatavat, tilat, työajat ja – vuorot, palkkaus, työturvallisuus ja terveyshuolto, työskentely-ympäristöön tutustuminen, työnkuva, koulutus ja sisäinen viestintä sekä muut asiat. (Österberg 2009, 101–111)

Perehdytyksen tavoitteena on luoda työntekijälle kuva siitä, minkälainen merkitys hänen työllään on koko yritykselle ja sen liiketoiminnalle. Kun työntekijä huomaa oppivansa ja kokee onnistuvansa, lisää se työhyvinvointia ja sitä kautta myös motivaatiota. Työntekijän itsensä on koettava perehdytys riittäväksi ja hänen on toisaalta myös kannettava vastuunsa siitä, että puutteet oppimisessa tulee korjattua. Tähän ra-

kentava palautteen anto ja sen kautta kehittyminen on hyvä keino. Palaute tulee antaa sekä hyvin tehdystä työstä mutta myös parannusta vaativissa tilanteissa. Hyvin tehdyllä perehdytyksellä saadaan aikaiseksi motivoituneita työntekijöitä, jotka toteuttavat yrityksen strategiaa ja arvoja. (Kupias, 2009, 9-85)

Posivan henkilöstöpäällikkö Elisa Vahteristo kokee perehdytyksen erittäin tärkeäksi ja sen merkityksen yritykselle suureksi. Vahteriston mukaan Posivan perehdytysprosessi on jäänyt muissa kiireissä hiukan jalkoihin ja nyt onkin tarkoitus koota siitä toimiva paketti. Perehdytyslistat jaetaan nyt työntekijöille ja esimiehille ja intranettiin on tarkoitus koota materiaalia perehdytykseen liittyen. Nyt varsinaista omaa perehdyttämiskoulutusta esimiehille ei ole. Yrityksessä ei myöskään erityisesti seurata perehtymisen edistymistä ja toiveena onkin suunnitelmallinen seuranta. Nyt käytössä on vain perehdytyslista, josta suoritettut kohdat täytetään. (Vahteristo 2011, haastattelu)

3.6 Työtehtävien opettaminen

Perehdytyksen sisällä olevaan osioon, jossa opastetaan uudelle työntekijälle varsinaiset työtehtävät, kuuluvat mm. työmenetelmät, laitteet ja järjestelmät, tutustuttaminen työturvallisuuteen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä informaatio- ja materiaalivirtoihin (Viitala, 2009, 189–194). Työkaluna voidaan käyttää osaamiskartoitusta. Sen avulla voidaan mitata organisaation tai yksilön osaamista. Yksilön näkökulmasta osaamiskartoituksen avulla voidaan selvittää hänen osaamisensa nykytaso suhteessa tuleviin työtehtäviin sekä oppimis- ja koulutustarpeet. Osaamiskartoituksessa tulisi käydä läpi työtehtävien kannalta oleelliset tehtävä- ja osaamisalueet sekä määritellä taso, jolle osaamisen tulisi yltää perehdytyksen tai koulutuksen lopuksi. (Kauhanen 2009, 143–163)

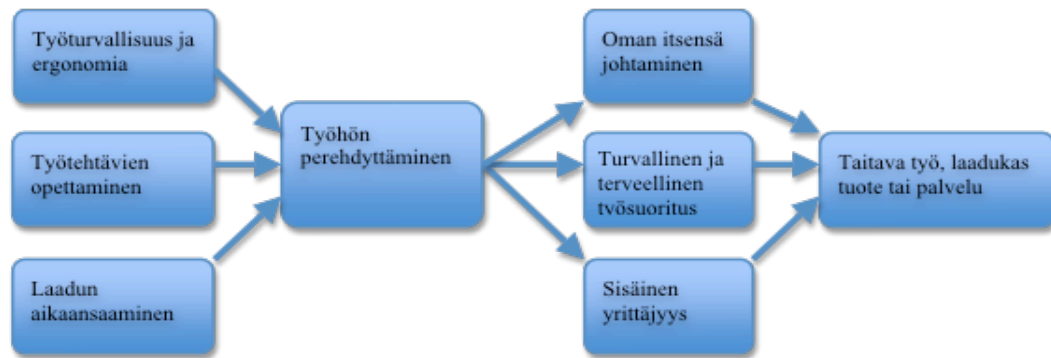
Helsilän mukaan perehdyttäminen eli työnopastaminen koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös uusiin tehtäviin siirtyviä työntekijöitä. Helsilä korostaa työtehtävien opastamisessa tuen ja opastuksen antamista. Opastus tulee hänen mukaansa suunnitella riittävän perusteellisesti. Sen jälkeen työntekijä opetteluun, kokeiluun ja toiminnan

kautta kehittää osaamistaan ja tehtävien syvällisempi ymmärtäminen mahdollistuu. Opastus tulee Helsilän mukaan jakaa osiin, jotta tieto pystyttäisiin sisäistämään pikkuhiljaa ja sitä kautta hyödyntämään tiedon käyttämistä käytännössä. Opastusta tulee arvioida säännöllisin väliajoin, jotta työntekijä oppii ymmärtämään sekä organisaation että oman työnsä vaatimukset. Helsilä korostaa vuorovaikutuksen merkitystä työn opastamisessa ja huomauttaa että hyvin ja vuorovaikutteisesti tehty perehdyttäminen ja uuden henkilön opastaminen opettaa myös organisaatiota ja työssä pitkään toimineita. (Helsilä 2009, 48–50)

4 PROSESSIN TOTEUTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

4.1 Perehdytysprosessin osat

Perehdytysohjelma on listaus niistä henkilöistä, tehtävistä ja toimenpiteistä, jotka uuden työntekijän perehdyttämisen toteutukseen tarvitaan. Listaann merkitään myös suunniteltu toteutusaikataulu kullekin asialle (Hyppänen 2007, 176–201). Perehdyttäminen aloitetaan jo rekrytointivaiheessa annettaessa hakijoille tietoa yrityksestä ja työtehtävistä, joihin rekrytointia ollaan tekemässä (Viitala, 2009, 189–194). Honkaniemi et.al. jaottelee perehdyttämisen prosessin neljään eri vaiheeseen riippumatta siitä minkälainen organisaatio tai työtehtävä on kyseessä; oma työrooli ja tehtävänkuva, lähin työyhteisö, työsuhde sekä organisaatio ja sen toimintaympäristö ja –tavat (Honkaniemi et.al, 2007, 153- 170). Kauhasen mukaan perehdytyksen tavoitteena on yksilön kyky hallita työnsä sekä tuottaa laadukkaita tuotteita sekä palveluita. Hän on koonnut työhön perehdyttämisen kokonaisuuden seuraavanlaiseen kuvaan:



Kuva 5. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus. (Kauhanen 2009, 152)

Varsinainen perehdyttäminen siis koostuu Kauhasen mukaan työturvallisuus- ja ergonomia-asioiden läpikäymisestä, varsinaisten työtehtävien opettamisesta sekä laadun aikaan saamisen opettamisesta eli siitä, miten työpaikalla ja työskennellään jotta laadun tuottaminen on ylipäättään mahdollista taitojen kerryttyä. Pelkkä perehdyttäminen ei vielä tee ammattilaista tai täytä yrityksen osaamistarpeita, vaan perehdytysjakson jälkeen työntekijä opastetaan itsenäiseen työhön ja sisäisen yrittäjyyden sisäistämiseen. (Kauhanen 2009, 143–173)

Sisäinen yrittäjyys on tapa suhtautua työhön, kuten yrittäjä omaan yritykseen; kehittämällä, ideoimalla, jatkuvalla parantamisella sekä kantamalla vastuuta omasta sekä työkalvereidenkin tekemisestä. (Kauhanen 2009, 143–173)

Österberg kirjassaan esittää perehdyttämisprosessin tarkistuslistan muodossa. Lista on yksityiskohtainen luettelo asioista, jotka tulee muistaa käydä läpi uutta henkilöä perehdytettäessä. Österbergin mukaan perehdytysprosessin runko olisi hyvä miettiä yrityksessä, jotta rungon mukaan voidaan edetä jokaisen perehdytettävän kohdalla, eivätkä mitkään osa-alueet jäisi käymättä läpi. Perehdyttämistä voi muokata tapauskohtaisesti mutta kerran hyvin tehty prosessi toimii erinomaisena runkona. Österberg esittää kirjassaan Työturvallisuuskeskuksen laatiman listan perehdyttämisestä, se on yksitoistaosainen, joista jokainen osa sisältää vielä erilliset kohdat yksityiskohtaisesti lueteltuina:

1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat
2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö
3. Toimintatavat yrityksessä
4. Yrityksen tilat ja kulkutiet

5. Työaika ja työvuorot
6. Palkka-asiat
7. Työturvallisuusasiat ja työterveyshuolto
8. Tutustuminen omaan työympäristöön
9. Oma tehtävä
10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
11. Muut asiat.

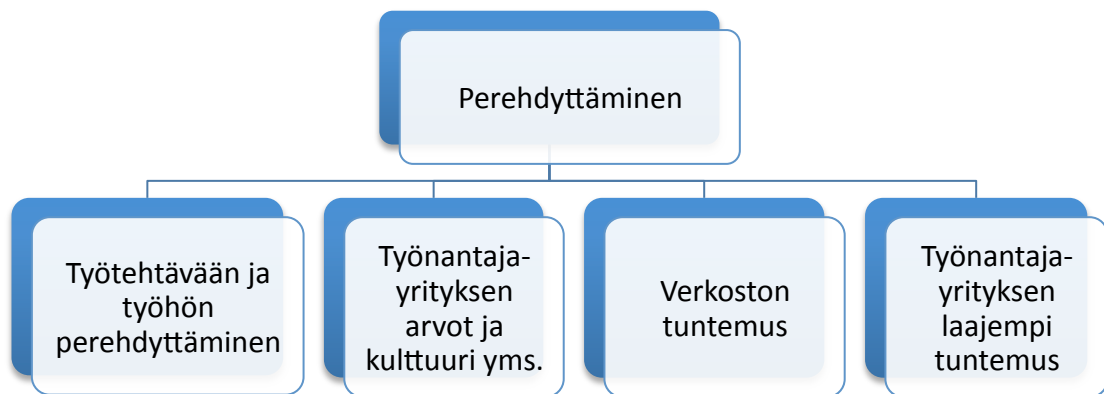
(Österberg 2009, 101–111)

Perehdyttämisjärjestelmä koostuu tiedottamisesta ennen työtehtävien aloittamista, työhön vastaanoton ensimmäisinä päivinä, organisaatioon perehdyttämisen, työsuhteeseen perehdyttämisen sekä varsinaiseen työhön opastamisen (Viitala, 2009, 189).

Österbergin mukaan perehdyttämisprosessin voi toteuttaa myös laatimalla listan päiväkohtaisista tavoitteista perehdyttäjälle. Siinä käydään läpi ensin ne toimenpiteet, jotka tulee ottaa huomioon ennen varsinaisen perehdyttämisen alkamista. Näitä ovat mm. työvälineiden hankinta, työyhteisön informointi, perehdytysmateriaalin laatiminen. Listaan merkitään myös vastuuhenkilöt sekä aikataulu, johon mennessä asian tulee olla kunnossa. Päiväkohtaisessa listassa käydään päivästä yksi lähtien läpi asiat, jotka tulee käydä ko. päivän aikana läpi. Esimerkiksi ensimmäisenä päivänä tulisi käydä alkukeskustelu sekä yritykseen tutustuminen sekä strategisella ja liiketoiminnan tasolla että fyysisesti ja toiminnallisesti. Toisena ja kolmantena päivänä Österbergin mukaan käydään läpi tutustuminen omiin työtehtäviin sekä sidosryhmiin. Työhönopastaminen jatkuu omaan työhön perehdyttämällä sekä ulkoisiin sidosryhmiin tutustuttamalla. Lisäksi on tärkeää käydä työntekijän kanssa läpi yrityksen sisäisiä toimintatapoja. Viimeinen kohta on seuranta, jonka tarkoituksena on kartoittaa perehdyttämisen onnistuminen sekä työntekijän ajatukset perehdyttämisestä. (Österberg 2009, 101–111)

Ketola on väitöskirjassaan koonnut perehdytysprosessin varsin selkeään kuvalliseen muotoon. Kuviossa hän linkittää sujuvasti rekrytointiprosessin varsinaiseen perehdytykseen ennakkomateriaalin avulla. Lisäksi Ketola kuvaa prosessin eri osien linkitymistä toisiinsa sekä eri osa-alueiden kietoutumista toisiinsa. Esimerkiksi verkostoituminen tapahtuu perehdytyksen jokaisessa vaiheessa ja tavoitteena uudelle työnteki-

jälle onkin perehdytyksen päätyttyä omata mahdollisimman laaja verkosto, jonka avulla voi kehittää ja hyödyntää osaksi omaa tekemistään koko työuran ajan. (Ketola 2010, 138)



Kuva 6. Perehdyttämisen osa-alueita (Ketola 2010, 71)

Riitta Korhonen kertoo Ketolan väitöskirjassaan listaamat viisi perehdyttämisen suurinta sudenkuoppaa artikkelissaan Talouselämässä. Ne ovat hänen mukaansa seuraavat:

- Virheelliset odotukset työntekijältä
- Henkilöstöhierarkiassa korkealla olevia ei tarvitse perehdyttää
- Ketään ei kiinnosta perehdyttäminen
- Perehdyttäminen ei kuulu juuri minulle
- Ei ole aikaa

Ketolan mukaan nämä samat ongelmat ovat lähes kaikilla samat, toimialasta tai yrityksestä riippumatta. Joissain yrityksissä perehdyttäminen oli saatu suunnitelmalliseksi toiminnaksi joka kannusti tulokasta nopeasti osaksi yritystä ja sen toimintaa. Näissä yrityksissä perehdytys nähtiin kilpailutekijänä. Ketolan mukaan pelkästään työntekijän itse hakema tieto introsta ei korvaa henkilökohtaista perehdytystä. Lisäksi hän korostaa vastuuden selvittämistä yrityksessä; ”Hyvässä yrityksessä henkilöstö-

johdon ja esimiehen ei tarvitse kinata siitä kumman vastuulla perehdyttäminen on.”
(Korhonen 2010, 59)

Kupias ja Peltola kuvaavat perehdytysprosessia kuusiosaiseksi aikajanaksi:

1. Ennen töihin tuloa
2. Vastaanotto
3. Ensimmäinen työpäivä
4. Ensimmäinen viikko
5. ensimmäinen kuukausi
6. Työsuhteen päättymisen.

