



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Heikki Kämäräinen

Perehdytysohjelma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Heikki Kämäräinen Perehdytysohjelma
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liite Maaliskuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saarilehto
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen perehdytyksen laajuutta työntekijöiden ja perehdytettävän näkökulmasta ja kuinka saada sitä kehitettyä tiiviimmäksi ja johdonmukaisemmaksi ohjelmaksi. Tutkimuksessa selvitettiin kokemuksia aiemmista perehdytyksistä ja kehitysideoita työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa yritykselle mahdollisimman kattava perehdytysohjelma järjestelmällisemmän koulutuksen ja muistin tueksi.</p> <p>Opinnäytetyön kyselytutkimus suoritettiin sähköisellä e-lomakkeella koko yrityksen henkilökunnalle. Tutkimuksen kysymykset luotiin yhteistyössä työntekijöiden edustajien kanssa ja jaettiin koko henkilökunnalle. Vastaaminen tapahtui täysin anonymisti, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Kyselylomake sisälsi kysymyksiä yksilön kokemuksista perehdytyksen laadusta ja siitä miten he itse kokisivat perehdytyksen toimineen heidän kohdallaan paremmin. Näitä tutkimustuloksia hyödynnettiin perehdytysohjelman luomisessa. Kyselytutkimus saatekirjeen kanssa lähetettiin yrityksen WhatsApp -ryhmän kautta noin 50 työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 10. Tutkimuksen vastausprosentiksi jäi siis 20.</p> <p>Tutkimuksen perusteella yrityksen perehdytys koettiin vajavaiseksi ja se jätti työntekijöille usein paljon kysymysmerkkejä asioista, mitä he eivät vielä siinä vaiheessa koulutusta osanneet kyseenalaistaa. Ongelmaksi muodostui myös se, että perehdytettävät asiat olivat kaikki perehdyttäjän muistin varassa ja asioita herkästi unohtui jakaa työntekijöille. Vastauksissa korostui toiveet johdonmukaisemmasta ja kattavammasta perehdytyksestä. Tutkimuksen ulkopuolelta toivottiin myös perehdytysohjelmaan tarkastuslistaa, jotta asiat varmasti tulevat läpikäydyksi. Perehdytysohjelma luotiin yhteistyössä työntekijöiden edustajien sekä työnantajan kanssa.</p>	
Avainsanat	perehdytysohjelma, perehdytys, työnopastus

Author(s) Title	Heikki Kämäräinen Orientation program
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendix March 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	School of Business
Specialisation option	Name of the specialisation option
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out the scope of the orientation of the target company both from the perspective of the employees and the trainee and how to develop it into a more concise and coherent program. The study examined the experiences from previous orientations and gathered development ideas from the perspective of employees. The aim of the study was to create a comprehensive induction program for the company to support more systematic training and memory.</p> <p>The survey was conducted with an electronic e-form from the entire company's staff. The survey questions were created in collaboration with employee representatives and distributed to the entire personnel. The answers were completely anonymous so that the answers were as honest as possible. The questions included questions about the quality of the orientation experienced by the individual themselves and how they themselves felt that the orientation helped them in the beginning. These research results were utilized to create an orientation program. A survey with a cover letter was sent to employees through the company's WhatsApp group and reached about 50 employees, of whom 10 responded to the survey. The response rate to the survey was thus 20%.</p> <p>Based on the research, the company's orientation was incomplete and often left employees with a lot of question marks about things they didn't yet know how to question at the time of the training. Another problem was that the topics to be introduced all depended on the instructor's memory and things were easily forgotten to be told in the training phase. The responses emphasized the need for more consistent and comprehensive orientation. Outside the study, a checklist for the orientation program was also requested to ensure that things were reviewed. The orientation program was created in collaboration with employee representatives and the employer.</p>	
Keywords	orientation program, orientation, induction

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Toimintasuunnitelma ja tavoitteet	2
2	Perehdyttäminen	3
2.1	Organisoitu uuden oppiminen	4
2.2	Työmotivaatio	5
2.3	Työnantajakuva	5
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet	6
2.4	Perehdyttämisen prosessi	7
2.4.1	Perehtyjän rooli	10
2.4.2	Perehdyttäjän rooli	11
2.5	Perehdyttämisen haasteita	12
2.6	Perehdyttämisen seuranta ja palaute	13
2.7	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	15
2.8	Yritysvastuu	15
3	Opinnäytetyöprosessi	16
3.1	Työn suunnittelu ja lähtötilanne	16
3.2	Kyselytutkimuksen laatiminen	17
3.3	Tutkimuksen kohderyhmä	18
3.4	Tutkimustulokset	19
4	Perehdytysohjelma	25
4.1	Perehdytysohjelman rakenne ja sisältö	25
4.2	Arviointi ja palaute	27
5	Johtopäätökset	29
	Lähteet	31
	Liitteet	
	Liite 1. Liite vain työn tilaajan käyttöön	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen perehdyttämiskäytännöt uutta työntekijää kohtaan systemaattiseksi ja johdonmukaiseksi. Tämä helpottaa sekä työntekijää, että työnantajaa omaksumaan yhteiset työsuhteen sisältöön liittyvät asiat. Opinnäytetyön lopullisena tuotteena olevan kattavan kohdeyritykseen kohdennetun johdonmukaisen perehdytysohjelman tavoitteena on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti työskentelemään itsenäisesti ja vastuullisesti. Ohjelman avulla perehdyttäminen on monipuolisempaa ja selkeämpää antaen varmuutta työtehtäviin niin uudelle työntekijälle, kuin perehdyttäjällekin.

Perehdytysohjelman sisältö muodostuu niin yleisen tiedon kertaamisesta, yrityksen toimintaan ja tapoihin tutustumisesta, kuin myös konkreettisesta tarkastuslistasta jota uusi työntekijä täyttää yhdessä perehdyttäjän kanssa aina listalta löytyvän toimenpiteen sattuessa kohdalle. Sisältöön vaikuttaa myös henkilöstölle tehty kyselytutkimus nykyisen perehdyttämisen laadusta. Kyselyssä nousi esiin paljon valideja mielipiteitä ja kokemuksia mitä on hyvä ottaa huomioon sisältöä miettiessä. Kyselyn vastauksissa korostui puutteellisen perehdytyksen lisäksi työn yleisten käytäntöjen avaaminen, työturvallisuusasiat sekä se, että perehdyttäjiä oli useita mikä teki perehdyttämiskokemuksesta sekavan. Perehdytysohjelman sisältöä miettiessä mielestäni tärkein anti on erityisesti vanhemmilla työntekijöillä ja sillä miten he ovat kokeneet oman perehdytyksensä menneen sekä mitä he kokevat tarpeelliseksi lisätä siihen. Näin perehdyttämisestä syntyy systemaattinen prosessi, joka on luotu yhteistyönä kohderyhmän kanssa ja palvelee kaikkia osapuolia.

Työtehtävien ollessa moninaisia ja tilanteiden muuttuessa jatkuvasti, on vaikea luoda yleispätevää kaavaa työntekijän perehdyttämiseen. Tämän vuoksi kehittämistyönä tehty perehdytysohjelma on työtehtävien ja aktiivisen oppimisen sisällön osalta tarkastuslista-tyyppinen, mikä sallii vapaan etenemisjärjestyksen. Perehdytysohjelman alussa työntekijälle kerrotaan yrityksestä ja sen toimialasta, jotta työntekijä ymmärtää asioiden ja toiminnan taustoja perehdytyksen edetessä.

1.2 Toimintasuunnitelma ja tavoitteet

Ohjelman tavoitteena on antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus perehtymiseen, eli oppimaan yrityksen käytänteet, tavat toimia, henkilökunnan ja itse työhön liittyvät odotukset. Työnopastus perehdytyksessä taas sisältää enemmän itse työn tekemiseen liittyvää oppimista eri vaiheiden kautta ja sitä, kuinka työssä tulee soveltaa osaamistaan. Lopputuotteeseen pääsy on vaatinut useamman eri vaiheen (kts. kuvio 1), jotka läpikäymällä on päästy eri osapuolia tyydyttävään lopputulokseen.



Kuvio 1. Toimintasuunnitelman aikajana.

Työ alkoi selvittämällä ensin perehdytyksen toimintamalleista kirjallisuudesta ja tutustumalla eri yritysten perehdytyksiin. Tämän jälkeen otin pääluottamusmiehen avulla mukaan muutaman avainhenkilön, joiden kanssa yhteistyössä aloitettiin suunnittelemaan vaihetta 2. Vaiheessa kaksi päätettiin selvittää jo olemassa olevalta henkilökunnalta heidän kokemuksiaan omasta perehdytyksestään ja sen mahdollisista kompastuskivistä. Kyselytutkimuksen tulosten saamisen jälkeen siirryttiin vaiheeseen 3, jossa analysoitiin tuloksia yhteistyössä toimivan johdon ja avainhenkilöiden kanssa. Vaiheessa 4 päätettiin perehdytysohjelman sisällön runko ja työstin aihealueita sovittujen aihepiirien ympärille. Vaiheessa 5 laitettiin raakaluonnos kiertämään työyhteisön sisällä, jotta jokainen pystyisi ottamaan kantaa ennen lopullista tuotetta.

Vaiheessa 6 tein lopulliset muutokset perehdytysohjelman sisältöön ja julkaisimme lopullisen version. Vaiheessa 7 loin raportin tuotteesta.