Heidän mukaansa perehdytys jatkuu henkilön työuran ajan aina työsuhteen päättymiseen asti. Työsuhde voi päättyä jo perehdytysaikana tai perehdytyksen tarvetta voi tulla koko työuran ajan, siirryttäessä vaativampiin tai erilaisiin tehtäviin. Perehdyttämisen vaiheet alkavat jo ennen rekrytointia pohtimalla työn ja siihen haettavan työntekijän vaatimuksia. Rekrytointiprosessin aikana tulevalle työntekijälle kerrotaan työstä ja työyhteisöstä sekä yrityksestä. Valituksi tulleelle työntekijälle kerrotaan ennen työhöntuloa vuorovaikutteisesti työn aloittamisesta ja hänelle annetaan mahdollisuus kysellä epäselväksi jääneitä asioita. Ensimmäisenä päivänä varsinaisessa työssä kannattaa tarkoin miettiä etukäteen, sen onnistumisen varmistamiseksi. Ensivaikutelma luo kuvan yrityksestä ja heikosti mennyttä alkua on vaikea pelastaa. Ensimmäistä päivää voidaan juhlistaa esim. kakkukahveilla, tervetuliaisviestein, mainoslahjoin tai vaikka tervetuliaiskirjeellä. Ensimmäisen viikon aikana tulokas pääsee tutustumaan varsinaiseen työhönsä ja perehdyttämistä jatketaan alussa tehdyn suunnitelman mukaisesti seuraavan kuukauden ajan. (Kupias 2009, 9-27)

Posiva Oy:n perehdytysluettelo on yksityiskohtainen luettelo asioista, joita perehdytyksessä tulee ottaa huomioon. Luettelo on jaoteltu aikajanalla seuraavasti:

1. Valmistelevat tehtävät vähintään kaksi viikkoa ennen työsuhteen alkua
2. Muihin valmisteleviin tehtäviin juuri ennen työsuhteen alkua
3. Käytännön toimet työn alettua 12 kohtaisena listana, ensimmäisenä tai ensimmäisinä päivänä.
4. Yleisperehdytys perehdytysjaksolla, joka sisältää kahdeksan eri ala-otsikkoa sekä näiden alla yksityiskohtaisen luettelon asioista, jotka tulee käydä läpi

Posivan perehdytysluettelo ja esimiehen tarkistusluettelo vastaavat Kupiaksen ja Peltolan kuvausta aikajaksoista varsin hyvin, pois lukien työsuhteen päättämiseen liittyvät asiat, joita luettelossa ei ole mainittu. Posivan perehdytysluettelossa toteutuu Österbergin mukainen, varsin yksityiskohtainen asioiden läpikäynti. Österbergin listan kohdat 1-3 toteutuvat Posivan omassa perehdytyspäivässä, kohdat 4-6 sekä 8-11 on listattuna yksityiskohtineen perehdytysluettelon käytännön toimissa ja kohta 7 käydään läpi Posivan ja TVO:n yhteisessä turvallisuuskoulutuksessa. (Posivan perehdytysluettelo POS- 000065, 2008; Esimiehen tarkistusluettelo POS- 000065, 2008; Vahteristo, 2010)

Posivan Uuden henkilön perehdyttäminen- menettelyohjeessa annetaan ohjeet uuden henkilön perehdyttämiseen. Sen mukaan yleisperehdytyksen osa-alue tulee antaa kahden kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta. (Uuden henkilön perehdyttäminen POS-000065, 2008)

4.2 Perehdytysprosessin toteuttaminen

Yrityksen tarvitsema osaaminen ja ammattitaito hankitaan sinne joko ulkoisen rekrytoinnin tai nykyisen henkilökunnan kouluttamisen avulla. Organisaation tulee ensin tiedostaa omat osaamistarpeensa, ennen kuin osaamista voidaan lähteä kehittämään tai hakemaan ulkopuolelta. Vasta tämän jälkeen voidaan keskittyä yksilöiden kehittämiseen ja kehittymiseen. Jokaisen yksilön kehittämisen ja kouluttamisen tulisi olla linjassa organisaation tarpeiden kanssa ja sen tulisi olla yksilöllistä ja huomioida henkilön kyvykkyys esimerkiksi oppia uutta. Kouluttamisen ja kehittämisen tulee olla nykyisten tehtävien hallinnan parantamisen lisäksi tulevaisuuteen tähtäävää. (Kauhanen 2009, 150–173)

Perehdyttäminen voidaan Österbergin mukaan toteuttaa esimerkiksi lähiesimiehen toimesta ja tueksi voidaan antaa erityinen perehdytyskansio, jossa on kerättyä tietoa yrityksestä sekä perehdyttämisestä ja sen aikataulusta. Lisäksi kansiossa tulisi olla työohjeet, henkilöstön yhteystiedot sekä toimenkuvat selostettuina. Toteutuksessa on tärkeää miettiä jokaisen osa-alueen vastuhenkilö sekä aikataulu, jolloin asian tulee

olla läpikäytynä. Perehdytyskansio tai osa sen sisällöstä voi olla myös sähköisessä muodossa www- sivuilla tai yrityksen intranetissä. Tällöin tulee perehdyttäjän varmistua siitä että tarvittavat salasanat ja oikeudet ovat hankittuina hyvissä ajoin. Lisäksi materiaalin läpikäymiseen tulee antaa aikaa riittävästi. (Österberg 2009, 101–111)

Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Näitä ovat esimerkiksi kysymykset, testit ja kokeet, kokonaishahmotus, soveltavat tehtävät ja harjoittelu, lukutehtävät sekä perehtymispäiväkirja. Kysymyksillä perehdyttäjä voi joko suullisesti tai kirjallisesti varmistua perehtyjän oppimisesta, hänen näkemyksistään sekä saada häneltä uusia näkökantoja yrityksen käyttöön ja sen toimintatapoihin. Erilaisin testein voidaan mitata oppimista ja sen kehittymistä. Testit voivat olla työntekijän itse analysoitavia tai ne voidaan käydä läpi yhdessä perehtyjän ja perehdyttäjän kanssa. Verkkoperehdyttämishjelmissä on tarjolla työntekijän omaan käyttöön tarkoitettuja testejä. Perehdytyksen tukena voidaan käyttää erilaisia prosessimalleja, joiden avulla eri asioista hahmotetaan yksinkertainen kokonaisuus. Perehdytyksen jatkuessa kaavion eri kohdat avautuu ja niitä voidaan syventää sitä mukaa kun tietoa kertyy lisää. (Kupias 2009, 111-165)

Erilaiset harjoitukset tukevat perehtymistä. Harjoitteilla voidaan pyytää työntekijää tekemään erilaisia opittavia asioita, jonka jälkeen hän analysoi tekemisensä. Harjoite voi olla myös todellinen case, jota perehtyjä saa pohtia perehdyttäjän tai muun kokeneen työntekijän kanssa yhdessä. Perehtyjän itsenäiseen opiskeluun ja omaksumiseen kuuluu olennaisesti erilaiset kirjalliset materiaalit yrityksestä, sen toimintavoista sekä itse työtehtävistä. Kirjallinen materiaali voi olla yrityksen intranetissä, internet-sivuilla tai se voi olla mitä tahansa yrityksestä kertovaa materiaalia. Olennaista on, että se auttaa työntekijää näkemään asioita syvällisesti ja uudelta kantilta. Perehtymispäiväkirja on perehtyjän itsearvioinnin väline. Hän pitää kirjaa omasta oppimisestaan, sekä siitä millaiseksi hänen suhteensa työhön ja työorganisaatioon muodostuu. Päiväkirja voi toimia joko pelkästään itsearviointiin tarkoitettuna tai se voidaan antaa perehdyttäjälle arvioitavaksi ja luettavaksi. Tällöin perehdyttäjä saa palautetta myös omasta perehdyttämisestään, sen lisäksi että pystyy tekemään havaintoja perehdytetävän asenteista, oppimisesta ja motivaatiosta. (Kupias 2009, 111–165)

4.2.1 Tutorointi ja mentorointi

Perehdyttämisessä voidaan käyttää myös tutoreita tai eräänlaisia kummeja opastamaan uutta työntekijää. Työpaikan kirjoittamattomat säännöt käyvät uudelle tulokkaalle selväksi kun niitä voi kysyä tutoriltaan. Lisäksi kynnys kysyä voi olla matalampi kollegalta kuin kiireiseltä esimieheltä. Hyppäsen mukaan perehdyttäminen kestää yhtä kauan kuin henkilön koeaikakin. Edellä mainitut kirjoittamattomat säännöt ja toimintatavat tulevat tuossa ajassa tutuiksi, kun uusi työntekijä pääsee tutustumaan niihin kollegoidensa parissa. Hyppäsen mukaan perehdyttämisen toteuttaminen on hyvä tehdä pienissä osissa, joista sitten rakentuu perehdytyksen edetessä isompi kokonaisuus. Perehdytyksen etenemistä voi seurata viikoittaisilla keskusteluilla uuden työntekijän kanssa, jolloin myös palautteen anto sekä oikeanlaisen tuen tarjoaminen varmistuu. (Hyppänen 2007, 176–201)

Tutoroinnin lisäksi perehdyttämisessä voidaan käyttää mentoreita, jotka opastavat työntekijää psykososiaalisella tasolla. He tukevat ja rohkaisevat työntekijää työssään ja urallaan. Mentorit eivät ole suoria esimiehiä uudelle työntekijälle, vaan ovat organisaation eri osa-alueelta. Mentorointi on vuorovaikutusta, jossa kokeneempi antaa tukeaan kokemattomammalle. Työkierto on myös erinomainen tapa perehdyttää työntekijää erilaisiin organisaation töihin. Työnkierto edistää tiedon jakautumista organisaatiossa tasaisemmin ja varmistaa myös organisaatiolle laajempaa osaamista. Hyödyt työntekijälle tulevat organisaation syvällisemmän ymmärtämisen kautta sekä sisäisen verkoston laajentumisen avulla. (Viitala, Jylhä, 2006, 220–224)

Mentoroinnin suosio on noussut Suomessa viime vuosina. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä tukee ja kannustaa sekä käytännössä myös opastaa työn tekemisessä. Sillä varmistetaan myös hiljaisen tiedon siirtyminen organisaatiossa eteenpäin. Mentoroinnin avulla ohjattava, aktori, oivaltaa itse ratkaisuja ongelmiin ja opettaminen tapahtuu auttamalla uutta kokemattomampaa työntekijää löytämään ratkaisut, jotka soveltuvat juuri hänelle parhaiten. Mentorointi voi olla spontaanisti syntynyt suhde työntekijöiden välille tai organisatorisesti järjestetty, mentorointikoulutuksen käyneen henkilön suorittamaa toimintaa. Tärkeää on vuorovaikutus ja ehdoton luotamuksellisuus joka takaa asetettuihin tavoitteisiin pääsyn ja uudenlaisten ideoiden ja oivallusten synnyn. (Viitala, 2007, 184–209)

Mentorina toimii yrityksessä kokeneempi henkilö, erityistä koulutusta mentorointiin ei tarvita, riittää kun mentori on motivoitunut ja haluaa antaa kokemuksensa ja osaamisensa tulokkaan käyttöön. Joissain yrityksissä mentorointia käytetään ”hiljaisen tiedon” siirtämiseen eli eläköityvät työntekijät jakavat kokemustaan nuoremmilleen. Mentorointi voi olla tiedon jakamista, esimerkin näyttämistä, kontaktien ja yhteyksien avaamista tai uusien näkökantojen avaamista. Se voi kohdistua eri asioihin ja joissain organisaatioissa mentorointiin on kehitetty omat koulutukset. Tärkeää mentoroinnissa on avoin ja luottamuksellinen suhde, jonka varassa vuorovaikutteinen kehittyminen on mahdollista sekä mentorille että perehdytettävälle. (Kupias, 2009, 111–165)

Posivalla ei ole erityistä tutor tai mentor ajatusta. Vahteriston mukaan työpariajattelua hyödynnetään ja käytetään, jos se on mahdollista. On esimiehestä kiinni, osoittaako hän jonkun tukihenkilön uudelle työntekijälle. Posivalle tulee työntekijöitä harvakseltaan ja erilaisiin tehtäviin, joten se ei ole aina mahdollista. Haasteena tässä on myös se että työkavereilla ei välttämättä ole aikaa omien töiden ohella toimia näissä tehtävissä. (Vahteristo 2011, haastattelu)

4.2.2 Itseohjautuva oppiminen

Perehdytyksen yksi osa-alue on myös henkilön oman oppimisen kehittäminen eli itse ohjautuva oppiminen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen intranetin kautta tapahtuvaa opiskelua omaehtoisesti. Perehdyttämisen ainoana keinona omaehtoinen opiskelu ei toimi mutta muun perehdytyksen rinnalla se tukee uuden työntekijän oppimista sekä opettaa häntä myös etsimään ja sisäistämään tietoa itsenäisesti. (Viitala, Jylhä 2006, 220–224) Perehdytyksessä voidaan myös hyödyntää erilaisia henkilöarviointeja. Näiden testien avulla voidaan oppimista tehostaa. Testien avulla henkilön oppimistavat, asenteet ja erilaisten johtamistarpeiden ymmärtäminen voidaan hyödyntää perehdyttämisessä ja kouluttamisessa. (Honkaniemi et.al, 2007, 153- 170).

Soveltuvuusarvioita, joita on käytetty rekrytoinnissa, voidaan hyödyntää myös perehdytyksessä. Niiden avulla selvitetään työntekijän tapaa toimia muiden kanssa,

työskentelytapoja, voimavaroja sekä motivaatiota. Näin pystytään yrityksen perehdytysprosessia muokkaamaan yksilöllisempään suuntaan ja siten tehostamaan yksilön oppimista. Soveltuvuusarvion käyttö mahdollistaa uuden työntekijän vahvuuksien ja kykyjen hyödyntämisen ja toisaalta heikkouksien tukemisen heti työsuhteen alkumetreillä. Soveltuvuusarvion avulla voidaan selvittää, minkälainen perehdytystyyli työntekijälle parhaiten sopii, ja miten hän sisäistää uutta tietoa. Lisäksi niiden avulla saa tietoa henkilön persoonallisuudesta ja tällöin voidaan ottaa huomioon esimerkiksi hyvin sosiaalisen henkilön ja toisaalta syrjäänvetäytyvämmän henkilön tarpeet perehdytyksessä. (Honkaniemi et.al. 133–170)

Itseohjautuvan oppimisen hyöty tulee sen yksilöllisyydestä. Antamalla tarvittavat materiaalit ja kannustamalla omaehtoiseen opiskeluun, on työntekijällä mahdollisuus oppia oman aikataulunsa mukaisesti ja sillä oppimismenetelmällä, jonka kokee mieleiseksi. Esimerkiksi pankeissa itseoppivuutta on tuettu laittamalla intranettiin eräänlainen oppimisfoorumi, jossa työntekijä voi suorittaa omaehtoisesti, haluamallaan aikataululla tehtäviä ja opiskelumoduuleita. Itseoppiminen on tärkeä osa perehdytystä ja useat yritykset tukevat kouluttautumista myös työajan ulkopuolisissa koulutuksissa. Itseohjautuva oppiminen voidaan toteuttaa erilaisten verkkosovellusten, kirjallisuuden ja videoiden kautta. Itseohjautuvaa oppimista tuetaan myös lainsäädännön avulla suomalla työntekijöille mahdollisuus vuorottelu- ja opintovapaisiin. (Viitala, 2007, 187–201)

4.2.3 Kertaus ja vertaistuki

Hannu Ketolan väitöskirjatutkimuksessa kävi ilmi, että yhteisten perehdytystilaisuuksien pitäminen noin 2-3 kuukauden kuluttua työn aloittamisesta vahvistaa tietoja ja auttaa sisäistämään perehdytettävää tietoa helpommin. Eräs perehdyttämisen haasteista väitöstudkimuksen mukaan oli se, että liian nopealla aikataululla pyrittiin perehdytettävälle antamaan liian paljon tietoa. Ketola kannustaakin pitämään säännöllisin väliajoin vuorovaikutteisia keskusteluita, joissa osaamisen tila kartoitetaan ja tehdään suunnitelma seuraavalle jaksolle ja osaamisen kehittämiselle. (Ketola 2010, 84–155)

Perehdyttämisessä oppiminen tehostuu kun asiaa käydään läpi isommalla joukolla esimerkiksi tiimeissä tai palaverissa. Tiimeissä tapahtuvaa mallioppimista voidaan hyödyntää myös perehdyttämisessä. (Viitala 2007, 187–201)

Piilin mukaan hedelmällistä olisi useamman henkilön perehdyttäminen yhtä aikaa, jotta yrityksellä olisi mahdollista pitää yhteinen perehdyttämiskurssi. Kurssilla voitaisiin käydä yhteisesti läpi mm. organisaation yhteiset asiat, tavoitteet, toimintatavat sekä hallinto- ja työsuhteasiat. Lisäksi etuna yhdessä perehdyttämiseen on uusien työntekijöiden verkostoituminen keskenään sekä yhdessä oppiminen. Piilin mukaan sekä mielikuvien kautta tehtävä harjoittelu että käytännössä kokeileminen auttavat sisäistämään työtehtävät tehokkaammin. Piili ehdottaa että perehdytettävä kertoo ääneen ohjaajalleen mitä on tekemässä ja miksi, jolloin perehdytettävälle itselleen syntyy samalla ajatuksia ja oivalluksia oppimisensa tueksi. Samaan aikaan ohjaajalla on mahdollisuus havaita mahdolliset puutteet osaamisesta ja auttaa työntekijää korjaamaan puutteet heti alussa. (Piili 2006, 118–146)

4.3 Seuranta, arviointi ja palaute

Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on tärkeää seurata sen edistymistä uuden työntekijän kanssa keskustelemalla. Seurannan kannalta on tärkeää tietää työntekijän toimintatavat entisessä työpaikassa, jotta uudet toimintatavat tai tiedot entisen työpaikan toimintatavoista voidaan hyödyntää. Perehdyttämistä voidaan seurata viikoittaisilla keskusteluilla työntekijän kanssa mutta myös pyytämällä perehdyttäjiä kertomaan uuden työntekijän onnistumisista sekä haasteista. Seurannan avulla voidaan myös kehittää perehdyttämistä seuraavaa kertaa varten. Uudelta työntekijältä voidaan kysyä mielipiteitä prosessista sekä sen haasteista ja kehitysehdotuksista. Lisäksi esimiehen itsensä kannattaa arvioida perehdytyksen seurannassa omaa työskentelyään sekä miettiä parantamiskohteita. (Hyppänen 2007, 176–201)

Perehdytyksen apukeinoina voidaan käyttää erilaisia materiaaleja sekä esimerkiksi yrityksen intranetiä. Perehdytysohjelma voi kokonaisuudessaan olla esimerkiksi yrityksen intranetissä, jolloin myös perehdytyksen seuranta voidaan suorittaa tietojärjestelmässä. Tietojärjestelmäpohjaisessa perehdytyksen prosessissa voidaan perehdy-

tyksen toteutumista ja oppimista myös testata erilaisin välitestein ja siten suorittaa perehdyttämisen tehostamista tai kohdentamista oikeisiin asioihin. (Kauhanen 2009, 143–161)

Perehdytettävä ei välttämättä osaa sanoa itse, milloin onnistuu työssään ja milloin olisi kehittämisen tarvetta. Tähän palautteenanto on tärkeä työväline. Hyvin tehdystä työstä ja yrityksestä on tärkeää antaa positiivista palautetta. Rakentava palaute, oikein annettuna, suo mahdollisuuden korjata tekemistään ja kehittyä. Rakentava palaute tulee antaa niin, että työntekijä kokee sen antavan ratkaisuja kieltojen sijaan. Kupias esittää ns. ”hampurilaismallin” palautteen annossa. Siinä työntekijälle annetaan aluksi positiivista palautetta hänen toimistaan, sen jälkeen kerrotaan kehityskohdetta niin että ne keskittyvät ratkaisuihin, ei ongelmiin. Lopuksi tehdään yhteenveto positiivisista ja kehitettävistä kohteista niin, että lopuksi työntekijälle jää myönteinen kuva palautteesta ja samalla hän on valmis kehittymään toimissaan. (Kupias, 2009, 136–138)

Coaching menetelmä on valmennuksellinen keino auttaa henkilöä kehittymään joko yksittäisen haasteen kohdalla tai tietyssä elämän- tai työtilanteessa. Coachingin idea on se että vuorovaikutteisella keskustelulla kasvokkain, puhelimitse tai vaikka sähköpostitse käsitellään asiaa niin että henkilö itse löytää erilaisia näkökantoja käsitellyssä olevaan asiaan ja pystyy esitettyjen avoimien kysymysten avulla saamaan uusia ideoita ja ratkaisuja asiaan. Coaching ei varsinaisesti ole perehdyttämistä mutta voidaan hyödyntää tekniikkana perehdytyksen seurantaan. Sen tavoitteena on vähentää stressiä joka aiheutuu tietyn haasteen pohtimisesta yksin. (Keinänen 2011)

4.3.1 Vuorovaikutus

Piili korostaa perehdyttämisen ja oppimisen varmistamiseksi seuranta sekä rakentavan palautteen antoa. Hänen mielestään heti alussa oikein tehty ohjaus edesauttaa uutta työntekijää oppimaan helpommin. Lisäksi se luo oikeanlaisen ilmapiirin, jossa on sallittua kysyä ja tehdä virheitä. Piili kehottaa haastattelemaan työntekijää viimeistään kuuden kuukauden työssäolon jälkeen. Haastattelussa käydään läpi työntekijän osaaminen ja siinä ilmenevät puutteet. Lisäksi on tärkeää kuunnella työntekijän

havaintoja organisaatiosta sekä kannustaa häntä kyselemään ”tyhmiä” ja sitä kautta saada uusia ideoita koko organisaation kehittämiseen. Uusi työntekijä näkee organisaation uusin silmin ja sitä kautta erilainen näkemys asioihin voidaan valjastaa yrityksen voimavaraksi. Henkilön oppimista voidaan seurata myös kehityskeskusteluissa erillisessä Osaamisen arviointi ja kehittämissuunnitelma- osiossa. Siinä arvioidaan henkilön sen hetkistä osaamista, keinoja hankkia tarvittavia tietoja ja taitoja sekä arvioidaan pidemmän aikavälin osaamis- ja kehittymissuunnitelmaa. (Piili, 2006, 118–146)

Osaamisen kehittämisen tulisi tähdätä sellaiseen lopputulokseen, jossa toiminta tehostuu ja kehittyy, laatu paranee ja koko organisaation kannattavuus ja tulevaisuuden näkymät parantuvat. Viitalan mielestä osaamisen kehittämisen arviointi jää yrityksissä kuitenkin usein vähäiseksi. Arvioinneissa keskitytään työntekijän tyytyväisyyden arviointiin eikä niinkään itse oppimisen tai sen kehittämisen arviointiin. Arvioinnin tulisi koostua osaamisen kehittämisen kaikista vaiheista; suunnittelu, toteutus ja tulokset. Viitala esittää osaamisen kehittämiseen Brinkenhofin (1991) kehittämää arviointimallia, joka koostuu: tarvekartoituksesta ja tavoiteasetannasta, kehittämisohjelman suunnittelusta, itse suunnitelman toteuttamisesta, saavutetuista tuloksista, tuloste vaikutuksista pitkän tähtäimen suunnitelmassa sekä tuotosten arvioinnista. Ensimmäinen vaihe koostuu kehittämistarpeiden määrittelyn arvioinnista, toinen suunnitteluprosessin ja itse suunnitelman tarkastelusta ja kolmas toteutuksen arvioinnista. Neljännessä vaiheessa arvioidaan saavutetut tulokset ja viidennessä arvioidaan toiminnan kehittymistä. Lopuksi arvioidaan hankkeen hyödyllisyys kun sitä tarkastellaan koko organisaation näkökulmasta. (Viitala, 2009, 189–209)

Dialogi on vuorovaikutteista vuorokuuntelua, jossa keskustelun sijaan keskitytään toisen aktiiviseen kuunteluun ja avoimeen ideoiden ja pohdintojen esille tuomiseen. Dialogissa päämääränä on yhteisten ajatusmallien rakentaminen mutta pelkästään useiden eri näkemysten esille pääsemistä dialogin aikana voidaan pitää onnistuneena lopputuloksena. Dialogi käydään positiivisessa hengessä joko spontaanisti tai ohjattuna ja tietoa jaetaan avoimesti sekä erilaisiin pohdintoihin ja arviointeihin käytetään riittävästi aikaa. (Viitala, 2009, 189–209)

Vuorovaikutus ei synny perehdytystilanteessa itsekseen. Sille on annettava aikaa ja tilaa. Perehdytyksessä on paljon asioita ja niistä luenointi voi jättää perehdyttävälle kuuntelijaroolin päälle, jolloin hänen on vaikea keksiä kysyttävää tietopaljouden jälkeen. Kiire on perehdytyksessä ongelma ja sen aistiminen saa perehdyttävän pysymään hiljaa, ettei enempää ”tuhlaa” työnantajan aikaa. Vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus oppimiselle ja kun perehdyttävä kysyy, kyseenalaistaa ja pohtii asioita ääneen perehdyttäjän kanssa, on uuden oppiminen helpompaa ja tehokkaampaa. (Kupias, 2009, 136–138)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