2 Perehdyttäminen

2.1 Perehdyttäminen konseptina

Perehdytys on tarpeellista riippumatta työpaikan koosta tai toimialasta. Järjestelmällisen perehdyttämisen tulee kuulua kaikille henkilöstöryhmille, eli huomioidaan kaikilla eri portailla ja erityyppisissä työsuhteissa työskentelevät ihmiset. Myös pidempään työsuhteessa olleet työntekijät tarvitsevat perehdytystä siirtyessään uusiin työtehtäviin tai työn muuttuessa muutoin merkitsevästi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Wisconsin-Milwaukeeen ja East-Carolinan yliopistojen tutkimus laatujohtamisesta ja sen vaikutuksesta perehdytyskoulutukseen mukaan ensimmäinen kuukausi työntekijän aloituksesta on tärkein tiedon vastaanottamisen kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia uuden perehdytyskoulutuksen tehokkuutta työntekijöiden auttamiseksi ymmärtämään organisaation filosofioita laadun hallinnassa. Tutkimus osoitti kattavan perehdytyksen olevan hyvä keino opettaa uusille työntekijöille laatuun liittyviä organisaatiofilosofioita ja -aloitteita. Tällä tavalla pystytään varmistamaan, että kaikki työntekijät saavat aina samat eväät työn aloittamisen lähtökohdiksi. Laadunhallinta-aloitteiden, kuten esimerkiksi perehdytysohjelman luominen, onnistunut toteuttaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tuloksiin ja lopulta asiakkaan saamaan laatuvaikutelmaan. Ilman johtamisen täydellistä tukea ja ilman työntekijöiden hyväksyntää perehdytysohjelmalle, laadunhallinta-aloitteet eivät välttämättä tuota toivottuja tuloksia. On tärkeää pyrkiä varmistamaan, että kaikki työntekijät ja johto ovat yhtä mieltä perehdytysohjelmasta ja sen käytännön toteutuksesta. Tutkimuksen teoreettinen tausta käsitteli sitä, missä ja miten ihmiset oppivat. Jotta organisaation työntekijät kokisivat perehdytyksen johdonmukaisena, oppimisen tulee olla johdonmukaista ajasta ja perehdyttäjistä riippumatta. (Akdere & Schmidt 2008, 3–7.)

Nykyään työelämässä edellytetään jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista, jotka seuraavat työntekijää usein läpi koko työuran. Osaamisen kehittämisellä on suuri merkitys koko yrityksen menestymisen kannalta, minkä takia siihen kannattaa panostaa

niin taloudellisesti kuin muillakin kannustustavoilla. Kehittyminen on muutakin kuin ennalta suunniteltuja oppimistilanteita. Niiden lisäksi erittäin tärkeää on esimerkiksi toimiva palautteenantokulttuuri, kannustava työyhteisö ja kehittymiseen kannustava palkitsemisjärjestelmä. (Juutinen 2016, 227.)

2.1 Organisoitu uuden oppiminen

Työelämä vaatii jatkuvaa uuden oppimista. Ihmisten täytyy sopeutua esimerkiksi uusiin työtapoihin, työskentelytiloihin ja uudenlaisiin hierarkioihin. Uuden oppimisen tulisi olla mielekästä ja työntekijän olla motivoitunut siihen. Työssäoppimisen mielekkyyttä voi edistää hyvillä ja ergonomisilla työvälineillä, hyvin organisoidulla opetuksella, antamalla työntekijän kantaa vastuuta, varautumalla oppimisvaikeuksiin, suunnittelemalla oppimisen sisällön yhdessä työntekijän kanssa sekä sillä, että oppimiseen on varattu aikaa ja se on luonteva osa työtä. (Huotilainen 2019.)

Yrityksessä kannattaa panostaa toimiviin ja ergonomisiin työvälineratkaisuihin. Huonot ohjelmistot ja välineet hidastuttavat niiden käytön oppimista, itse työntekoa ja lisäävät usein turhautumista. Työhön sisältyvän opetuksen tulisi olla suunnitelmallisesti toteutettua. Ihmisten oppimisesta tiedetään paljon ja koulutuksia suunnitellussa on tärkeää huomioida työyhteisön ominaisuudet ja oppimisen tarpeet. Kun työntekijällä on tunne siitä, että hän kantaa vastuuta, sitoutuu hän usein paremmin työtehtäviinsä. Vastuuta saava ja siten omistajuutta kokeva työntekijä pyrkii usein oma-aloitteisemmin kehittymään ja oppimaan uutta. Työelämässä vastaan tulee monenlaisia oppijoita, joiden erityispiirteet kannattaa huomioida. Osalla ihmisistä on erilaisia oppimisvaikeuksia, kuten lukihäiriö tai tarkkaavaisuuden säätelyn ongelma. Monesti opetuksen selkeyttämisellä päästään pitkälle. Oppimisen sisältö tulisi suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa. Mikäli oppimisen sisältö sanellaan pelkästään ylhäältä käsin, voi sen merkitys jäädä irralliseksi eikä se välttämättä vastaa aina oppimisen tarpeisiin. Uuden oppiminen vaatii myös aikaa. Jos työkuorma jatkuu normaalina ja lisäksi olisi opeteltavana erinäisiä uusia asioita, voi oppiminen jäädä vajaaksi. Lopuksi tulisi muistaa, että oppiminen tulee ymmärtää osana työtä. Sekä työntekijän, että työnantajan tulisi nähdä työ jatkuvana kehityskaarena ja ymmärtää osaamisen keskeneräisyyttä. (Huotilainen 2019.)

Organisaation johtaminen edellyttää tietoista toiminnan kehittämistä ja opittujen toimintamallien muuttamista. Toimintaa johdettaessa täytyy olla tietoa yksilöiden oppimisesta ja ryhmädynamiikasta. Työntekijöiden osaamisen kehittymisen kannalta ja

uusien toimintamallien käyttöönotossa on tärkeää, että johtamisen tasolla on huomioitu oppimiseen kuluva aika ja ihmisten taipumukset toimia uudentilanteissa. (Sumkin & Tuomi 2012.)

2.2 Työmotivaatio

Ihminen on luontaisesti utelias selvittämään syitä ja merkityksiä tekemisilleen. Tämä pätee myös työelämässä. Jos työntekijä ei koe mielekkyyttä työssään tai ei koe saavansa tarpeeksi tukea työlleen, vaikuttaa se usein negatiivisesti työmotivaatioon. Uusien asioiden oppiminen ja luontainen kehitys työssä vaatii ajurikseen kokemuksia siitä, että työllä on merkitystä, se on mielekästä ja sillä on tarkoitus. Työn tulisi olla kuormittavaa, mutta kuitenkin sillä tavalla kohtuullista, että tiedot ja taidot pääsevät jatkuvasti kehittymään. Työtehtävien tulisi olla monipuolisia ja sisällöltään vaihtelevia. Työn pitäisi pystyä tarjoamaan työntekijälle tarpeeksi vapautta ja itsenäistä, autonomista ohjautumista. Työn tulisi olla merkityksellistä siten, että työpanoksen arvostus nähdään myös ulkoisina palkkioina esimerkiksi asiakkaan tai työyhteisön kautta. Työn tulisi myös sallia vuorovaikutusta laajasti työntekijöiden keskuudessa ja yleisesti palautteen saaminen työstä on tärkeää. Henkilöstöjohtamista voidaan pitää onnistuneena silloin, kun työntekijät kokevat saavansa arvostusta tekemisestään, kokevat työstä mielekkyyttä. Toisin sanoen heille on luotu saavutettavissa olevia tavoitteita niin, että ne ovat suoriutumista tukevia. Näillä asioilla on suuri vaikutus organisaatioon sitoutumisessa ja onnistunut henkilöstöjohtamista voidaan myös pitää yrityksen tärkeänä voimavarana. (Viitala 2014.)

2.3 Työnantajakuva

Työnantajakuva eli imago yrityksestä muodostuu työmarkkinoille olemassa olevien käytänteiden mukaisesti. Yritysimagoon voidaan vaikuttaa taas markkinointiviestinnän avulla ja asiakkaiden kokemuksilla. Työnantajaimagoon vaikuttaa eniten yrityksen tapa kohdella työntekijöitään. Henkilöstön osaamisen kehittäminen, palkkataso ja perehdyttämisen taso ovat tärkeitä tekijöitä levitessään yleiseen tietoon työmarkkinoilla. Tällöin yrityksen haluttavuutta määrää markkinoinnillisesti luodun yrityskuvan ja tämän yleisen tiedon yhteneväisyys tai ristiriidat. Yksi merkittävimmistä tavoista parantaa työnantajaimagoa on panostaa henkilöstövoimavarojen aktiiviseen johtamiseen. Tämä lähtee liikkeelle jo perehdytysvaiheesta, mutta on tärkeää läpi työuran. Kehittämiskohteita on hyvä pyytää niin uudelle uralle toiseen yritykseen siirtyviltä, kuin

myös jo olemassa olevalta henkilöstöltä. Myös muiden yritysten vertailukehittäminen on järkevä tapa tutustua yleisiin käytänteisiin. (Viitala 2014.)

Aktiivinen työnantajakuvan kehittäminen auttaa myös löytämään parhaat osaajat töihin. Tämä tukee työntekijöiden lojaalisuutta yritystä kohtaan ja vähentää tarvetta etsiä uusia työpaikkoja. Kun kulttuuri ja arvot ovat avoimesti esillä ja hoidettuina, kohtaa myös kysynnän ja tarjonnan laki työmarkkinoilla useammin. Brändin suurimpina lähettiläinä toimivat työntekijät ja heidän hyödyntämisensä aiheen lähettiläinä tulisikin olla tärkeässä roolissa yrityksessä. Vain työntekijöiden positiiviset kokemukset työstään kasvattavat työnantajaimagoa positiivisessa hengessä. (Työnantajakuvan rakentaminen, 2018.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa vastassa on valtava määrä tietoa. Uutta tietoa saadaan toisilta ihmisiltä, toimintamalleista, annetusta informaatiosta ja erilaisista tapahtumista. Organisaatioissa on olennaista luoda perehdytyskäytänteitä, jotta uuden oppiminen olisi mahdollisimman luonteva osa työtä. (Kupias & Peltola 2019, 11.) Perehdytys on erittäin tärkeää myös organisaation näkökulmasta, sillä se vaikuttaa aina yrityksen tuottavuuteen (Eklund 2018, 31). Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat yrityksen toiminnan kivijalka ja heidän osaamisensa on ensiarvoisen tärkeää. Organisaation toimintaa arvioidessa ja mitatessa puhutaan usein tehokkuudesta, joka tarkoittaa kykyä saada olemassa olevista resursseista mahdollisimman paljon hyötyä irti. Henkilöstön osaamisella ja toimivalla perehdytyksellä on merkittävä positiivinen vaikutus organisaation tehokkuuteen. (Viitala 2014; Eklund 2018, 33.)

Perehdytyksen ensisijaisena tavoitteena on opettaa uudelle työntekijälle hänen työnkuvansa ja auttaa häntä sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Perehdytys on oppimista ja opitun soveltamista. Myös organisaation täytyy vastaanottaa tietoa ja sopeutua uuden työntekijän tuomiin muutoksiin. Toimiva perehdytys tukee organisaation ja perehdytettävän vuorovaikutussuhdetta ja mahdollistaa molempipuolisen oppimisen. Toimiva perehdytys vaatii sekä aikaa, että resursseja. (Eklund 2018, 25–26.)

Perehdytyksessä uudelle työntekijälle tulisi muodostua ymmärrys yrityksen ydinosaamisesta. Ydinosaamisella tarkoitetaan yrityksen strategisesti merkittävintä, kaikille yhteistä osaamista. Ydinosaamisen määrittelyssä kannattaa ensin selkeyttää, mikä on yrityksen toiminnan syvin tarkoitus sekä asiakkaiden, että yrityksen

näkökulmasta. Perehdytettävän tulisi ymmärtää myös yrityksen visio, eli mitä toiminnalla tavoitellaan. Visiolla tarkoitetaan tässä kontekstissa etenkin tulevaisuuden tavoitteita. Kolmantena tulisi kartoittaa toiminnan kenttä, eli tunnistetaan kilpailijat ja heidän osaamisensa. (Sumkin & Tuomi 2012.)

Jokaisessa organisaatiossa tulisi laatia perehdytyksen tavoitteet, eli mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa. Organisaation tavoitteista riippuen perehdytyksessä voidaan korostaa esimerkiksi nopeaa tehtävien oppimista, tehokasta tiimityötä tai vastuunottoa. (Eklund 2018, 29.) Tavoitteet ovat tärkeitä myös perehdytettävän oppimistilanteiden suunnittelussa, sillä ne auttavat suuntaamaan oppimista. Perehdytys ja sen tavoitteet on hyvä suunnitella etukäteen. (Kupias & Peltola 2019, 228–232.) Oppimista tukevan perehdytyksen tavoitteissa tulisi huomioida seuraavia asioita:

- Selkeät ja täsmälliset osaamiskuvaukset
- Osaamisen taso täytyy olla mitattavissa ja arvioitavissa
- Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa
- Osaamiselle on annettu merkitys suhteessa kokonaisuuteen
- Perehdytyksellä on aikataulu (Kupias & Peltola 2019, 228–232).

Jotta työntekijä pystyy tekemään päivittäisiä valintoja työtehtävissään, esimerkiksi työn laadusta tai priorisoinneista kiiretilanteissa, on kokonaiskuvan ymmärtäminen välttämätöntä. Työ edellyttää siis tehtäväkohtaista eli substanssiosaamista ja strategiaosaamista eli metaosaamista. Metaosaamisella tarkoitetaan taitoa ymmärtää työn strategioita. Sen kautta työntekijälle jäsentyy käsitys kehityskohteista ja poisoppimista vaativista kohteista. (Sumkin & Tuomi 2012.)

2.4 Perehdyttämisen prosessi

Työt aloitetaan yleensä aina koeajalla. Tämä aika tarjoaa mahdollisuuden niin työntekijälle, kuin myös työnantajalle todeta yhteensopivuuden kannalta onnistunut päätös. Tämä aika on myös mahdollisuus työnantajalle arvioida työntekijän sitoutumista,

soveltuvuutta ja suorituskyykyä. Näin pystytään ajoissa ryhtymään toimenpiteisiin mikäli toinen ei vastaa annettua mielikuvaa tai asetettuja vaatimuksia. Perehdytys on hyvä jakaa osiin, jotta odotuksien toteutumista voidaan seurata reaaliajassa. On hyvä antaa palautetta niin hyvässä kuin pahassa, mutta pyrkiä antamaan kritiikki rakentavana ongelmien nujertamiseksi. Koeajan ja perehdytyksen päätyttyä työntekijällä pitäisi olla täysi käsitys työtehtävästään ja odotuksista tavoitteiden näkökulmasta. (Koeaika ja perehdyttäminen 2021.)

Kun perehdytystä ohjaavat tavoitteet on luotu, siirrytään itse perehdytysprosessin suunnitteluun. Suunnittelussa keskeisiä kysymyksiä selvittää ovat mitä konkreettisia asioita perehdytyksen tulee sisältää, kuka on vastuussa mistäkin sekä milloin ja missä järjestyksessä asioiden kanssa edetään. Perehdytyksen suunnittelu voidaan jakaa viiteen vaiheeseen (kts. kuvio 2). (Eklund 2018, 76 – 80.)

Perehdytysprosessin suunnittelu aloitetaan nimeämällä vastuuhenkilö. Nimetty vastuuhenkilö huolehtii, että suunnitelman mukaiset perehdytystavoitteet täytetään. Esimies on aina vastuussa perehdytyksen kokonaisuudesta, mutta hän voi delegoida tehtäviä eteenpäin, jolloin vastuunjaon tulee olla kaikille selvä. (Eklund 2018, 76 – 80.)

Selvitetään mitä asioita perehdytyksessä käydään läpi. Tämä kattaa kaikki organisaation toimintaan liittyvät asiat, kuten esimerkiksi työtehtävät, toimintatavat, yhteiset pelisäännöt ja laitteiden käytön. Työssä hallittavista asioista muodostuu perehdytyksen runko ja nämä asiat kannattaa kirjata tarkastuslistatyypiksi. (Eklund 2018, 76 – 80.)

Perehdytyksellä tulee olla myös aikataulu, joka ohjaa siihen, mitä asioita minäkin ajankohtana käydään läpi. Aikataulua miettiessä tulee ottaa huomioon työ itsessään toimintojen näkökulmasta, mutta toisaalta myös uuden työntekijän oppimisen näkökulma. Aikataulua ei kannata suunnitella liian yksityiskohtaisesti ja joustamattomaksi, sillä todennäköisyys pysyä hyvin tiukassa suunnitelmassa on matala eikä välttämättä palvele työntekijän oppimista. (Eklund 2018, 76 – 80.)

Pohdittavana on myös, miten perehdytystä annetaan. Tällä tarkoitetaan eri perehdyttämisen keinojen kartoittamista ja niistä sopivimpien valitsemista. Eri perehdyttämisen keinoja ovat esimerkiksi oppimateriaalin jako, verkkokurssit, käytännössä tekeminen ja keskustelut kollegoiden kanssa. (Eklund 2018, 76 – 80.)

Lopuksi tulee miettiä, kenelle perehdytys on suunnattu. Perehdytyksessä kannattaa huomioida uuden työntekijän jo olemassa oleva osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Vaikka perehdytys on suunniteltu etukäteen, tulisi sen joustaa riittävästi perehdytettävän tarpeisiin nähden. (Eklund 2018, 76 – 80.)



Kuvio 2. Perehdytysprosessi (Eklund 2018, 76–80).

Perehdyttämiseen käytetty aika on yritykselle merkittävä investointi ja sen vuoksi se kannattaa käyttää suunnitelmallisesti ja tehokkaasti. Perehdytyksen tarkoituksena on saada työntekijä tuomaan lisäarvoa yritykselle ammattimaisen toiminnan kautta mahdollisimman nopeasti. Huolimaton perehdytys on säästöä väärässä paikassa ja lisää yrityksen työntekijöiden työkuormaa pitkällä aikajänteellä. Kokeneiden työntekijöiden työ keskeytyy, jos heidän on jatkuvasti opastettava puutteellisen perehdytyksen saanutta osaamatonta työntekijää. (Kupias & Peltola 2019, 223.)

Perehdyttämiskäytäntöjä tulisi kehittää systemaattisiksi ja vuorovaikutusta mahdollistaviksi. Systemaattisuutta on esimerkiksi perehdytysohjelma, johon on kirjattu perehdytyksen sisältö, toimintatavat ja vastuuhenkilöt. Samanlaiset toimintatavat jokaisen uuden työntekijän kohdalla yhtenäistävät linjaa ja näin myös eniten tuen tarpeessa olevat työntekijät saavat kaipaamansa tuen. Vuorovaikutusta voidaan tukea järjestämällä henkilökohtaisia tapaamisia työpaikan eri sidosryhmien kanssa. Aikaisempi tapaaminen madaltaa kynnystä myöhemmille yhteydenotoille ja yhteistyön

kehittymiselle. (Jokisaari & Toppinen-Tanner & Wallin & Varje & Hakanen & Vuori 2011, 28.)

2.4.1 Perehtyjän rooli

Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti ja noudattaen työnantajan toimivaltansa puitteissa antamia määräyksiä (TSL 3:1 §). Siihen, kuinka hyvin uusi työntekijä ottaa oppia vastaan, vaikuttaa merkittävästi hänen oma motivaationsa ja oppimistaitonsa (Kupias & Peltola 2019, 11). Työpaikoilla on monenlaisia oppimistilanteita ja niistä saatua tietoa täytyy osata hyödyntää monipuolisesti. Perehtyjän oletetaan oppivan esimerkiksi tarkasti mallin mukaan suoritettavia tehtäviä, toisaalta taas joidenkin tehtävien kohdalla oletetaan soveltavaa ja kehittävää työtapaa. Erilaisten tilanteiden tunnistaminen on tärkeää ja siinä auttaa avoin keskustelu esimiehen tai perehdyttäjän kanssa. (Kupias & Peltola 2019, 48–49.)