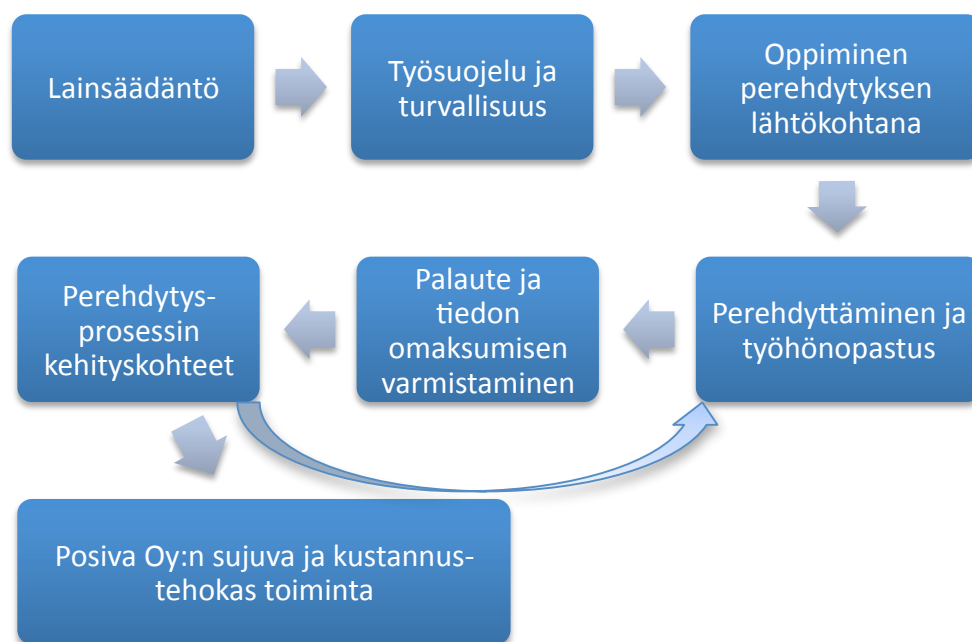
Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja työurien pituudet ovat lyhentyneet kuluvien vuosikymmenten aikana. Lisäksi työtehtävät muuttuvat yrityksissä vauhdilla ja päivittäin saatavan ja suodatettavan tiedon määrä on moninkertaistunut menneeseen verrattuna. Lisäksi yrityksissä resurssien kanavointi muihin kuin ydintyön tekemiseen, hankaloituu jatkuvasti entistä tiukemman taloustilanteen vuoksi. Jotta työntekijä saataisiin nopeasti ja tehokkaasti sisään yritykseen, sen kulttuuriin ja työtehtäviin, tulisi perehdytyksen olla yrityksessä sujuvaa ja tehokasta. Lisäksi pitäisi pystyä varmistamaan tiedon sisäistäminen ja vuorovaikutuksen syntyminen yrityksen ja työntekijän välille. Perehdytys on tärkeää uusien työntekijöiden lisäksi uuteen työtehtävään astuville, pitkiltä lomilta palaaville ja esimerkiksi työtehtävää vaihtaville.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Posiva Oy:n nykyistä perehdytystä juuri taloon tulleiden työntekijöiden, sekä henkilöstöpäällikön kokemusten perusteella. Lisäksi tarkoituksena oli tarkastella perehdytyksen onnistumista tiedon omaksutuksen kannalta. Perehdytyslistat ja –luettelot ovat yrityksen mukaan ajan tasalla, mutta omaksutaanko tieto? Toimeksiantaja halusi selvittää nykyisen perehdytyksen läpikäyneiden kokemuksia siitä sekä saada perehdytyksestä muodostettua kokonaisuus rekrytointiprosessista työsuhteen päättämiseen. Posivan henkilöstöpäällikkö ko-

kee nykyisen perehdytyksen muodostuvan toisistaan erillisistä osa-alueista. Kokonaiskuva perehdytyksestä, sen suunnittelusta, toteutuksesta ja tiedon omaksumisen varmistamisesta jää saavuttamatta.

5.2 Käsitteellinen viitekehys

Perehdytysprosessi



Kuva 7. Viitekehys Saarinen, S. 2011

Viitekehyksessäni kuvaan perehdytykseen liittyviä osa-alueita. Kunkin osa-alueen sisältö voidaan luoda erikseen ja niitä voidaan myös kehittää omina kokonaisuuksinaan, toisistaan irrallisina moduleina. Omina kokonaisuuksinaan ovat lainsäädäntö sekä työsuojelu ja -turvallisuus, sillä ne muodostavat kivijalan yritykselle toimialalla, jolla se työskentelee. Oppiminen ja sen seuranta on tuloksellisen perehdyttämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää ja siksi sen huomioon ottaminen onkin yrityksen kannalta merkittävää, jotta voidaan varmistua että annettava tieto myös ymmärretään. Varsinainen perehdyttäminen ja työnopastus ovat työtehtävästä tai tilanteesta riippuvaisia ja myös näitä tulisi tarkastella omina kokonaisuutenaan; eri paikoissa työskentelevät tarvitsevat erilaista tietoa pystyäkseen toimimaan työssään. Perehdytysproses-

sisä erillisenä osa-alueena tulisi myös tarkastella vuorovaikutuksen syntymistä palautteen annon ja pyytämisen seurauksena sekä tiedon sisäistämistä. Tähän ei riitä pelkkä tiedustelu siitä, onko kysyttävää, vaan yrityksessä tulisi pohtia keinoja, joilla voidaan varmistaa annetun tiedon omaksuminen, jotta voidaan varmistaa tiedon tehokas käyttö yrityksen hyväksi.

Lisäksi prosessin eri osa-alueiden kehittäminen ja palautteen pyytäminen perehdyttäviltä prosessista ovat osa-alue, joka tulisi huomioida erikseen, jotta perehdyttämisen yrityksessä jatkaa kehittymistään ja sen laatu voidaan varmistaa. Varsinaista prosessia tulee myös tutkia erillisenä palana kokonaisuudessa, jotta voidaan varmistua sen tehokkuudesta ja toimivuudesta muuttuvassa ympäristössä sekä erilaisissa perehdytystilanteissa. Näitä ovat mm. uuden työntekijän perehdyttäminen tai toisaalta vaikka pitkältä sairauslomalta palaavan työntekijän erilaiset tarpeet. Lopuksi linkitetään koko prosessi ja sen kehittäminen yritykseen ja sen sujuvaan sekä kustannustehokkaaseen toimintaan. Viitekehityksen avulla pyrin havainnollistamaan perehdyttämiseen liittyviä osa-alueita strategisena kokonaisuutena, jolla yritys pystyisi sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstönsä, houkuttelemaan osaavaa työvoimaa hakemaan yritykseen sekä tämän pääoman kautta kehittymään entistä paremmaksi.

Viitekehitys perustuu osittain Kauhasen kuvaan Työhön perehdyttämisen kokonaisuus. Lisäksi viitekehityksessä on vaikutteita Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen ajatusten pohjalta tiedon muodostumisesta ja jalostamisesta sekä käytäntöön viemisestä. Lisäksi siihen on pyritty tuomaan Kupiaksen näkökulmaa oppimisen eri vaiheista ja niiden vaikutuksesta perehdyttämisen lähtökohtana sekä Viitalan pohdintaa oppimisen ja sen kehittämisen arvioinnista. (Kauhanen 2009, 152, 143-163; Kupias 2009, 9-27; Viitala 2009, 189-209)

6 TULOKSET JA POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Posiva Oy:n nykyistä perehdytysprosessia ja antaa siihen uusia ideoita sekä auttaa voittamaan siinä olevia haasteita. Lisäksi tarkoitus oli kartoittaa nykyisen perehdytysprosessin juuri läpikäyneiden työntekijöiden kokemuksia siitä. Työni teoriaosiossa käsittelin työturvallisuus- ja lainsäädäntöä, johtuen toimialasta, jolla Posiva toimii. Lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi perehdyttämisen prosessia sekä asioita, jotka vaikuttavat perehdyttämisen onnistumiseen. Tarkastelin teoriaosuudessa perehdyttämistä nimenomaan oppimisen ja vuorovaikutuksen kannalta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastelin teemahaastatteluina käytyjen keskustelujen tuloksia sekä peilasin niitä teoriaan. Tutkimuksessa keskityttiin yrityksen toiveesta vain juuri lähiaikoina nykyiseen perehdytysprosessiin osallistuneita työntekijöitä. Tutkittavia oli vain neljä henkilöstöpäällikön lisäksi, mutta tulosten saavutettua kylläisyys varsin nopeasti, oli määrä mielestäni riittävä luotettavan tuloksen saamiseksi.

Käyn läpi tulokset haastattelurungon mukaan kysymysaihe kerrallaan. Koska käytin haastatteluissa teemahaastattelutyylä, ei jokaisen haastateltavan kysymyksiä ole aseteltu täysin samoin. Olen liittänyt kunkin aihealueen yhteyteen autenttisia sitaatteja työntekijöiltä aiheesta. Lopussa kokoan tuloksista yhteenvedon sekä lisäksi kommentoin omien ajatusteni pohjalta tehtyä tutkimusta ja Posivan nykyistä perehdytystä sekä ehdotuksia sen kehittämiseksi. Kysymyslomakkeet työntekijöille sekä henkilöstöpäällikölle ovat liitteenä.

6.2 Menetelmä

Tutkimuksen tilasi Posiva Oy ja haastateltavat empiriaa varten valittiin yrityksen toimesta. Yritys halusi selvittää lähiaikoina taloon tulleiden ja nykyisen perehdytysohjelman läpikäyneiden työntekijöiden kokemuksia prosessista, sen onnistumisista ja

haasteista. Lisäksi yritys halusi kehitysideoita nykyisen perehdytysprosessin yhtenäistämiseen. Tutkimusta varten haastateltiin neljää työntekijää sekä yhtä henkilöstöhallinnon esimiestä sekä tutustuin Posiva Oy:n perehdytysdokumentteihin. Haastateltavat ja heidän lukumääränsä oli valittu Posivan henkilöstöpäällikön toimesta. Alun perin tarkoitus oli löytää haastateltavia toimihenkilöitä viisi, mutta lopulta yritys päättyi neljään juuri taloon tulleeeseen henkilöön. Henkilöstöpäällikön toive oli saada uusimmilta työntekijöiltä kokemuksia nykyisen perehdyttämisen onnistumisesta ja heidän kokemuksiaan siitä. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, jossa kaikille esitettiin liitteenä olevan haastattelurungon mukaan samat tai lähes samat kysymykset.

Teemahaastattelussa esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, muttei välttämättä käytetä juuri samoja kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa eikä täysin samassa järjestyksessä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne kestivät tunnista noin puoleentoista tuntiin, riippuen henkilön puheliaisuudesta. (Hirsjärvi 2009, 207-212). Teemahaastattelu on lomakehaastattelua väljempi, mutta avointa haastattelua strukturoidumpi haastattelu. Siinä aihealueet ja teemat on ennalta mietitty kysymys- tai aiherungoksi, jota sitten käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66).

Haastattelut tehtiin 10.5.2011 Posivan tiloissa Olkiluodossa sekä Eurajoella. Kunkin haastateltavan kanssa kysymysrunгон kaikki aihealueet käytiin läpi, mutta riippuen henkilön puheliaisuudesta, joissain kohdin hieman eri järjestyksessä. Lisäksi tiettyihin teemoihin palattiin, jos niihin haastattelun edetessä ilmeni lisää kerrottavaa. Haastattelut suoritettiin kokoushuoneessa kummassakin kohteessa ja näin varmistettiin tilanteen rauhallinen ympäristö. Haastattelut äänitettiin, jotta tilanteesta saatiin luonnollisempi eikä haastattelijan tarvinnut kirjoittaa vastauksia tai toimia muistinvaraisesti kirjoittaessaan tuloksia. Haastateltavia työntekijöitä oli neljä sekä lisäksi haastateltiin henkilöstöpäällikkö. Henkilöstöpäällikön haastattelu tehtiin kaksiosaisesti. Näiden haastatteluiden ensimmäinen osa tehtiin jo toimeksiantoa tehtäessä tammikuussa ja toinen muiden haastatteluiden yhteydessä toukokuussa.

6.3 Luotettavuuden pohdinta ja validiteetti

Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina eli reliaabelina jos sen tulokset toistavat itseään tai useampi tutkija on tullut samaan tulokseen tutkiessaan asiaa. Laadullisessa tutkimuksessa voi olla vaikeampaa osoittaa tutkimuksen luotettavuus. Kuitenkin jos tutkija selostaa tutkimustilanteen ja sen suorittamisen riittävän tarkasti sekä avoimesti sekä lisää esimerkiksi autenttisia otteita haastatteluista, voidaan tuloksia pitää luotettavina. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, jos haastateltavien vastaukset antavat kerta kerralta samansuuntaisia vastauksia. Tutkimusta voidaan pitää pätevänä eli validina, jos tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituksena ollutkin mitata. Haastattelukysymykset ymmärretään niin, kuin kysyjä on ne tarkoittanut ja tutkimusseloste vastaa niistä tehtyä tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa validius toteutuu kun tutkimuksessa kerrotaan riittävän tarkasti mitä siinä on tehty ja miten tuloksiin on päästy. (Hirsjärvi, 2009, 231-233)

Tutkimustuloksia voidaan käsittääkseni pitää luotettavina, sillä haastattelut alkoivat toistaa itseään jo toisessa haastattelussa. Kolme haastateltavista antoi lähes samanlaiset vastaukset kysymyksiä kysyttäessä ja vastaukset toistivat samaa kaavaa. Lisäksi tulokset tukivat teoriaa. Haastattelut tehtiin rauhallisissa ja yksityisissä tiloissa. Haastattelut nauhoitettiin ja osittain litteroitiin haastatteluiden jälkeen. Jokainen työntekijä sai vastata kysymyksiin ja haastatteluun anonyymisti, eikä vastauksia voi liittää kenenkään yksilön sanomisiksi. Haastatellut olivat tulleet taloon alle puoli vuotta sitten ja voidaan olettaa että heidän muistikuvansa perehdytyksestä oli varsin tuore. Tutkimuksen aihe tilattiin yrityksen toimesta ja se on heille hyvin ajankohtainen. Tutkimus toteutettiin, kuten yritys toivoi ja tutkimuksessa haastateltiin yrityksen nimeämiä henkilöitä. Ideoita ja kehitysehdotuksia nykyisen prosessin kehittämiseen tuli ja yritys pystyy hyödyntämään niitä halutessaan.

Tutkimusta voidaan ymmärtääkseni pitää validina, sillä haastateltavat ymmärsivät asetetut kysymykset ja teemat samalla tavoin. Lisäksi haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä kommentteissaan ja kehitysehdotuksissaan. Vain yksi perehdytys oli alkanut heikosti, tiedon puutteesta johtuen. Se tukee oletusta että perehdytyksen onnistuminen on pitkälti esimiehen harteilla. Haasteet perehdytyksen onnistumiseen piilevät juuri siinä, että osalle esimiehistä perehdyttäminen voi tulla eteen vain esimerkik-

si viiden vuoden välein. Tulokset tukevat olettamusta, että perehdytyksellä on suuri merkitys työntekijän motivaatioon. Tulosten perusteella hyvin sujunut perehdytys oli lisännyt motivaatiota ja parantanut yrityskuvaa, kun taas heikosti sujunut alkuperehdytys heikensi työntekijän motivaatiota.

6.4 Aineistot

Lähtöaineistona olivat Posiva Oy:n tämän hetkinen perehdytysohje, perehdytyslomakkeet sekä perehdytyskoulutusten sisältö. Lisäksi tehtiin henkilöstöpäällikön haastattelu ja neljän työntekijän haastattelut. Aineistona käytettiin lisäksi kirjallisuudesta löytyvää materiaalia. Haasteena aineistojen löytämisessä oli niiden laadullinen niukkuus. Perehdytyksestä on kyllä kirjoitettu useissa lähteissä mutta sisältö oli lähes poikkeuksetta toisiaan toistavaa. Uutta, innovatiivista ja modernia katsontakantaa perehdyttämiseen kirjallisuudesta on niukasti.

6.5 Aineiston keruumenetelmä

Tutkimusaineisto kerätään tutustumalla alan kirjallisuuteen sekä Posiva Oy:n tämän hetkisen perehdytysohjeen, perehdytyslomakkeen ja perehdytyskoulutusten sisältöä tutkimalla. Posivan materiaalin toimitti henkilöstöpäällikkö Elisa Vahteristo keväällä 2011. Kirjallista aineistoa kerättiin syksyn 2010 ja kevään 2011 aikana. Menetelmänä käytettiin tutkimuksellista opinnäytetyötä, henkilöstöpäällikön haastattelua sekä neljän nykyisen perehdytysmallin saaneita työntekijöiden haastattelua. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluissa kartoitettiin perehdyttämisen haasteet, tavoitteet ja toiveet (eräänlainen SWOT-analyysi). Tutkimustulokset esitetään opinnäytetyössä sanallisesti. Tavoitteena olisi luoda malli, josta löytyy hyvän perehdyttämisen elementit.

6.6 Aineiston analysointi

Posivan nykyinen perehdytys liittyy TVO:n perehdytykseen siten, että Posivan uudet työntekijät käyvät osittain saman perehdytyskoulutuksen kuin TVO:lle tulevat uudet

työntekijät. Tämä johtuu osittain siitä, että Posivalle tulee henkilöstöä harvakseltaan muutaman kerran vuodessa ja TVO:lle vastaavasti uusia työntekijöitä rekrytoidaan sekä määrällisesti enemmän että tiheämmällä aikataululla. Tämä osittain asettaa perehdyttämislle omat haasteensa. Uuden työntekijän voi olla vaikeaa ymmärtää työsuhteen alussa asioita, mitkä eivät suoraan kuulu Posivan toimintaan ja ovat esimerkiksi vain TVO:n työntekijöitä koskevaa tietoa.

”Sain sellasen nivaskan TVO:n materiaalia mutten siitä osannu ymmärtää mikä on Posivaan liittyvää ja mikä TVO:hon. Uutena ihmisenä kuvittelin että ne on enemmän samaa ja se ei sitte kuitenkaan ole. Sitte sitä ettii sitä Posiva nimee sieltä lapuista muttei löydä. Ihan kivaa että TVO:lla on tällästä mut mitäs Posivalla?”

TVO:n kautta tulevaan perehdytykseen kuuluvat tukipalveluihin, henkilöstöön, talouteen, logistiikkaan, turvallisuuteen ja valmiustoimintaan liittyvät koulutukset. Posivalla henkilöstöpäällikkö käy perehdytettävän oman esimiehen kanssa läpi kurssilistan ja sopii kurssit, jotka uuden työntekijän olisi käytävä läpi. Lisäksi henkilöstöpäällikkö kertoo erikseen omassa Posivan perehdytyspäivässä yritykseen liittyvistä henkilöstöasioista. Tämän lisäksi viestintäpuolen henkilö kertoo yrityksestä yleistä tietoa.

Haasteena henkilöstöpäällikkö näkee mm. sen, että henkilöstöä tulee harvakseltaan ja perehdytyksestä vastaa aina tulevan työntekijän oma esimies. Tästä voi aiheutua se, että kullekin esimiehelle tulee perehdytettävä vaikka vain muutaman vuoden välein. Näin rutiinia perehdyttämiseen ei pääse syntymään. Posivalla järjestetään vuodessa noin 5 perehdytyspäivää, joihin uusien työntekijöiden on mahdollista osallistua oman aikataulunsa ja yritykseen tulon puitteissa. Iso haaste yrityksen perehdyttämisessä on se, että jotkut ovat saaneet erinomaisen perehdytyksen kun taas toiset uudet työntekijät ovat jääneet hieman oman onnensa nojaan juuri edellä mainituista haasteista johtuen.

”Kaikki välineet ja välineistöt oli valmiina, mutta mulle ei välitetty sitä tietoa. En tiennyt mistä tieto löytyy. Esimies halus että mä perehdyn itse, mulla on myös esimiehen perehdytysluettelo tässä. Se pitäis olla esimiehellä.”

Esimiehet käyvät esimieskursseja, joissa mukana on perehdyttämistä mutta jollei juuri kurssin ajankohdassa ole tarvetta käyttää opittuja taitoja, ne herkästi unohtuvat. Posivalla ei erityisesti kouluteta esimiehiä perehdyttämään, vaan heille toimitetaan materiaali, jonka avulla heidän tulee ottaa vastaan ja opastaa uusi työntekijä yritykseen.

Uuden työntekijän tullessa taloon henkilöstöhallinnossa käydään keskusteluja hänen tulevan esimiehensä kanssa siitä, mitä pitää ottaa huomioon ja mitä materiaaleja on tarkoitus käydä läpi. Henkilöstöhallinto lähettää materiaalit esimiehelle ja hänen vastuulleen jää varsinainen perehdytyksen toteuttaminen. Nykyisessä perehdytysohjelmassa käytetään runkona yrityksen henkilöstöresurssien hallinnasta tehtyä prosessikuvausta. Prosessikuvauksessa todetaan perehdytyksestä seuraavaa: ” Uuden henkilön lähin esimies suunnittelee yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa tarkoituksenmukaisen perehdyttämisohjelman menettelyohjeen, *Uuden henkilön perehdyttäminen* (POS-000065) mukaisesti ja vastaa siitä, että ohjelma toteutuu ja sille varataan riittävästi aikaa.” Perehdyttämisessä käytetään apuna Uuden henkilön perehdyttäminen menettelyohjetta, jonka liitteenä on esimiehen tarkastusluettelo sekä varsinainen perehdytysluettelo.

Varsinaisessa menettelyohjeessa käydään läpi perehdyttämisen päämäärä, laajuus, vastuut, työntekijästä ilmoittaminen, varsinainen perehdyttäminen sekä kuittaukset suoritetuista toimista. Vastuissa todetaan päävastuun olevan henkilön esimiehellä, mutta toisaalta kerrotaan, että vastuuta voidaan jakaa tilanteen mukaan. Lisäksi kohdassa korostetaan että työntekijällä itsellään on oikeus ja velvollisuus huolehtia, että hän saa riittävän laajan perehdytyksen toimeensa. Kuten Wuorinen teoriaosassa toteaa, työnantajan tuki ja vastuunjako myös työntekijälle itselleen, kannustaa sisäiseen yrittäjyyteen. Uudelta työntekijältä odotetaan oma-aloitteisuutta ja vastuuta omasta oppimisestaan jo työhöntulovaiheessa. Esimiehen tarkastusluettelossa kuvataan valmistelevat tehtävät ennen työntekijän tuloa sekä käytännön toimet työsuhteen alussa. Lisäksi luettelossa mainitaan kunkin toimen kohdalla kuka asian hoitaa ja kenelle toimittaa.

Menettelyohjeen toinen liite, varsinainen perehdytysluettelo, annetaan perehdytettävälle, joka täyttää sitä kohta kohdalta perehdytyksen edistyessä. Listassa on kuvattu

valmistelevat tehtävät, käytännön toimet, yleisperehdytys, suositeltavat koulutukset, asiakirjat joihin tulee perehtyä, mahdolliset muut tarvittavat perehdytykset sekä lopussa allekirjoitukset sekä työntekijältä että esimieheltä todistukseksi siitä, että luentelo on käyty läpi ja perehdytys suoritettu. Listassa on yksityiskohtaisesti kuvattu kunkin aiheen alle eri toimet niihin liittyen sekä sarake, jossa määritellään mistä kyseinen tieto löytyy ja keneltä sen saa. Lisäksi kunkin toimen kohdalle merkitään suorituspäivämäärä.

Posivan perehdytyksessä ei erityisesti ole otettu huomioon sitä, mitkä ovat henkilön tavat oppia. Nyt ohjelma nojaa perinteisesti toimitettavaan materiaaliin, jonka kukin käy lukemalla läpi sekä luentoihin eri aihealueista. Henkilöstöpäällikön mukaan voisi kuitenkin olla hedelmällistä ja tärkeää ottaa erilaiset oppimistavat huomioon, jolloin uusi työntekijä voisi valita itselleen tehokkaimman tavan sisäistää tietoa. Kuten Kilpinen teoriaosassa mainitsee, valitsee yritys joukkoonsa lahjakkuuksia, joille opettaa taitoja. Näiden taitojen oppimisessa erilaisilla taitojen omaksumistyyyleillä on iso merkitys, kun halutaan että tieto omaksutaan nopeasti. Ja kuten Kauhanen korostaa, nykyinen muutosvauhti vaatii jatkuvia toimenpiteitä.

Joissain yrityksissä käytössä on esimerkiksi erilaisia virtuaalisia ympäristöjä yrityksen intranetissä, jossa voi käydä ohjelmia läpi esimerkiksi case-harjoittein. Näiden moduulien lopussa on aina itsenäisesti suoritettava tentti, jonka tulos joko kertoo henkilön läpäisseen sen tai kehottaa käymään oppimismateriaalia vielä läpi. Tällainen malli voisi olla Posivalla käytössä esimerkiksi turvallisuustoimiin perehdyttämisessä. Yrityksessä on otettu keväällä 2011 käyttöön sisäinen intranet, jonne tällainen alusta olisi mahdollista luoda. Kauhanen kuvaa juuri tämän kaltaista perehdytyksen apuvälinettä kirjassaan. Posivalla ei ole erityistä Tervetuloa taloon- kansiota, mutta vastaavaa ollaan parhaillaan keräämässä. Myös se voisi olla saatavilla sähköisessä muodossa intrassa, jolloin myös sen päivittäminen olisi helpompaa.

Työpari tai tutor-mentor toimintaa ei varsinaisesti ole Posivassa harjoitettu, johtuen pääsääntöisesti siitä että työntekijöitä tulee harvakseltaan ja usein yksittäin. Lisäksi tulevat toimet voivat olla niin toisistaan poikkeavia, ettei se mahdollista työtehtäviin perehdyttämistä pareittain. Jos mahdollista, uusien työntekijöiden perehdyttämiseen hyödynnetään kokeneempia kollegoja työnohjauksen merkeissä, mutta aina se ei ole

mahdollista. Tämänkaltaista toimintaa tukemalla ja sitä kehittämällä yrityksessä voitaisiin kuitenkin saada erinomaisia tuloksia aikaan mm. sisäiseen kulttuuriin pääsemiseksi, kuten Hyppänen teoriaosuudessa mainitsee. Vaikka työparitoimintaa ei voitaisikaan harjoittaa, voisi tutor-mentor toiminnalla saada uuden työntekijän ja kokeneemman välille vuorovaikutusta jota Viitala kirjassaan korostaa.

Uudelle työntekijälle ei lähetetä mitään erityistä materiaalia ennen ensimmäistä työpäivää, vaan tarvittavat ohjeet annetaan ensimmäisenä tai ensimmäisinä päivinä. Hyvä idea voisi olla toimittaa perehdytyksestä materiaalia työntekijän tutustuttavaksi jo noin viikkoa ennen työsuhteen alkua. Näin työntekijällä olisi kuva ensimmäisen viikon tapahtumista sekä hänelle muodostuisi kokonaiskuva tulevasta perehdytyksestä.