Uuden työntekijän onnistuneella perehdytyksellä on merkittäviä etuja sekä työntekijän, että organisaation näkökulmasta:

- Parempi sitoutuminen organisaatioon
- Selkeyttää työntekijän odotuksia ja antaa konkreettista tietoa
- Lyhentää töiden aloittamiseen liittyvää harjoitteluvaihetta
- Lisää tuottavuutta ja vähentää virheiden määrää
- Antaa uudelle työntekijälle tunteen, että hän on arvokas osa työyhteisöä
- Lisää uuden työntekijän itsevarmuutta ja vähentää stressiä.
- Edistää positiivisten vuorovaikutussuhteiden, luottamuksen ja yhteistyön rakentumista uuden työntekijän ja muun työyhteisön välille (Wallace 2009, 169).

Yritystoiminnassa jokaisella on vastuu yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuudesta työpaikalla. Tämä koskee työnantajaa, perehtyjää ja koko työyhteisöä. Työnantajan

vastuulla on, että toimivan perehdytyksen edellytykset ovat kunnossa. Työyhteisön tehtävänä on varmistaa, että jokainen antaa oman panoksensa perehdytykseen. Uuden työntekijän vastuu on kuitenkin näistä suurin. Se sisältää vastuuta niin itseä, kuin myös työyhteisöä ja työnantajaa kohtaan. Vastuu itseä kohtaan liittyy itsensä johtamiseen ja siihen, että panostaa substanssiosaamisen oppimiseen olemalla avoin uudelle, mutta myös viestimällä epäselvyyksistä. Vastuu työyhteisöä kohtaan sisältää niin vuorovaikutus- kuin tiimityöskentelytaitoja, sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin ja toimintatapoihin, työilmapiiristä, työrauhasta ja toiminnan eettisyydestä huolehtimisen. Vastuu työnantajaa kohtaan liittyy laadukkaaseen työpanokseen ja työsopimuksen noudattamiseen. (Eklund 2018, 161–166.)

2.4.2 Perehdyttäjän rooli

Perehdyttäjän tehtävänä on sopeuttaa uusi työntekijä mahdollisimman tehokkaasti sisälle organisaation toimintaan (Kupias & Peltola 2019, 97). Esimies vastaa perehdytyksen kokonaisuudesta, mutta käytännön perehdytystyötä voi tehdä kuka tahansa organisaation työntekijä (Eklund 2018, 140). Työterveyslaitoksen julkaisemassa tutkimusraportissa työpaikkojen perehdytyskäytäntöjä koskeisiin kysymyksiin vastasi 188 henkilöstö-hallinnon edustajaa. Vastausten mukaan perehdyttäjänä työpaikoilla toimii useimmiten esimies, HR-henkilöstö tai kokeneemmat työntekijät. Yli puolessa vastaajaorganisaatioista yrityksen johto osallistui työntekijöiden perehdyttämiseen. Itseopiskelumateriaali oli käytössä yhtä usein. (Jokisaari ym. 2012, 18.)

Perehdyttäminen alkaa lähes aina samankaltaisilla valmisteluilla. Ennen uuden työntekijän saapumista on tehtävä käytännön valmisteluita, kuten työvaatteiden ja kulkulupien hankkimista. Tällaiset tehtävät on usein järkevä keskittää nimetylle vastuuhenkilölle. (Kupias & Peltola 2019, 96.) Hyvällä perehdyttäjällä on yleensä jo kohtuullisesti työkokemusta takana. Tärkeää on perehdyttäjän motivaatio ja kiinnostus opastamiseen. Hyvä perehdyttäjä osaa luoda kokonaiskuvan, jaksottaa tietotulvaa, kertoo asioista riittävän yksinkertaisesti, kuuntelee myös perehtyjää ja antaa hänelle aktiivisen roolin toimia. Suurimmat edut kuitenkin saavutetaan, kun koko työyhteisö ottaa osaa perehdytykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.) Perehdyttäjiä voi siis olla myös useita. Jakamalla perehdytyksen vastuuta useammalle henkilölle saadaan perehdyttämisen työkuorma kohtuullistettua useammalle. Näin myös esimies pystyy keskittymään perehdytyksen kokonaisuuden hallintaan. Etuina tässä on työntekijän

sosiaalistaminen työyhteisössä, mutta myös arvostuksen osoitus perehdyttäjälle oman osaamisalueen opastamisesta tulokkaalle. (Eklund 2018, 140–141.)

Uusi työntekijä on vastaanottavaisimmillaan uudelle tiedolle eniten juuri työn alkamisen aikaan. Tällöin esimiehen tai perehdyttäjän rooli yksilön kasvun ja sidosryhmäsuhteiden synnyttäjänä korostuu. Perehdyttäjään kohdistuu valtavat odotukset niin työyhteisön kuin tulokkaan näkökulmasta, mutta tärkeimpänä tehtävänä perehdytykselle on luoda parhaat mahdolliset edellytykset tulevalle yhteistyölle. Laadukkaasti toteutettu perehdytys korostaa myös perehdyttäjän ammattiosaamista työyhteisön sisällä. Mitä tiiviimmin perehdyttäjä tutustuu perehdytettävän taustaan ja osaamiseen, sitä paremmin hän pystyy perehdyttäessään valjastamaan työntekijän osaamista organisaation hyödynnettäväksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186–192.)

Viestinnässä kannattaa muistaa kahdeksan vastuullisuuden peruseriaatetta. Nämä ohjaavat viestintää työntekijöiden välillä vaikuttavaan, tehokkaaseen ja eettiseen suuntaan. Ensinnäkin viestinnän tulee olla totuudenmukaista. Yrityksen toimintaa pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja liioittelematta. Lisäksi viestinnässä tulee keskittyä olennaisuuksiin, sillä turha tieto kuormittaa työntekijöitä tarpeettomasti. Toimivaa viestintää edistää myös avoimuus ja johdonmukaisuus, mikä tarkoittaa, että myös haasteista olisi hyvä puhua suoraan ja ettei viestintä sisällä perustavanlaatuisia ristiriitoja. Tärkeää on pyrkiä myös konkreettisuuteen ja käytännönläheisyyteen. Moni asia aukeaa paremmin, kun ne näytetään pelkän sanallisen opastuksen sijaan. Viestintä vaatii usein myös pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä viestijältä. Viimeisenä esille nousee kunnianhimo asetettuja tavoitteita kohtaan. Pelkkä lakisääteinen ohje toimia tietyllä tavalla ei aina riitä vakuuttamaan kuuliijoita. (Tynkkynen & Berninger 2017.)

2.5 Perehdyttämisen haasteita

Huolimattoman perehdytyksen seuraukset ovat moninaisia ja koskettavat niin sisäisiä, kuin ulkoisia sidosryhmiä. Heikkolaatuinen työ ja puutteellinen asiantuntijuus heikentävät työn mielekkyyttä. Työn korkealaatuisuus lisää työmotivaatiota, joka heikentyy herkästi huonosti toteutetun perehdyttämisen seurauksena. Toisaalta asiakasuskollisuuden näkökulmasta aiemmin laadukasta palvelua kokeneen asiakkaan mielikuva yrityksestä heikkenee herkästi, mikäli yritys asettaa asiakasvastuuseen heikosti perehdytetyn tulokkaan. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta huonon perehdytyksen välilliset

kustannukset nousevat siis herkästi huomattavasti korkeammaksi kuin huolellisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.)

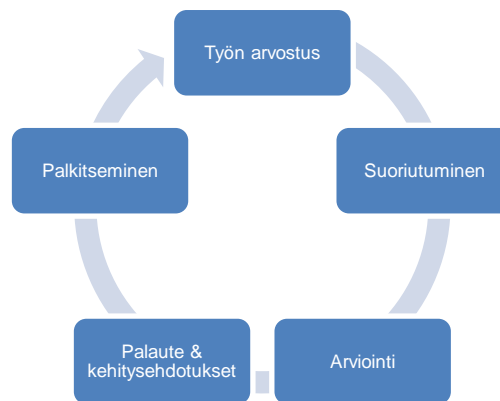
Tulokkaan oppimista tukevaa työilmapiiriä heikentävät esimerkiksi heikko tai puutteellinen viestintä, epäluottamus ja palautteen puute eri ihmisten välillä työyhteisön sisällä. Uuden työntekijän on tärkeää ymmärtää asioiden välisiä suhteita suuremmassa mittakaavassa tietääkseen, miksi hän tekee mitä hän tekee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166–172.) Mikäli työntekijä toimii mekaanisesti mallin mukaan ymmärtämättä mistä on kysymys, niin hyöty voi olla nopea, mutta lyhytaikainen. Ilman ymmärrystä työntekijän toiminta on kapeakatseista ja kankeaa. (Kupias & Peltola 2019, 225.)

Perehdyttämisen haasteina voi olla myös perehdytettävän asenne opetettavia asioita ja toimintatapoja kohtaan. Voimakkaat ennakkoluulot, joustamattomuus, opetuksen laadun epääjantasaisuus, kokemus hyödyttömyydestä ynnä muut negatiiviset asenteet voivat heikentää oppimista. Työnantajan kannalta myös resurssien järjestämistä voidaan pitää haasteena. Kuka kouluttaa, ehtiikö hän kouluttaa, kuinka paljon aikaa ja resursseja tulee perehdytykselle varata, miten mahdollinen salassapitovelvollisuus toteutuu ja millainen oppimiskokonaisuus kenellekin pitäisi järjestää ovat esimerkkejä kysymyksistä, jotka työnantajan näkökulmasta tulee ottaa huomioon. Perehdyttäjään kohdistuvina haasteina voidaan pitää perehdytettävien oppimistapojen erilaisuuksia. Toiset oppivat tekemällä samalla läpikäyden tekemäänsä, toiset taas haluavat ensin läpikäydä tulevaa tehtävää. Oppimistavat voivat olla myös sekoituksia. Perehdyttäjän tärkein tehtävä on osata soveltaa perehdytys yksilön erityispiirteitä tukevaksi. (Grönfors 2010, 37–40.)