6.7 Tulokset

Tässä osiossa käydään läpi työntekijöiden haastatteluiden tulokset sekä linkitetään ne teoriaosuuteen. Haastattelun aluksi selvitettiin tutkittavan henkilötiedot ja taustat jotka olivat sukupuoli, koulutus sekä työhistoria. Haastatelluista kaksi oli naisia ja kaksi miehiä. Kolme heistä oli diplomi-insinöörejä ja yksi tekniikan tohtori. Haastatelluista osa oli toiminut vastaavissa töissä jo useiden vuosien ajan ja osa vasta tullut alalle, diplomityön työkokemus takana. Kenellekään Posiva ei kuitenkaan ollut työpaikkana ensimmäinen, vaan aikaisempaa työkokemusta oli jokaisella jonkin verran takana. Jokainen haastateltava oli aiemmin osallistunut perehdytykseen jossain yrityksessä. Ensimmäisessä osiossa käytiin lisäksi läpi sitä, miten työntekijät olivat päätyneet nykyiseen toimeensa Posivalle. Henkilöt olivat havainnet työpaikkailmoituksen lehdestä sekä netistä Oikotie-palvelusta. Jokainen oli kiinnittänyt ensisijaisesti huomiota työtehtävään ja kokenut sen sopivaksi itselleen ja vasta toissijaisesti yritykseen, johon olivat hakemassa. Posiva ei ollut erityisen tuttu yritys haastatelluille ennen työpaikkaan hakemista. Tietoa yrityksestä jokainen haastatelluista oli hakenut netistä. Posiva koettiin ennakkotietojen mukaan luotettavaksi toimijaksi ja yritykseksi, jossa toiminta on suunniteltua ja huolellista.

”Mitään ennakko-odotuksia en osannut asettaa, mutta sellanen kuva oli et kun tää toimala nyt on se mikä se on, ni hyvin järjestelmällistä ja huolellista toimintatavat on. Et sellanen ennakkoajatus oli ja se on kyl osottautunut oikeeks arvaukseks.”

Posivan toimintasektori on hyvin poikkeuksellinen verrattuna muihin aloihin, juuri sen harjoittaman ydinjätteen loppusijoituksen harvinaisuuden vuoksi Suomessa. Yritys koettiin mielenkiintoiseksi ja jokainen haastateltava kertoi, että on mielenkiintoista olla työstämässä ja mukana jossain näin poikkeuksellisessa prosessissa. Eräs haastatelluista kuvaa päätöstään hakea Posivalle näin:

”Tulin siihen tulokseen, että tämä on yks merkittävämpiä hankkeita Suomessa ja on mah-tava juttu päästä mukaan ja olen tosi onnellinen että tulin tähän valituks.”

Haastateltujen yleiskuva heidän saamastaan perehdyttämisestä oli poikkeuksetta hyvä mutta parannettavaakin toki löytyi. Ensimmäisen päivän vaikutus ja vastaanotto koettiin tärkeäksi ja sen vaikutusta korostettiin jokaisen haastatellun osalta. Lisäksi perehdyttämisen merkitys yrityskuvan muodostumiseen koettiin merkittäväksi. Kuten Honkaniemen kirjassa sanotaan, perehdytys sitouttaa työntekijöitä ja positiivinen kuva perehdytyksestä auttaa sekä asiakkaita että työvoimaa kiinnostumaan yrityksestä. Tutkimuksessa yhtä henkilöä lukuun ottamatta ensimmäisen päivän vastaanotto oli onnistunut ja koettiin antoisaksi, joskin hyvin tiedontäyteiseksi. Yhdellä haastatelluista ei ollut tullut riittävää informaatiota ensimmäisen päivän kulusta:

”Mulle ei tullu tietoa että tulokoulutus oli muuttunu eikä sielläkään osattu neuvoa ja mun olis sitte pitänyt molempiin mutta en sitte ollut. Hoidin sen sitte myöhemmin”.

Ensimmäisen päivän merkitys on suuri ja ensivaikutelmaa voi olla vaikea kääntää positiiviseksi, jos se on mennyt heikosti:

”Tuntu että se oli yks rasti ruutuun et palkattu on, mut ei muuta. Joutu ite selviytymään asioista mistä kuvitteli ettei ite tarttis ni se oli vähän huono.”

Työntekijät kokivat kuitenkin Posivan antaman perehdytyksen poikkeuksetta paremmaksi ja tarkemmaksi kuin missään heidän aiemmissa työpaikoissaan. Työnteki-

jöiden mukaan materiaalia sekä tietoa tuli ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana liikaakin. Eräs työntekijä kuvaa informaatiotulvaa sanalla ”tieto-oksennus” hänelle tuli olo, että koska tarvittava tieto piti antaa, se annettiin. Sitä menikö oppi perille, ei juurikaan varmistettu vaan se jäi täysin työntekijän harteille. Aivan kuten Viitala kirjassaan toteaa, oppimisen arviointi jää yrityksissä vähäiseksi. Vaikka perehdytettävä aineisto perehdytyksen alussa Posivalla onkin hyvin pitkälti lainsäädäntöä ja faktoja turvallisuudesta, tulisi dialogista varmistua, jotta Viitalan mainitsema aktiivinen kuunteleminen voitaisiin varmistaa. Ensimmäisen päivän tulokoulutus oli tiivis paketti ja lukuun ottamatta yhtä työntekijää, oli ensimmäisen päivän vastaanotto toiminut erinomaisesti ja ilmoituksen mukaan.

”Tulokoulutuksen jälkeen siirryttiin työpisteeseen ja laitettiin pelit ja vehkeet kuntoon ja allekirjoitettiin tarvittavat lomakkeet. Ensimmäisen kerran muuten kaikki toimi heti”.

Perehdytyksen hoiti jokaisella haastatellulla lähin esimies ja kysyttäessä kenen perehdytyksen olisi tullut hoitaa, vastasi jokainen hänen olevan juuri oikea henkilö perehdyttämään. Lisäksi työkaverin merkitys perehtymisessä koettiin suureksi, häneltä sai tietoa niistä asioista, joista ei materiaaleista löytynyt tietoa tai joita ei tullut ilmi esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa. Kukin haastatelluista pystyi kertomaan omalta osaltaan, mikä on heidän tapansa oppia ja omaksua tietoa. Jokainen kuitenkin koki, että sitä ei otettu perehdytyksessä huomioon. Ja kuten Kauhanen toteaa nykyisen työelämän haasteista, ne vaativat taitoa omaksua nopeasti tietoa. Sen saavuttamiseksi, henkilön oppimistavan ymmärtäminen ja sen hyväksikäyttäminen, on erittäin tärkeää. Haastateltujen yksimielinen mielipide oli, että tiedon omaksumiseen auttaisi, jos erilaiset oppimistavat voitaisiin ottaa huomioon.

”Mä opin tekemällä, luennolla yksipuolisesti kuunnellen ei jää mieleen mitään.”

”Mulla on näkömuisti, yksipuolista luentoa vois auttaa havainnollistamaan jonkinlaiset visuaaliset apuvälineet.”

Koska Posiva joutuu erikoisalansa vuoksi rekrytoimaan työntekijöitä muualta kuin lähiympäristöstä, joutuvat uudet työntekijät usein vaihtamaan samalla asuntoa ja järjestelemään asioita uudella paikkakunnalla. Tästä aiheutuu työntekijöille usein lii-

kaakin uusia asioita sisäistettäväksi. Tietoa tulee siis riittävästi, jopa niin paljon että haastateltavat miettivät, voisiko materiaali olla valmiiksi jäsenneltyä joltain osin. Esimerkiksi tiettyyn toimeen tulevan on hyvä tutustua juuri erityisestä tiettyihin, nimettyihin raportteihin.

”Kronodok on niin täynnä erilaisia raportteja. Ei niistä otsikoista tiedä mitä ne sisältää. Tarvis olla joku lista, et esimerkis mitkä on tärkeimmät dokumentit toimihenkilön kannalta, mitkä täytyy käydä läpi.”

Jokainen työntekijä koki perehdytyksen luovan yritykselle imagon, voiden joko pelastaa tai pilata sen. Lisäksi kukin kertoi sen vaikuttaneen työmotivaatioon.

”Nimenomaan positiivinen asia ollu kyllä tää perehdytys, kyl se on lisänny motivaatioo. Tulee sellanen olo että työnantajaki on tosissaan.”

Yhden työntekijän kohdalla ensimmäisen päivän vastaanotto oli mennyt pieleen ja hänelle toimitetut puutteelliset tiedot ohjasivat hänet väärään paikkaan ja suljettujen ovien taakse. Kyseisen työntekijän mielikuva ensimmäisen päivän perusteella yrityksestä laski olennaisesti ja sen nostaminen on ottanut aikaa.

Henkilön kohdalla on kyse samasta, josta Helsilä kirjassaan puhuu: heikosti tehty perehdytys on vaikeasti paikattavissa myöhemmin ja hyvä rekrytointi valuu osittain hukkaan motivaation laskettua.

”No nyt on hakattu päätä seinään sen verran että kyllä se (motivaatio) laskemaan päin on. Ei ole hirveesti mitään tehtävissä sille, se meni miten meni.”

Työntekijät kokivat perehdytyksen tavoitteiden tulleen selkeästi esille ensimmäisten päivien aikana ja perehdytysmateriaali koettiin riittäväksi. Yksi työntekijä sai täytettäväkseen myös esimiehen tarkastuslomakkeen, jonka koki vastuun siirtämiseksi pelkästään työntekijälle. Tämä työntekijä koki materiaalin olevan riittävä mutta koki vuorovaikutuksen puutteen ongelmaksi. Kyseisen työntekijän kokemus tukee henkilöstöpäällikön kokeman haasteen olemassaoloa. Riippuu pitkälti esimiehestä, kuinka onnistunut perehdytyksestä tulee. Ja jos esimies ei ole perehdyttänyt aiemmin, tai

pitkään aikaan, voi olla vaikeaa tehdä siitä onnistunutta. Jos perehdytykseen ei ehdi perehtyä tai sitä opiskella ennen uuden työntekijän tuloa, on ongelma ilmeinen.

Yrityksessä onkin tarve luoda esimerkiksi jokin ”Perehdyttäjän kansio”, jossa käydään kohta kohdalta läpi miten uusi työntekijä tulee ottaa yritykseen vastaan. Lisäksi voisi olla hyvä järjestää perehdyttämiseen jokin lyhyt koulutus, kun tiedetään, että uusi työntekijä esimiehelle on tulossa. Koulutus voisi olla joko itseopiskelumateriaali intranetissä, ryhmäkoulutus henkilöstöpäällikön toimesta tai kokeneemman ja vähemmän kokeneen perehdyttäjän sparraamista keskenään

Epävirallinen organisaatio koettiin haastateltujen toimesta tärkeäksi osaksi perehdyttämisestä. Sen avulla pääsee perille niistä säännöistä, joista ei kerrota missään erillisissä ohjeissa, vaan ovat vain talon tapa toimia. Kuten Harisalo toteaa teoriaosassa, epävirallinen organisaatio täyttää virallisessa organisaatiossa ilmeneviä puutteita ja ottavat kantaa asioihin. Esimerkiksi eräs työntekijä kuvasi epävirallisen organisaation luomaa tietoa ruokatunnin ohjeistuksesta näin:

”Tuolt onkalotyömaalt on pitkä matka ajella ja ruokatunti on puol tuntii. Siin ei oikeen ehdi. Ei sitä valvota ja työkavereiden kansi on puhuttu, että välillä voi mennä pidempää ja välillä vähemmän, mut vois olla hyvä et onkalotyömaali olis oma työpaikkaruokala. Toi on sellanen mitä kahvipöytäkeskusteluis paljo puhutaan.”

Jokainen työntekijä pystyi kertomaan oman tapansa oppia. Neljästä haastatellusta kolme kertoi oppivansa tekemällä, yksi taas lukemalla ja soveltamalla tätä käytäntöön. Työntekijät kokivat kuitenkin ettei sitä oltu otettu mitenkään erityisesti huomioon. Toimitettu materiaali jäikin osalta täysin tutustumatta, sillä he kokivat mielekkäämmäksi tavaksi aloittaa toiminta ja kysyä, kun tulee ongelmia vastaan. Tämä tukee sitä oletusta että erilaiset oppimisen tavat voitaisiin ottaa huomioon paremmin, jotta myös tiedon sisäistäminen voitaisiin varmistaa. Materiaalin toimittaminen - ja olettaminen että se myös luetaan ja sisäistetään, voi toimia jollekin, mutta esimerkiksi tekemällä oppijat kokevat sen helposti liian raskaaksi.

Yhdeksi perehdytyksen haasteista koettiin se, että kukin tekee yrityksessä töitä erillään muista. Yhteenkuuluvuutta tai ylipäättään henkilöiden tunnistamista ei päässyt

tapahtumaan. Samalla epävirallisen organisaation sisälle pääsy vaikeutuu tai tulee mahdottomaksi. Tämä voi osaltaan heikentää organisaatiota, sillä Harisalo peräänkuuluttaa kirjassaan juuri epävirallisesta organisaatiosta syntyviä voimavaroja organisaatiolle. Sisäinen puhelinluettelo kuvineen sai erinomaisen arvosanan ja se koettiin erittäin tärkeäksi yhteistyön apuvälineeksi. Kuvallinen puhelinluettelo intranetissä toi tunteen, että oli helpompi lähestyä muita työntekijöitä, kun pystyi ennen tapaamista näkemään kuka on kyseessä. Lisäksi tapaamisen jälkeen pystyi vielä varmistamaan, että kuka oli kyseessä ja mikä olikaan toimenkuva.

”Semmonen on pakko heittää niinku kiitoksen sana. Hirveen hyvin on järjestetty sellanen henkilöhaku intrassa. Kaikista näkee, missä ne sijaitsee ja kaikista on valokuvia. Helpottaa hirveesti. Löytyy naamat, nimet ja sen sellanen. Sosiaaliseen perehtymiseen hirveen tärkeä.”

Yhteenkuuluvuutta ja yhdessäoloa kaipasi osa uusista työntekijöistä, erityisesti ne, jotka toimivat omalla alueellaan hyvinkin erikseen muista. Ratkaisuksi tähän työntekijät ehdottivat esimerkiksi yhteisiä kahvitunteja, illanviettoa tai muita vastaavia tapahtumia, jossa uudet työntekijät pääsisivät helpommin mukaan yrityksen sosiaalisiin verkostoihin. Jokaisessa organisaatiossa on epävirallinen organisaatio virallisen rinnalla ja siihen sisälle pääseminen nopeutuisi, kun henkilöstölle järjestettäisiin tilaisuuksia tutustua toisiinsa.

Palautetta perehtymisestä työntekijät olivat saaneet joko suoraan esimieheltään tai sitten yhteistyötä tekeviltä kollegoilta. Rakentavaa palautetta ei kukaan erityisesti ollut saanut, vaan palaute koettiin lähinnä positiiviseksi ja kohteliaaksi. Kupias korostaa kirjassaan, ettei perehdytettävä välttämättä osaa itse sanoa milloin onnistuu ja milloin olisi tarvetta korjata tekemistään. Palautteen puute lisää epävarmuutta ja jokainen haastateltava toivoi saavansa palautetta. Myös rakentavaa palautetta toivottiin, joskin samalla luotettiin, että jos jotakin olisi tehnyt väärin, siitä oltaisiin tultu kertomaan. Rakentava palaute toivottiin kehitysideoina, ei niinkään tyrmäyksenä että tekee jotain väärin, aivan kuin Kupias kehottaa tekemään, jotta ongelmien sijaan keskityttäisiin ratkaisuihin.

”Positiivinen palaute on sitä et ei tuu palautet lainkaan, ja negatiivist jos annetaan ni se annetaan sit vääräl taval. Mut mitä tulee tähän yritykseen ni siit mul on sellainen olo et tääl ne olis kunnos.”

Perehdytyksen kestoksi kukin työntekijä koki puoli vuotta olevan riittävä aika. Tämä osuu hyvin Hyppäsen ehdottaman koeajan mittaisen perehdytyksen ja Kupiaksen mainitseman työtehtävästä riippuvaisen keston kanssa yksiin. Jokainen oli sitä mieltä että perehdyttäminen vie pitkään ja sen aikana olisi hyvä kerrata asioita uudelleen. Jatkuvat muutokset työelämässä myös tekevät tarpeelliseksi jatkuvan perehdyttämisen ja perehtymisen. Ja kuten Kupias mainitseekin teoriaosiossa, voi perehdytys käytännössä jatkua koko työuran. Ihan ensimmäisten päivien aikana tullut tieto helposti unohtuu ja osa tiedosta jää tietotulvan vuoksi omaksumatta. Tämän vuoksi kertaaminen ja erityisesti perehtymisen seuranta ovat tärkeitä.

”Tosi hyvä perehdytys, mut kaikki ei lopu siihen 4-5 päivään etkä ole sen jälkeen vielä kokonaan perehtynyt.”

”Tietoa tuli niin paljon etten loppupäivästä enää jaksanut sisäistää mitään. Odotin vaan että päivä loppuis.”

Puolet haastatelluista koki pieniä paineita siitä, että koska perehdytys oli ollut hyvin kattavaa ja laaja-alaista, tulisi heidän osata heti kaikki. Eräs työntekijöistä kommentoi seuraavasti:

”Erittäin hyvin perehdytys on vähän kaksiteräinen miekka, on erittäin hyvä että perehdytetään hyvin ja tarkasti mutta samalla tulee paine että kai nyt sitten osaat jo kaiken.”

Perehdytyksen toivottiin olevan enemmän vuorovaikutteista, jolloin myös tämänkaltaiset pelot siitä, kohtaako oma omaksuminen yrityksen tarpeet saataisiin työnantajan tietoisuuteen ja sitä kautta selätettyä.

Osa haastatelluista koki että olisi ollut erittäin tervetullutta, jos olisi järjestetty kaksi työhaastattelua. Näistä ensimmäinen olisi voinut olla enemmän sellainen ”kosiva” ja toinen sellainen, jossa työntekijä olisi voinut enemmän kysellä yrityksestä ja sen

toimintatavoista. Osalla haastatelluista olikin ollut kaksi työhaastattelua, esimiehen vaihduttua kesken prosessin. He kokivat järjestelyn onnistuneeksi ja tulevakin esimies pääsi heti henkilöstövalintoihin mukaan. Järjestely lisäsi myös työntekijöiden varmuutta tulevasta työstä sekä antoi lisäinformaatiota tointa koskien.

Perehdytys koettiin poikkeuksetta lähiesimiehen vastuulle. Oman oppimisen ja tiedonhankinnan osuus myös koettiin tärkeäksi mutta samalla todettiin ettei se voi olla pääasiallinen perehdyttämisen lähtökohta. Eräs työntekijä totesi:

”Eihän se voi kokonaan omalla kontolla olla, eihän sitä tiedä mitä pitäisi tietää. Kyllä esimiehen vastuulla on se kertoa.”

6.8 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Perehdytys koettiin pääosin onnistuneeksi, mutta päällekkäisyydet koettiin ongelmalliseksi. Osa TVO:n järjestämästä koulutuksesta tuli kertauksena Posivan omassa koulutuksessa. Aikaa ja vaivaa säästääkseen olisi hyvä rakentaa perehdytys niin, että päällekkäisyyksiltä voitaisiin välttyä. Voidaan myös ajatella, että yhteistyö prosesseissa toisi yrityksiä lähemmäs toisiaan ja kehittäisi kummankin yrityskuvaa positiivisemmaksi. Yhteistyötä perehdytyksessä tehdään nyt jo ja nyt voisikin olla aika pohtia eri keinoja yhteistyön syventämiseksi.

Haastattelijat toivoivat, että TVO:n kouluttajat voisivat tiedostaa paremmin koulutuksessaan sen, että mukana on myös Posivan työntekijöitä. Tällä varmistettaisiin, että myös Posivalaisille tulisi tunne, että asiat koskevat myös heitä ja että he ovat tervetulleita. Lisäksi he voisivat näin paremmin jakaa tietoa siitä, mikä asia koskee vain välillisesti tai ei ollenkaan Posivalaisia. Nyt se jäi työntekijöiden omalle vastuulle selvittää ja alkuun kullekin haastatelluista jäi väärä mielikuvia siitä, mitkä asiat kuuluvat kummankin yrityksen työntekijöille ja mitkä vain TVO:n työntekijöille. Uuden työntekijän on vaikea erottaa ensimmäisinä päivinä sitä mikä informaatiosta ei koske heitä ja mikä taas koskee.

Henkilöstöpäällikön toimet koettiin haastateltavien mielestä erinomaiseksi ja lähinnä häneltä toivottiin eri toimenkuviin kohdistuvaa yksityiskohtaisempaa ohjeistusta mm. Kronodocista löytyvien raporttien hallintaan ja läpikäyntiin

”Kaikkea sieltä ei voi lukea läpi, pitäisi tietää mitkä niistä on sellaisia good-to-know raportteja ja mitkä taas sellaisia mitkä pitää tietää. Mun mielestä hankala, kun en tiedä mitä sieltä pitäis käydä läpi. Pelkkä otsikko eikä tiedä mitä se sisältää.”

Perehdytysohjelma on pääsääntöisesti hyvällä mallilla yrityksessä ja sen prosessikuvaus hyvinkin selkeä ja kattava. Posivan nykyinen perehdytys kattaa kaikki Ketolan mainitsemat osa-alueet. Isoimmat haasteet kohdistuvat nimenomaan ohjeistuksen käytännön hyödyntämiseen ja käyttöönottoon. Kaikilla esimiehillä ei ollut ollut aikaa käydä ohjeistusta läpi eikä myöskään siten mahdollisuutta hyödyntää ohjeistusta. Osittain siihen voi vaikuttaa myös se että myös esimiehet ovat erilaisia oppijoita ja kun heille annetaan kirjalliset ohjeet opastaa uusi työntekijä työhönsä ja yritykseen, voi olla ettei ohjeet olekaan menneet perille. Myös perehdyttämisen opettamisessa voisi yrityksessä hyödyntää tutor-mentor ajattelua, jolloin esimies, joka on onnistuneesti ja useammin perehdyttänyt uusia työntekijöitä, jakaisi tietämystään vähemmän kokemusta omaavalle kollegalle.

Sähköisen oppimisympäristön luominen yrityksen intranettiin toisi mahdollisuuden tarkastella perehdytysprosessin osa-alueita helposti. Yhdistämällä Österbergin listaaman perehdytyksen sisällön Kupiaksen aikajanaan, voitaisiin moduulit luoda järkeviksi, toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi. Intraan voitaisiin luoda perehdytyskokonaisuus, joka koostuisi eri osioista. Moduulirakenteella voitaisiin eri perehdytyksen osa-alueita paremmin tarkastella, sekä sitä kautta hallita. Tämän tyyppinen rakenne voitaisiin hyödyntää myös niissä tapauksissa, kun työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin, tulee pitkältä vapaalta tai esimerkiksi sairauslomalta takaisin työhön. Tällöin aloitushaastattelussa voitaisiin käydä läpi perehdyttämistarpeet sekä sopia, mitkä osat tai kokonaisuudet moduuleista tulisi työntekijän käydä läpi. Lisäksi oppimisympäristöön voitaisiin luoda osiot perehdyttäjälle hyödynnettäväksi ennen työntekijän tuloa.

Perehdyttämisen opettamiseen tulisi suhtautua vakavasti, sillä hyvästä ohjeistuksesta ei ole hyötyä jollei sitä osata hyödyntää. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla kehittää perehdyttäjän opas tai erityinen perehdyttäjän koulutus yritykselle. Perehdyttäjällä on vahva rooli siinä, minkälaisen mielikuvan työntekijä yrityksestä saa ja kuinka nopeasti työntekijä pääsee yrityskulttuuriin ja tehtäväänsä sisälle. Ensivaikutelmaa voi olla vaikea muuttaa paremmaksi. Kysyttäessä terveisiä perehdyttämisen kehittämiseen eräs vastaajista totesi:

”Se että perehdyttäminen on tärkeää työtä ja se ei auta että pyritään suorittamaan se homma mahdollisimman lyhyesti ja kevyesti kun ikinä pystytään et siihen kannattaa käyttää aikaa.”

Parannusehdotuksia työntekijöiltä tuli maltillisesti, mutta ne olivat hyvin samansuuntaisia. Perehdytystä toivottiin enemmän vuorovaikutteiseksi ja vähemmän kuuntelupainotteiseksi. Lisäksi toivottiin erilaisia keinoja käydä läpi asioita, jossa voitaisiin myös hyödyntää eri ihmisten erilaisia tapoja oppia. Tarvitaanko todella kaikkeen lunnolla istumista vai voitaisiinko osa perehdytyksestä hoitaa erilaisin case harjoittein intranetissä tai ryhmäharjoittein? Vuorovaikutuksen saamiseksi voitaisiin yrityksessä hyödyntää erilaisia intranet- pohjaisia perehdytysmoduuleja, mentor- tutor- mallin ottamista käyttöön sekä erityistä perehdytyksen seuranta, jossa dialogia kävisivät niin perehdyttäjä, perehdytettävä kuin henkilöstöhallintokin. Omaehtoiset opiskeluohjelmat koettiin mielenkiintoiseksi tavaksi käydä asioita läpi, tosin osa haastatelluista jäi pohtimaan että jäisikö silloin käymättä läpi asioita.

”Intranetissä oleva perehdytysohjelma olis voinut olla ja jotain verkkokoulutusjuttuja intranetissä onkin. Mut kyllä sellaset hyviä olis. Tietojärjestelmiin liittyviä ohjeita sais olla hiukan helpommin saatavilla. Siinä intras oleva ohjelma vois olla. Joku demotyyppinen.”

Pelko siitä, että jotain jää käymättä läpi, voitaisiin välttää järjestelmällisellä ja moduulirakenteisella oppimisohjelmalla, johon Kauhanenkin kirjassaan viittaa.

Perehdytyksen seurantaan toivottiin enemmän vastuuta esimieheltä. Palautetta toivottiin saatavan jatkuvasti, sekä positiivista että rakentavaa. Rakentava palaute toivottiin

kehitysehdotuksina, jotta omaa työtään voisi kehittää. Säännöllisillä keskusteluilla voitaisiin käydä läpi perehdytyksen tavoitteita ja saavutuksia perehdytyksen edetessä. Esimerkiksi Hyppänen ehdottaa näitä keskusteluja viikoittain. Hyppänen myös kannustaa kysymään mielipiteitä edistymisestä sekä perehdytettävältä että perehdyttäjältä. Keskustelut voitaisiin toteuttaa esimerkiksi Coaching menetelmää hyödyntämällä, jolloin ajallisesti siihen ei menisi pitkään, mutta vuorovaikutus voitaisiin varmistaa. Coaching menetelmää voidaan Keinäsen mukaan nimenomaan hyödyntää tekniikkana seurantakeskusteluissa. Nyt nykyinen perehdyttämisenlistan täyttäminen ja sen seuraamisen haittapuoli on se, että ei varsinaisesti seurata onko työntekijä todella oppinut tai sisäistänyt asian, vaan vain sitä, onko asia käyty läpi.