2.6 Perehdyttämisen seuranta ja palaute

Työnantajan opetus- ja ohjausvelvollisuuteen liittyy myös velvollisuus valvoa, että annettuja ohjeita noudatetaan (Saloheimo 2006, 100). Ilman aktiivista ja johdonmukaista seurantaan on vaikea pystyä arvioimaan perehdytysprosessin sujumista. Systemaattisella seurannalla pystytään varmistamaan työntekijän työnteon ongelmakohdat ja mahdolliset tuen tarpeet kyseisellä hetkellä. Perehdyttämiselle on kannattavaa asettaa osatavoitteita. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen luo työntekijälle onnistumisen tunteita, mikä kannustaa uusien tavoitteiden saavuttamiseen. Näin pystytään myös puuttumaan kehitystä hidastaviin asioihin reaaliajassa. Tästä huolimatta työntekijälle on tärkeää tietää myös pitkän tähtäimen suunnitelma, eli se, miksi ja miten opetetut asiat tukevat hänen menestymistään työtehtävässä. (Eklund 2018, 119–122.)

Palautteen antaminen on tärkeä toiminnan kehittämisen väline. Kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta on tärkeää antaa niin myönteistä kuin rakentavaakin palautetta. Rakentavalla palautteella varmistetaan, että sattuneita virheitä tai virheellisiä toimintatapoja ei jäädä toistamaan ja myönteisellä palautteella vahvistetaan oikeita toimintatapoja. Tämä vaatii uudelta työntekijältä itsereflektoinnin taitoa ja oman oppimistahdin havainnointia suhteessa organisaation asettamiin vaatimuksiin. Kehityskeskustelut, joissa molemmat antavat palautetta ovat tärkeitä myös perehdytysprosessin kehittämisessä. Tämä kaikki on oleellista oppivan organisaation näkökulmasta (kts. kuvio 3). (Kupias & Peltola 2019, 208–209; Viitala 2014.)



Kuvio 3. Oppiva organisaatio -kuvio (Viitala 2014).

Työterveyslaitoksen tutkimusraportissa tutkittiin perehdytyskäytäntöjä henkilöstöhallinnan näkökulmasta. Tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden ja organisaatioiden yleisimmin perehdytyksen arvioimiseksi käyttämät mittarit olivat työntekijöiden itsearviointi, esimiehen arvio ja perehdyttäjälle tehty kysely. Kysyttäessä perehdytyksen onnistumisen mittareista nousi esille viisi kohtaa, jotka mainittiin selvästi muita useammin. (Jokisaari ym. 2011, 19–20.) Tärkeimmät kohdat olivat:

- työhön sitoutuminen ja arvojen omaksuminen
- työtehtävien oppiminen
- tuloksellinen suoriutuminen
- työtyytyväisyys

- työyhteisöön sopeutuminen
- epävarmuuden ja stressin vähentäminen (Jokisaari ym. 2011, 19–20).

Perehdytyksen tavoite on olla tuottava investointi, jonka kehitys on mitattavissa. Oppimisesta edetään osaamiseen, jota hyödynnetään tekemisessä ja toiminnassa. Tämä toiminta luo taas tuloksia, joiden taso on mitattavissa seurannan avulla. Oppimisen tuloksena tulisi syntyä aina jotain näkyvää hyötyä organisaatiolle. Opetettavien asioiden tulee mielellään olla konkreettisia työtehtävää silmällä pitäen, sillä hyödyttömän tiedon lisääminen kuormittaa ja syö motivaatiota ja oppimisintoa perehdyttävältä. Hyödytön tieto hidastaa myös perehdytysinvestoinnin takaisintuottoa. (Grönfors 2010, 46.)

2.7 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan tarjoamaan työntekijälle riittävän perehdytyksen työhönsä. Työntekijä tulee perehdyttää työpaikan olosuhteisiin, työtapoihin, työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön sekä työturvallisuusasioihin. Perehdytystä tulee antaa uutta työtä aloitettaessa, työtehtävien muuttuessa ja uusia työvälineitä tai tuotantomenetelmiä käyttöön otettaessa. Työntekijälle annettua opastusta tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2002, 2:14 §.)

Työnantajan on tiedotettava työntekijöille työpaikan mahdollisista vaara- tai haittatekijöistä. Yhtenä perehdytyksen tarkoituksena on työstä aiheutuvien haittojen ja vaarojen ehkäisy. Vaativissa ja vaaraa aiheuttavissa työtehtävissä työntekijältä vaaditaan erityistä osaamista. Tällaisia työtehtäviä koskevat omat säännöksensä, joilla pyritään takaa-maan työntekijöiden riittävä osaaminen suhteessa työtehtäviin. (Saloheimo 2006, 100.)

2.8 Yritysvastuu

Yritysvastuu käsitteenä voidaan nähdä kuvaavan yrityksessä tehtävien lainsäädännön ylittävien toimien tekemistä, eli normaalia lainsäädäntöä laajempaa vastuunkantoa. Yritysvastuu voidaan jakaa kestävään kehitykseen, yhteiskuntavastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. (Juutinen 2016, 25–26.)

Tulevaisuudessa on odotettavissa entistä kovempaa kilpailua pätevistä työntekijöistä. Hyvistä työntekijöistä kilpaillessa yhtenä yrityksen kilpailuvalttina on kyetä tarjoamaan työympäristö, jossa työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan. Tutkimukset osoittavat työhyvinvoinnin koostuvan useista eri tekijöistä, kuten työtehtävien selkeydestä, kannustavasta esimiestyöstä ja yhteisöllisyyden tunteesta. (Juutinen 2016, 226.) Onnistunut perehdytys on yksi keino, jolla lisätä työntekijöiden positiivisia kokemuksia työpaikastaan. Perehdytys on merkittävä keino sitouttaa työntekijät ja edistää positiivisia vuorovaikutussuhteita työyhteisössä. (Wallace 2009, 169.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on aina myös investointi, jonka tarkoituksena on yleensä tuottaa vähintään kustannuksiaan vastaava määrä takaisin. Yritykset tekevät palkkauksia muistakin kuin taloudellisista syistä, mukaan lukien eettiset syyt. Tätä sosiaalista vastuuta yritys kantaa palkkaamalla esimerkiksi työrajoittuneita, tai henkilöitä, joilta ei muuten odoteta kustannuksia vastaavaa panosta. Rekrytoinnin aiheuttamat kustannukset voivat maksaa yritykselle jopa kymmeniä tuhansia. Huonosta perehdytyksestä johtuvat laatuvirheet voivat maksaa yritykselle myös virhevastuun näkökulmasta. Epätehokas aloitus työn alkuvaiheissa voidaan siten laskea kulueräksi, jota pystytään tietystä suhteesta hallitsemaan laadukkaalla työntekijöiden sisäänotolla. Rekrytoinnin taloudellinen merkitys on siis suuri, kun otetaan huomioon itse rekrytoinnin, perehdyttämisen ja mahdollisten laatuvirheiden mahdollisuudet. (Viitala 2014.)

3 Opinnäytetyöprosessi

3.1 Työn suunnittelu ja lähtötilanne

Työn suunnittelun lähtötilanne oli tarveperusteinen kohdeyritykselle. Yrityksestä puuttui konkreettinen perehdytysohjelma ja uusien työntekijöiden perehdytys oli yksittäisten työntekijöiden muistin varassa. Suunnittelemattomuus mahdollisti useiden asioiden läpikäymisen unohtamista perehdytyksessä, minkä seurauksena uusille työntekijöille sattui virheitä tai he eivät tiedäneet miten toimia eri tilanteissa. Työntekijät kokivat usein perehdytyksen puutteiden olleen suoraan sattuneiden virheiden taustalla. Suunnittelemattomuus johti usein virhetilanteisiin ja työntekijät kokivat monesti jälkikäteen, että heitä ei ollut opastettu tarpeeksi työtehtäviinsä.

Työn suunnittelu aloitettiin yrityksen johdon kanssa ja ideaa jalostettiin edelleen muun henkilökunnan kanssa. Perehdytyksen selkeyttämiseksi ja organisoimiseksi todettiin selvä tarve ja syntyi idea kirjallisesta perehdytysohjelmasta. Lähtötilanteen kartoittamiseksi päätettiin laatia kyselytutkimus työntekijöille.

3.2 Kyselytutkimuksen laatiminen

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa jo olemassa olevien työntekijöiden kokemuksia omasta perehdytyksestään ja siitä, miten he itse olisivat kokeneet sen miellyttävämmäksi ja kattavammaksi osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Lisäksi oli tärkeää saada tietää, millä osa-alueilla työnantaja oli heidän mielestään onnistunut, jotta jo hyvin olevat asiat saatiin tietoon ja pidettyä ne mukana tulevassa perehdytysohjelmassa. Suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden vastaukset ovat tutkimuksessa erityisen arvokkaita, sillä heidän työnsä on yrityksen toiminnan kulmakivi. Tutkimuskysymykset on luotu yhteistyössä yrityksen muutaman kouluttamisen avainhenkilön, muun muassa pääluottamusmiehen, kanssa. Kyselytutkimus valikoitui otantakeinoksi, sillä se on nopea ja soveltuu hyvin määrällisen aineiston keräämiseen.

Tutkimuskysymyksiä oli:

1. Koetko saaneesi riittävän perehdytyksen työhösi?
2. Koetko perehdyttäjän käyneen asiat tarpeeksi monipuolisesti läpi kanssasi?
3. Oliko käytetty kalusto perehdytykseen sopivaa mielestäsi?
4. Oliko perehdytys mielestäsi: Liian lyhyt, sopiva, liian pitkä?
5. Mitä asioita koet perehdytyksestä puuttuneen?
6. Mitä asioita olisit halunnut perehdytyksessä käytävän läpi monipuolisemmin?
7. Mitä koet, että uusia kuljettajia perehdyttäessä olisi erityisen tärkeää käydä läpi perehdytyksen aikana?
8. Missä yritys on mielestäsi onnistunut hyvin perehdytyksen osalta?
9. Tiedätkö mistä voit pyytää apua sitä tarvittaessa?

10. Käytiinkö perehdytyksessä läpi mahdollisia vaaratilanteita ja yleisimpiä kuljetusvahinkoja?
11. Kuinka hyvin osaat mielestäsi huomioida vaaratilanteiden mahdollisuudet tehdessäsi työtehtäviä?
12. Onko vahinkoraportti tuttu ja oletko tutustunut aiempiin tilastoituihin vahinkoihin?