”Jatkuva seuranta olis tosi tärkeätä, miten työtehtävät etenee ja mikä tilanne niissä on.”

”No mä luotan että kai joku olis tullu sanomaan jos mä oon tehny jotain ihan pieleen... Toivottavasti.”

Prosessi sinänsä on yrityksessä valmis, kehittämistä kaipaakin mielestäni eniten nyt se, miten tuo prosessi saadaan parhaiten jalkautettua perehdyttäjille ja sitä kautta uusille työntekijöille. Tärkeää on, että ennen perehdyttämistä perehdyttäjällä tulisi koulutusta perehdyttämään ja hänelle tulisi korostaa erityisesti ensimmäisen päivän ja ensimmäisten päivien merkitystä siihen miten työntekijä kokee otetuksi vastaan. Näiden merkitys yrityksen imagoon ja maineeseen voi olla merkitsevä. Erilaiset oppimisen tyylit voitaisiin myös ottaa paremmin huomioon, jotta voitaisiin varmistaa erilaisten oppijoiden taitojen omaksuminen ja siten säästää aikaa. Osa koulutuksesta saattaa olla täysin turhaa, jos kuulija ei pysty omaksumaan luennolta tietoa, vaan kaipaa ärsykeitä näön tai kokemuksen kautta.

Erinomainen tapa perehdyttää olisi, että käydään läpi virtuaalisia perehdytysohjelmia, moduuleja, joiden jälkeen suoritettavat tasotestit kertovat siitä, miten hyvin tieto on omaksuttu. Myös pari- ja ryhmätyöskentelyn edut ovat selkeät asioita läpi käydessä. Jollei itse kehtaa tai huomaa kysyä jotakin, voi olla, että toinen ottaa asian puheeksi. Lisäksi joskus on alhaisempi kynnys kysyä asioita kollegalta kuin esimieheltä, etenkin tilanteissa, jossa pitäisi samanaikaisesti vakuuttaa esimies omasta osaamisestaan ja toisaalta olla ”tyhmänä” kysymässä kaikesta mikä ei ole mennyt perille. Perehdy-

tyksen tulisi olla tasapainoinen kokonaisuus kaikkea yllä mainittua. Osa opastuksesta voisi olla luentotyyppistä, kun taas osa erilaisia harjoitteita ja osa itsenäistä opiskelua verkossa.

Perehdytyksen tulisi myös kestää yrityksessä koko työsuhteen ajan. Kun työtehtävät muuttuvat tai palataan pitkiltä vapailta, kuten äitiys- tai isyysvapailta, tarve päästä nopeasti takaisin työhön korostuu. Käytännöt ja ohjeistukset muuttuvat nopeasti jo muutamien viikkojen tai kuukausien aikana. Lisäksi uutta tietoa tulee päivittäin. Sähköinen oppimisympäristö voisi olla helpompi päivittää, kuin perinteinen Tervetuloa taloon- kansio. Lisäksi jokainen työntekijä voisi halutessaan suorittaa eri moduuleita tarpeen mukaan uudelleen, tarpeen syntyessä. Uuden työtehtävän oppiminen ei käy vanhan perehdytyksen turvin ja jatkuvasti muuttuvat käytännöt on tärkeää saada myös pidempään yrityksessä työskennelleiden tietoon. Ongelmia koituu jos uusi tulokas kertoo perehdytyksessä oppimiaan asioita vanhemmille kollegoilleen, joille ei ole muuttuneista toimintatavoista muistettu kertoa. Tämä taas voi vaikuttaa vahingollisesti epävirallisen organisaation sisällä ja aiheuttaa pahoinvointia ja erilaisten ”kuppikuntien” syntymistä yhteisössä.

Perehdytys, samoin kuin oppiminen yleensä, on elinikäinen prosessi ja se tulisikin nähdä yrityksissä elintärkeäksi kilpailutekijäksi. Sen sijaan että perehdytys nähtäisiin välttämättömänä pahana, olisi sitä katsottava etuoikeutena ja kilpailuvalttina, kuten Ketola väitöskirjassaan toteaa. Hyvin hoidettuna perehdytys sitouttaa työntekijänsä, antaa yritykselle voimavaroja innovatiivisuutta sekä tyytyväisen henkilöstön.

6.9 Oma pohdinta

Opinnäytetyö tehtiin marraskuun 2010 ja marraskuun 2011 välisenä aikana. Opinnäytetyön tekeminen työn ja perhe-elämän ohella, osoittautui varsin haastavaksi. Aikaa tehdä tätä työtä oli käytännössä myöhään iltaisin. Lisäksi se, ettei koulussa tarvinnut käydä enää säännöllisesti, hidasti opinnäytetyön tekemistä. Työn tekeminen ei pysynyt aktiivisessa mielessä eikä sparrausapua saanut opiskelutovereilta, kuten silloin kun koulussa kävi viikoittain. Lisäksi aineiston monimuotoisuuden niukkuus ja sen saatavuus hidasti opinnäytetyön valmistumista. Haastatteluiden litterointi osoit-

tautui lisäksi aikaa vieväksi ja hankalaksi toteuttaa. Parhaaksi tavaksi koin kuunnella haastattelut useita kertoja ja kirjata tärkeimpiä kohtia sitaateiksi.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja avasi itselleni perehdyttämisen haasteita ja havaitsin että perehdyttämisen suunnittelu tulisi yrityksessä aloittaa aina perehdyttäjän kouluttamisesta ja valmistamisesta tulevaan perehdyttämiseen. Työn tekeminen lisäsi kiinnostustani henkilöstöhallintoon ja nimenomaan henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen liittyvien asioiden parissa.

Uskon että hyvin tehty perehdytys kasvattaa yrityksen mainetta erinomaisena työnantajana ja kuten asiakaspalvelussakin perehdytyksessä tehtyjä virheitä voi olla hankala paikata; huonosta palvelusta kerrotaan kymmenelle, hyvästä yhdelle. Toivon että tutkimuksesta on Posiva Oy:lle hyötyä nykyisen, varsin hyvän, perehdytysprosessin kehittamisessä ja jatkojalostamisessa.

Mielestäni perehdytys on erinomaisella tasolla Posivalla. Jo se, että asiaa pohditaan ja sitä halutaan kehittää on merkki siitä että asia koetaan tärkeäksi. Tutkimukseni tavoitteena oli arvioida ja täydentää Posiva Oy:n nykyistä perehdytysprosessia sekä koota siitä toimiva kokonaisuus nykyisin käytettävissä olevien apuvälineiden ja työkalujen avulla. Löysin mielestäni ideoita perehdytysprosessin yhtenäistämiseen sekä tiedon sisäistämisen parantamiseen. Lisäksi onnistuin nostamaan esille nykyisen perehdyttämisen haasteita, joita parantamalla Posiva Oy pystyy entistä paremmin hyödyntämään uusien työntekijöiden potentiaalia. Haasteelliseksi perehdyttämisen tutkimisessa nousi se, että itse prosessi oli jo Posiva Oy:ssä, tutkittavien mukaan, tarkasti rakennettu, eikä sen kehittämistä koettu tutkittavien mukaan erityisen akuutiksi. Lisäksi opetettavan materiaalin laajuus ja teoreettisuus loivat haasteita tavoitteeseen modernisoida perinteistä luento-tyyppistä perehdyttämistä.

Lopuksi haluan kiittää Posiva Oy:tä siitä, että sain tehdä opinnäytetyöni heidän organisaatiolleen ja erinomaisesta aiheesta sekä tuesta henkilöstöpäällikkö Elisa Vahteristo. Lisäksi haluan kiittää kaikkia haastateltavia osallistumisesta tutkimukseen.

LÄHTEET

- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino - Oy Juvenes Print. Tampere
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. 5.painos. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Jouhilampi, Nana. 2009. Perehdyttämisaineisto ydinvoimalalaitostyömaan rakentamisen yksikölle: Case Olkiluoto 3-projekti, Teollisuuden voima Oyj. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Jylhä, E., Viitala, R., 2001. Menestyvä yritys - Liiketoimintaosaamisen perusteet. Edita Oyj. Helsinki.
- Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Keinänen, L. 2011. Coaching. www.oivalluksenovi.fi/coaching. Viitattu 9.10.2011
- Ketola, H.U, 2010, Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi – Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä tietualan yrityksissä. Väitöstutkimus. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy. Reusner AS, Tallinna.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Korhonen, R. 2010. Meillä on tapana... Talouselämä 30/2010, 59.
- Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Tampere.
- Lepistö, I. 1998. Työhön perehdyttäminen – taidon ja laadun varmistaja. 2. Painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. ISBN 951-810-053-5.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, Opitaan kokemuksesta. WS Bookwell Oy. Juva.

Paanetoja, J. 2008. Työoikeus tutuksi. Edita. HelsinkiGummerus Kirjapaino Oy.

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

Posiva Oy:n esimiehen tarkistusluettelo POS-000065. 2008

Posiva Oy:n perehdytysluettelo POS-000065. 2008.

Posiva Oy:n verkkosivut. <http://www.posiva.com>. Viitattu 3.2.2011.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus Opetus ja oppiminen käännekohdassa. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo-Helsinki-Juva.

Työturvallisuuskeskus. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. Painos. Helsinki. ISBN 978-951-810-337-3.

Työturvallisuuskeskus. 2009. Perehdyttämisen tarkistuslista. 4. Painos. Helsinki.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. www.finlex.fi. Viitattu 9.2.2011.

Vahteristo, E. Henkilöstöpäällikön haastattelu 10.5.2011.

Vahteristo, E. Posivan perehdytyskoulutus. Power Point materiaali. 2010.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Wuorinen, J. Sisäinen yrittäjä yritystoiminnan näkökulmasta

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus kirjapaino. Helsinki.

TEEMAHAASTATTELURUNKO ESIMIEHELLE

Henkilötiedot ja tausta

- Sukupuoli, koulutus,
- Työhistoria, nykyiset tehtävät sekä niiden kesto

Perehdyttäminen yrityksessä

- Nykytila ja tavoitteet
- Mitä hyvää? Mitä kehitettävää?
- Perehdytyksen merkitys yritykselle

Perehdyttäminen yritykseen

- Kuka hoitaa, kenen vastuulla ja miten valmistaudutaan
- Miten pitkään kestää
- Mikä on oma rooli
- Otetaanko erilaiset oppimistavat huomioon perehdytystä suunnitellessa?
- Mitä materiaaleja käytössä

Työhön perehdyttäminen

- Työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet
- Kuka hoitaa ja kenen vastuulla?
- Työturvallisuus
- Materiaalit, apuvälineet ja keinot?
- Kannustetaanko itseohjautuvuuteen?
- Ilmeneekö sisäistä yrittäjyyttä?
- Miten perehdyttämistä seurataan?
- Miten palautetta annetaan?
- Minkälainen merkitys perehdytyksellä on ollut työntekijöiden motivaatioon?

Haasteet

- Mitä ongelmia ollut
- Mikä aiheuttanut

Perehdyttämisen tavoitetilä

- Mikä on unelmatila
- Mitä toivotaan perehdyttämiseen nykyisen lisäksi
- Mitä tukea toivot

Kerro ideoita, ehdotuksia toiveita. (Jouhilampi,Nana.2009)

TEEMAHAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÖILLE

Henkilötiedot ja tausta

- Sukupuoli, koulutus
- Työhistoria, nykyiset tehtävät sekä niiden kesto
- Miten päädyit Posivalle?
- Minkälainen kuva sinulla oli yrityksestä ennen työsuhteen alkua?

Perehdyttäminen yrityksessä

- Mitkä oli mielestäsi lähtökohdat ja tavoitteet
- Miten perehdytys sujui?
- Kuinka kauan perehdytys kesti?
- Perehdytyksen merkitys yritykselle mielestäsi?

Perehdyttäminen yritykseen

- Kuka perehdytti?
- Mitä materiaaleja oli käytössä ja kuinka kauan kesti?
- Mihin sinut perehdytettiin?
- Mikä merkitys perehdytyksellä oli sinulle?
- Miten tärkeänä näet perehdytyksen?
- Hyödynnettiinkö oppimistyyliäsi? Miten? Miten olisit toivonut?

Työhön perehdyttäminen

- Miten työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet perehdytettiin
- Kuka perehdytyksen hoiti?
- Miten työturvallisuus otettiin huomioon
- Mitä materiaaleja oli käytettävissä?
- Mitä itse teit perehtyäksesi?
- Miten edesautoit oppimistasi?
- Mikä vaikutus perehdytyksellä on ollut motivaatioosi?
- Miten perehtymistäsi on seurattu? Milloin ja kenen toimesta?
- Miten olet saanut palautetta ja keneltä?

Haasteet

- Mitä haasteita perehdyttämisen aikana ilmeni
- Mikä aiheuttanut

Perehdyttämisen tavoitetila

- Miten toivoisit tullessi perehdytetyksi
- Mitä toivotaan perehdyttämiseen nykyisen lisäksi
- Mitä tukea toivot
- Kerro ideoita, ehdotuksia toiveita

(Jouhilampi, Nana. 2009)