3.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimusaineisto kerättiin e-lomakkeella, joka jaettiin kaikille yrityksen työntekijöille vapaasti vastattavaksi. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti. Vaikka kysely kohdistettiin pääosin suorittavaa työtä tekeviin, oli myös tietotyötä tekevien vastauksilla yhtä suuri painoarvo. Tietotyötä tekeville on myös oleellista tietoa tulevassa perehdytysohjelmassa. Tutkimuslomakkeessa pyrittiin kysymään myös sellaisia asioita, joita koulutuksen puutteesta kärsineet olivat antaneet ymmärtää olevan kompastuskivinä yrityksessä. Kyselylomakkeeseen tuli yhteensä 12 kysymystä, joista kuusi oli monivalintakysymyksiä ja loput vapaamuotoisia vastattavia (Taulukko 1). Tämän avainhenkilöt kokivat kattavimmaksi tavaksi perehdytysohjelmaa silmällä pitäen.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset.

Koetko saaneesi riittävän perehdytyksen työhösi?	Kyllä / En
Koetko perehdyttäjän käyneen asiat tarpeeksi monipuolisesti läpi kanssasi?	Kyllä / Ei
Oliko käytetty kalusto perehdytykseen sopivaa mielestäsi?	Kyllä / Ei
Oliko perehdytys mielestäsi:	Liian lyhyt / sopiva / liian pitkä?
Mitä asioita koet perehdytyksestä puuttuneen?	Vapaamuotoinen vastaus
Mitä asioita olisit halunnut perehdytyksessä käytävän läpi monipuolisemmin?	Vapaamuotoinen vastaus

Mitä koet, että uusia kuljettajia perehdyttäessä olisi erityisen tärkeää käydä läpi perehdytyksen aikana?	Vapaamuotoinen vastaus
Missä yritys on mielestäsi onnistunut hyvin perehdytyksen osalta?	Vapaamuotoinen vastaus
Tiedätkö mistä voit pyytää apua sitä tarvittaessa?	Kyllä / En
Käytiinkö perehdytyksessä läpi mahdollisia vaaratilanteita ja yleisimpiä kuljetusvahinkoja?	Kyllä / Ei
Kuinka hyvin osaat mielestäsi huomioda vaaratilanteiden mahdollisuudet tehdessäsi työtehtäviä?	Vapaamuotoinen vastaus
Onko vahinkoraportti tuttu ja oletko tutustunut aiempiin tilastoituihin vahinkoihin?	Vapaamuotoinen vastaus

3.4 Tutkimustulokset

Tulosten monivalintakysymysten vastaukset kuvaillaan numeraalisilla suureilla prosenttiosuuksin vastauksista. Kyselytutkimusten vapaamuotoiset vastaukset analysoidaan induktiivisella sisällönanalyysillä niiden merkityksen mukaisesti induktiivista päättelyä hyödyntäen yhteistyössä avainhenkilöiden kanssa.

Tutkimus muodostettiin kyselytutkimuksena e-lomakkeella Google Forms -palvelua hyödyntäen. Työntekijöille jaettiin linkki palveluun saatekirjeen kera. Saatekirjeessä kerrottiin kyselytutkimuksen taustaa, mihin sitä hyödynnetään ja kenen toimesta kysely ja analyysi tehdään. Saatekirjeessä kerrottiin kyselyn olevan anonyymi, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. Kysely ja saatekirje lähetettiin 50 työntekijälle (N), joista 10 (n) vastasi. Kyselyn vastausprosentiksi tuli näin 20 prosenttia. Koska vastaukset kerättiin anonyymisti ja vastausprosentti jäi matalaksi, ei aineiston edustavuutta suhteessa perusjoukkoon (N) voida arvioida. Tutkimustulokset esitetään

seuraavissa kuvaajissa, ensin monivalintakysymykset (Taulukko 2) ja sitten vapaamuotoiset vastaukset.

Keskeisimpänä asiana (taulukko 2) nousi esiin perehdytyksen kesto. Riittävän perehdytyksen työhönsä koki saaneensa 70 prosenttia vastaajista. Toisaalta kysyttäessä perehdytettävien asioiden tarpeeksi monipuolisesta läpikäymisestä, enää 30 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa. Toisin sanoen, valtaosa koki nykyisen perehdytyksen olleen riittävä, mutta vain noin kolmannes tarpeeksi monipuolinen.

Taulukko 2. Tutkimustuloksia.

		Kyllä	Ei/En
Koetko saaneesi riittävän perehdytyksen työhösi		70%	30%
Koetko perehdyttäjän käyneen asiat tarpeeksi monipuolisesti läpi kanssasi?		30%	70%
Oliko käytetty kalusto perehdytykseen sopivaa mielestäsi?		70%	30%
Tiedätkö mistä voit pyytää apua sitä tarvittaessa?		100%	0%
Käytiinkö perehdytyksessä läpi mahdollisia vaaratilanteita ja yleisimpiä kuljetusvahinkoja?		40%	60%
Kuinka hyvin osaat mielestäsi huomioida vaaratilanteiden mahdollisuudet tehdessäsi työtehtäviä? Asteikko 1-10	7 (40%)	8 (10%)	5 (50%)
Oliko perehdytys mielestäsi:	Liian lyhyt 80%	Sopiva 20%	Liian pitkä 0%

Kyselylomakkeessa oli myös vapaamuotoisia kysymyksiä, joihin vastatessaan vastaajat saivat tuoda esille omia mielipiteitään eri aihealueisiin liittyen. Kysymykset laadittiin avainhenkilöiden ja johdon kanssa sisältäen näin ollen näkökantoja molemmilta puolilta.

Avoimissa vastauksissa työntekijät nostivat esille erinäisiä perehdytyksen puutteita. Selkeimmin vastauksista nousi esille liian lyhyt perehdytysaika sekä itse työn tekoon liittyvien asioiden puutteellinen opastus. Vastaajista 80 prosenttia koki perehdytyksen

olleen ajallisesti liian lyhyt ja vain 20 prosenttia vastaajista piti siihen käytettyä aikaa riittävänä.

Ensimmäisessä vapaamuotoisessa kysymyksessä kysyttiin mitä asioita perehdytyksessä koettiin puuttuneen.

"Oli vähän lyhyt silloin aikoinaan mutta työ tekijänsä opettaa..."

"Asioita opetettiin hyvin, mutta monissa asioissa ei kerrottu, että miksi tehdään juuri opetetulla tavalla. Jos niin olisi tehty olisivat opit jääneet paremmin mieleen."

"Liian lyhyt ja nopea"

"Lyhyt aika"

"Ongelmatilanteissa toimiminen, sitominen"

"Lähes kaikki. Untuvikkona rattiin vaan "oman onnen nojaan". Tekemällä oppii systeemi oli käytössä."

"Olisi ollut mukavaa, että uudelle työntekijälle kerrotaan enemmän asioita, kuin että työntekijä joutuu itse kyselemällä kaivamaan tietoa perehdyttäjältä. Perusasiat palkka-asioista lähtien jäi täysin "se on tosi monimutkaista selittää" -asteelle. Kaikkia työkaluja työn tekemiseen ei saanut kerralla, vaan piti itse osata kysyä oikeilta tyypeiltä esim työpuhelinta, työkavereiden puhelinnumeroita yms. Ja koska kyseessä ei ollut vain yksi perehdyttäjä, ei yhtiölläkään ole varmaa tietoa siitä, mitä työntekijän kanssa on käyty läpi. Tietenkään kysyvä ei tieltä eksy ja kysyn aina jos jokin asia on jäänyt käymättä läpi, mutta kaikki eivät sitä tee, vaan opettelevat kantapään kautta. Se voi tulla yhtiöllekin kalliiksi."

"Oikeastaan kaiken"

"Kaluston voisi käydä tarkemmin läpi ja kiertää korjaamot lähialueelta läpi."

Myös perehdyttäjän kokemattomuus perehdyttämisessä nostettiin esille osassa vastauksia. Kysyttäessä oliko perehdytys tarpeeksi laaja-alaista moni vastannut työntekijä koki, että perehdytyksessä olisi pitänyt käydä monipuolisemmin läpi erilaisia työmenetelmiä ja erilaisia kalustovälineitä. Perehdytyksessä käytetty kalusto oli ollut kuitenkin sopivaa 70 prosentin mielestä.

"Erilaiset hinauksen. Tosin aikoinaan ensin ajettiin helpompia töitä ensin ja kun ne sujui sitten rupesi tulemaan vaikeampaa hommaa"

"Grillin ja väkipyörän käytön sekä lumiketjujen asennuksen."

"Toimintoja, tekniikkoja (lastaus etc)"

"Miten vahingot syntyvät"

"Ojastavedot, murtautuminen, kyytiin ottaminen hankalasta paikasta"

"Kaikki olisi pitänyt käydä läpi kattavammin ja varata aikaa enemmän kun 2 päivää."

"Olisin halunnut käydä enemmän läpi erilaisia hinaustapoja koskien juuri onnettomuustilanteita ja ojasta vedoista. Kuinka toimia matalien autojen kanssa. Lisäksi edellä mainitut palkka-asiat ovat eniten jääneet pimentoon eli miten maksetaan ylitöistä, päivystyksistä ja miten päivystykset ylipäättään toimii."

"Nämä kaikki kun saisi selkeästi paperille ja uuden työntekijän kouraan niin asiat olisivat selkeämpiä."

"Ajoimme perehdytyksessä 2 päivää maalaamoa, jonka jälkeen sanottiin, että koita pärjätä."

"Sopimukset ja toimintatavat selkeästi."

Ideoita perehdytyksen sisällön kehitykseen kysyttäessä vastauksien luonteesta oli myös monen kohdalla pääteltävissä se, että he ajattelivat monista asioista juuri niin työyhteisön, kuin myös yrityksenkin edun näkökulmasta. Vastauksien skaalassa oli monia hyviä ideoita ja lähtökohtia, jotka tulivat ensimmäisen käden tietona heiltä menneen tilanteen kokemuksina. Tämä teki vastaavista kyselytutkimuksista arvokkaita yrityksen henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen näkökulmista.

"Myös erikoiskalusto kuten Toyota"

"Hinattavien ajoneuvojen käyttäytyminen erilaisissa tilanteissa."

"Työturvallisuus"

"Että ei pidä pitää kiirettä vaan ajatella mitä tekee"

"Turvallisuusasiat, sidonnat, kyytiin ottaminen hankalasta paikasta, kolari-paikalle tuleminen ja priorisointi"

"Mistä autoja voi hinata/vinssata pääsääntöisesti, vaaranpaikat kuljetusvaurioille ja miten ylipäättään toimitaan yrityksessä ja eri hinaustehtävissä. Kaikki muu firman sisäinen toiminta myös liittyen polttoaineet, pesut, rasvaukset, avaimet, patruunat, korjaamot jne. Kattava perehdytyspohja."

"Autojen kyytiin ottaminen keskellä liikennettä, parkkipaikalla. Ojastavedot. Winssin käyttökoulutus. Krillin oikea oppinen käyttö ja auton sidonta."

"Olisi hyvä istua ensiksi alas ja aloittaa perehdytys siitä, että kerrotaan yri-tyksestä, yrityksen arvoista ja tavoitteista. Käydä perehdytysohjelma sys-temaattisesti läpi, jotta uusi työntekijä saa parhaat mahdolliset apuvälineet työnsä suorittamiseen. Perehdytysohjelmassa pitäisi olla kaikki tärkeimmät kohdat ylhäällä ja käydä ne työntekijän kanssa läpi. Perehdytyksen jälkeen olisi hyvä pitää loppukeskustelu ja varmistaa, että ne asiat ovat hallussa. Ruksataan läpikäydyt asiat ja otetaan työntekijän allekirjoitus, ja vahinkotilanteissa työntekijä ei voi ainakaan sanoa, että ei mulle tota olla kerrottu. Tässä voisi olla käytössä jonkunlainen perehdytyskortti, joka toimisi tietyn-laisena muistilistana perehdyttäjälle."

"Kalusto, mitä viedään ja minne asiakkaiden erikoisehdot ja hinnoittelu."

Perehdytyksessä onnistumisesta kysyttäessä moni vastaaja ei osannut nostaa esille onnistumisia. Osa vastaajista kertoi työnteon itsessään opettaneen, eikä kokenut saaneensa lainkaan varsinaista perehdytystä.

"En osaa sanoa"

"Perehdytys oli pidempi ja monipuolisempi, kuin muissa yrityksissä, joissa olen työskennellyt, joten siitä iso plussa."

"Kenttä hommissa"

"Ei oikein miltään osin koska on niin kiire työn tekoon"

"Yleisesti kaikissa yhtään hyvin"

"Pakko sanoa että ei oikeastaan missään. Lähes kaikki on opittu itse tekemällä."

"Kohtalainen"

"Olen itse käynyt perehdyttäjäkoulutuksen ja toiminut perehdyttäjänä monta vuotta hyvällä menestyksellä, joten voin sanoa mielipiteenä, että perehdytys ei ole kovinkaan laadukasta vielä. Tämä on oikea askel oikeaan suuntaan. Perehdytysopas on niin tärkeä osa uuden työntekijän kouluttamisessa. Se helpottaa, nopeuttaa ja antaa tasalaatuisen tuloksen perehdytystyössä. Nykyisin on monia erilaisia verkkoperehdytysalustoja, jotta ei tarvitse kenellekään jakaa isoa pinkkaa paperia ja kyseiseen alustaan voi aina uudelleen työntekijä palata, jos joku jäi vielä mietityttämään. Alustoihin saa tehtyä myös erilaisia videoita."

"Olen joka tapauksessa viihtynyt työssäni erittäin hyvin :)"

"En tiedä"

"Kun perehdytystä on se on laadukasta ja kaikki perehdyttäjät osaavat kouluttaa asioita."

Avoimissa vastauksissa kysyttiin myös yrityksessä oleellisen vahinkoraportin tunnettuudesta. Tämä kysymys jakoi vastaukset. Kuitenkin niin, että yli puolelle tämä

raportti ei ollut tuttu. Mahdollisia työhön liittyviä vaaratilanteita ja kuljetusvahinkoja oli käyty läpi alle puolen perehdytyksessä.

"Vahinkoraportti on, mutta tilastoista en tiedä mistä ne löytää"

On valitettavasti tuttu ja en ole tutustunut."

"En, ei ole tuttua"

"Olen tutustunut"

"Ei ja en"

"Kyllä"

"Ei ole tuttu, mutta vahingon sattuessa soittaisin ajojärjestelyyn. Olen nähnyt lyhyesti joitain tilastoituja vahinkoja."

"En"

"Ei. Olen"

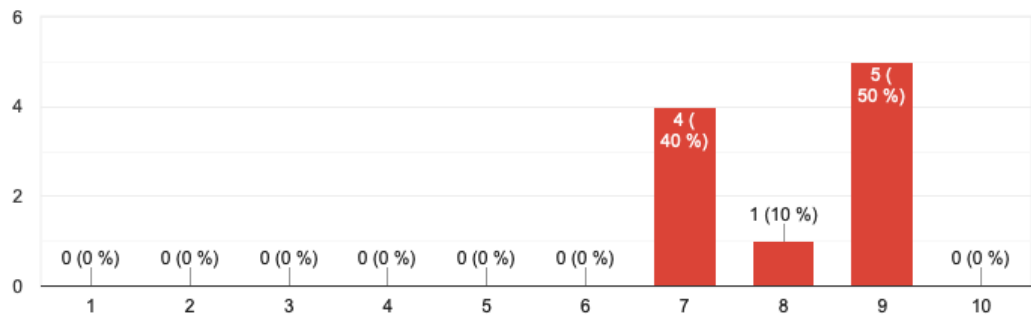
Yksi työturvallisuuden tärkeimpiä kysymyksiä jätettiin viimeiseksi, eli kuinka hyvin työntekijät kokivat osaavansa huomioida vaaratilanteita työssään. Asteikolla 1-10 vaaratilanteiden tunnistamisosaamisen keskiarvoksi syntyi 8,1 (Taulukko 3). Kaikille tutkimukseen vastanneille oli selvää mistä pyytää apua mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Taulukko 3. Vaaratilanteiden huomioinnin osaaminen työtehtävissä asteikolla 1-10.

Kuinka hyvin osaat mielestäsi huomioida vaaratilanteiden mahdollisuudet tehdessäsi työtehtäviä?



10 vastausta



Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on hyvä jo lähtökohtaisesti tukea mahdollisimman paljon työntekijöiden osaamisen kehittämistä niin työsuhteen alun, kuin pidemmänkin työsuhteen aikana. Osaamisen huomiointi ja urakehityksen toiveiden kuunteleminen, kuten myös jo olemassa olevien tapojen parantaminen antavat hyvät lähtökohdat resurssipohjaiselle työvoiman kehittämiselle. Kun suorituksille ja sen johtamiselle saadaan selkeät askeleet, pystytään tavoitteet määrittelemään helpommin.

4 Perehdytysohjelma

4.1 Perehdytysohjelman rakenne ja sisältö

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta laadittiin perehdytysohjelma kohdeyritykseen. Ohjelman sisältö on koottu yrityksen työntekijöiden, avainhenkilöiden ja johdon antamien tietojen avulla. Ohjelma sisältää yrityksen taustaan, historiaan, markkinaan ja toimintatapoihin pureutumista sekä perehdytyksen tukena olevan tarkastuslistan. Taustan, historian, markkinan ja toimintatapojen kuvailu ohjelmassa koettiin yrityksen johdon mielestä hyväksi keinoksi auttaa työntekijää sisäistämään kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja merkityksestä kyseisellä markkinakentällä. Teoriatietoa on tärkeää antaa heti perehdytyksen aloitusvaiheessa työntekijälle, jotta käsitys toimialasta ja kilpailutilanteesta selkeytyy. Myös yrityksen toimintaohjeet ja

pelisäännöt on järkevää kerrata heti työsuhteen alussa. Näiden asioiden oppiminen, sisäistäminen ja hyväksyminen luovat pohjan koko alkavalle työsuhteelle ja itse perehdytykselle. Tarkastuslistan luomiseen on käytetty kyselytutkimusta aiemmista perehdytyskokemuksista ja avainhenkilöiden tietoja työosaamisesta ja itsenäisen työnteon aloitusvaiheen turvallisuuteen vaikuttavien asioiden opettamisesta. Tarkastuslistasta löytyy seuraavat osa-alueet omine alaotsikoinen ja sisältöinen:

- Yritys, sen toiminta ja asiakkaat
- Organisaatio ja henkilöstö
- Toimintatavat
- Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot
- Palkka-asiat
- Työsuhteen päättymisen
- Työterveyshuolto
- Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö
- Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus
- Oma tehtävä
- Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
- Työn aloittamiseen tarvittavat asiat

Ohjelman oheistuotteena valmistui myös tekninen opas perehdytettävien muistin tueksi itsenäisen työn alkutaipaleelle.

4.2 Arviointi ja palaute

Työn tarkoituksena oli luoda kuljetusalan yritykseen toiminnallinen ohjelma, joka vähentäisi muistin varassa toimimista ja tekisi perehdyttämisestä yrityksessä ammattimaisempaa. Itselleni aihe oli mielenkiintoinen, sillä olen aina ollut kiinnostunut kuinka omien raamien puitteissa olisi mahdollista luoda ympärilleen mahdollisimman kannustava ja kehittävä työilmapiiri. Koin, että paras aloitus tälle on heti työsuhteen alussa, eli perehdytyksessä. Tätä aihealuetta opiskellessani pystyin tutustumaan niihin pääarvoihin ja prosesseihin, joita hyvä perehdytys tarvitsee ja uskonkin pystyväni hyödyntämään näitä oppeja omissa tulevaisuuden työkuvioissani.

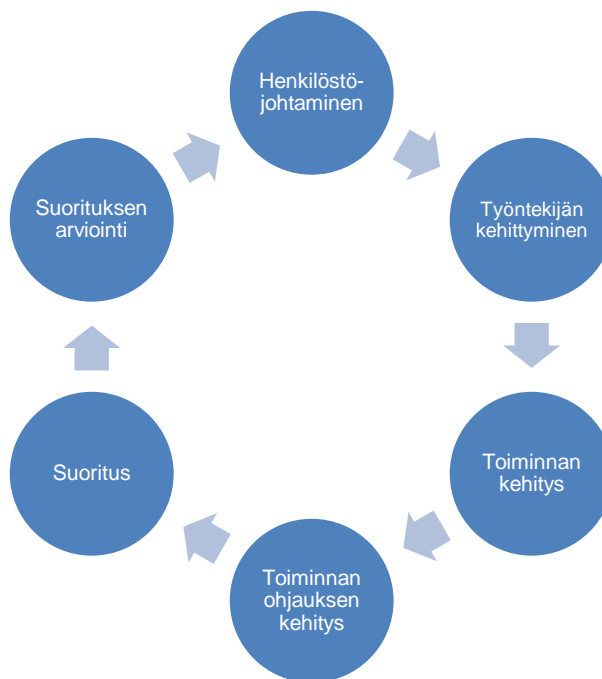
Perehdytyksestä on monta oppikuntaa ja tapaa keskittyen esimerkiksi enemmän yksilöiden oppimiseroihin ja kehitysvauhtiin tai virallisiin oppimismalleihin, kuten Action learning ja vastaavat. Jokaisessa kuitenkin perusidea on sama, eli saada työntekijä mahdollisimman kattavasti ja nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Kohdeyrityksen aiemman perehdytysohjelman puutteen perusteella päätin lähestyä tätä ohjelmaa perehdytyksen peruseriaatteiden näkökulmasta. Olen myös lukenut paljon työntekijöiden osallistamisesta kehitysprojekteihin saadusta hyödyistä ja siksi halusin osallistaa työyhteisöä tässä kehityshankkeessa mahdollisimman paljon.

Perehdyttämisosiossa pureudun aiheeseen hieman eri osapuolten näkökulmasta, lainsäädännöllisestä näkökulmasta, kuten myös hyötyjen ja mahdollisten haasteiden näkökulmasta. Vaikka perehdytysohjelma on vain pintaraapaisu työstä, on se mielestäni kuitenkin konkreettinen parannus ja kehitysskaskel kohti parempaa. Oli parempi luoda yritykselle yleispätevä, ensimmäinen ”virallinen” perehdytysohjelma, jota kokemuksen karttuessa yritys pystyy hyödyntämään laajentaessaan perehdytykset enemmän yrityksen sisäisiä osa-alueita tukeviksi. Ehkä yhdessä luotuihin kysymyksiin olisi voinut tuoda hieman lisää syvyyttä laajentaen esimerkiksi vastausvaihtoehtoja numeroskaaloilla eri tunnetiloista, kuten viimeisessä kysymyksessä. Prosessin edetessä kuitenkin ajatuksia sparrattiin työyhteisön sisällä niin johdon, kuin alaistenkin näkökulmasta ja sen hetkiset kysymyksenasettelut koettiin riittäviksi.

Perehdytysohjelmasta laadittu raakaluonnos jaettiin kaikille yrityksen työntekijöille nähtäväksi ja kommentoitavaksi. Näin ohjelmaan saatiin sitä tulevaisuuden perehdytyksissä hyödyntävien työntekijöiden ajatuksia ja kehittämisehdotuksia. Työntekijöiden osallistaminen ohjelman suunnitteluun on myös yksi keino sitouttaa heitä

koko perehdytysprosessin kehittämiseen ja ohjelman käyttämiseen seuraavissa perehdytyksissä.

Perehdytysohjelman avulla yrityksen työntekijöillä oli valmis pohja, jonka avulla perehdyttää uusi tulokas. Tämän opinnäytetyön valmistuessa perehdytysohjelman merkityksestä yrityksen tuottavuuden tai työntekijöiden tyytyväisyyden näkökulmasta ei ollut ehtinyt kertyä vielä merkittävästi tietoa. Koska perehdytysohjelma on suunniteltu tukemaan nimenomaan uusien työntekijöiden uran alkua, tulisi sen olla käytössä mahdollisimman monen uuden työntekijän perehdytyksessä. Näiden uusien työntekijöiden palaute on ensiarvoisen tärkeää perehdytysohjelman arvioinnissa. Arvioinnissa voisi käyttää apuna kyselylomaketta, suullista palautteenantoa sekä yrityksen toimintalukemia, kuten vahinkotapahtumien määrää. Osallistava toiminta kehitykseen ja aktiiviset perehdytyksen ja työhönoton kehittämiskyselyt olisi tärkeää järjestää tarpeeksi usein, mielellään vaikka useamman kerran vuodessa, jotta pystytään aktiivisesti lisäämään myös uutta tarpeellista tietoa ohjelmaan. Kuvion 4 kehittymisen kaavio mallintaa työssä kehittymisen kiertokulkua. (Viitala 2014.)



Kuvio 4. Kehittymisen kaavio (Viitala 2014).

Työntekijöiltä ja yrityksen johdolta saamani palautteen perusteella perehdytysohjelma oli raikas tuulahdus kohti yleisesti ammattimaisempaa toimintaa yrityksen kasvaessa joka vuosi. Perehdytysohjelma otettiin käyttöön heti sen valmistuttua ja sitä on hyödynnetty

sen jälkeen yrityksessä työskentelyn aloittaneiden työntekijöiden perehdytyksessä. Tämä tarjoaa myös mahdollisuuden oppivalle organisaatiolle.

5 Johtopäätökset

Viitekehys palveli perehdytysohjelman tekoa kattavasti. Tämän tietoperustan avulla pystyin ohjailemaan perehdytysohjelman saaden konkretiaa eri kehitysvaiheiden keskusteluihin työyhteisössä. Näiden keskusteluiden avulla saadut empiiriset kokemukset tukivat lopputuotoksen luomista merkittävästi ja auttavat lukijaa myös ymmärtämään puutteellisen perehdytyksen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia niin yleisellä, kuin kohdeyrityksenkin tasolla. Empiriaa viitekehysten teoriaan yhdistämällä pystyin keskittämään lopputuotteen konkreettisesti kohdeyritykselle.

Työntekijöille laaditun kyselytutkimuksen pohjalta nousi esille monia perehdytykseen liittyviä kehityskohteita, jotka ohjasivat perehdytysohjelman suunnittelua. Vajavaisesti toteutettu perehdytys näkyi työntekijöiden osaamisen puutteina ja oli aiheuttanut yrityksessä vaaratapahtumia. Työntekijöiden osaamattomuus erinäisissä asioissa vaikutti suoraan myös yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Liiketoiminnan näkökulmasta perehdytykseen oli siis järkevää panostaa. Vastauksissa työntekijät nostivat esille myös perehdytyksen suunnittelemattomuuden. Perehdytyksessä tärkeää on selkeä vastuun-jako ja kaikille osapuolille selkeä lista siitä, mitä asioita perehdytys tulee sisältää.

Asiaa voidaan lähestyä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yrityksessä on työnantajan ja työntekijän yhteisenä vastuuna työilmapiirin ja työhyvinvoinnin edistäminen, kehittäminen ja ylläpito. Hyvinvoiva työntekijä tuntee esimerkiksi työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään ja ottaa vastuun kehittymisestään. Näitä asioita pystytään tukemaan yrityksessä heti työsuhteen alussa yksilöllisesti joustavalla ja toimivalla perehdytyksellä. (Työhyvinvointi on yhteinen asia 2021.)

Kohdeyritykseen laadittu perehdytysohjelma (kts. liite 1) muotoutui ohjelmaksi, joka sisältää kattavasti tietoa myös yrityksen taustasta ja toimialasta. Teoriatiedon avulla uusille työntekijöille pystytään antamaan kokonaiskuva yrityksen toimialasta selkeyttämään omien työtehtävien merkitystä osana yrityksen toimintaa.

Perehdytysohjelman sisältöön kuuluu myös perehdytyksen tarkastuslista, jonka avulla sekä perehdyttäjälle, että perehtyjälle on selkeää, mitä asioita perehdytyksessä käydään läpi. Tarkastuslista toimii siis perehdytyksen runkona, johon voidaan merkitä ”rasti ruutuun” -tyyppisesti läpikäytyt asiat. Tarkastuslistassa läpikäydään muun muassa yrityksen toimintaa, henkilöstöä, työpaikan pelisääntöjä, työympäristöä ja työturvallisuuteen liittyviä asioita.

Perehdytysohjelmassa ideana on antaa työntekijälle työhönottovaiheessa kirjallista materiaalia, jonka avulla tutustua yrityksen yleiskuvaukseen. Tässä osa-alueessa löytyy tietoa niin yrityksen arvoihin ja sääntöihin, kuten myös toimintakenttään siellä olevine kilpailijoineen ja niine markkinaosuuksineen. Näiden avulla pyritään luomaan ymmärrystä siihen, että työhöntulija tietää miksi ja miten kyseessä oleva yritys toimii markkinalla ja miten sen markkina-aseman kehittämiseen panostetaan. Toimialan ja kilpailun kertomisen etuina jo alkuvaiheessa on antaa hieman mielikuvaa tulevista ulkoisista sidosryhmistä. Seuraavana esitellään organisaatiota ja sen hierarkiaa osoittamalla eri osa-alueiden vastuuhenkilöt ja toimiva johto. Vaikka yrityksessä on matala hierarkia, on kaikilla kuitenkin hyvä olla perustieto esihenkilöistä jo pelkästään mahdollisten palautteellisten asiakaskohtaamistenkin näkökulmasta.

Lopullisen koulutusliitteen löytää kuitenkin ohjelman lopusta missä on varsinainen perehdytyksen tarkastuslista. Tämä on koko tuotoksen varsinaisen työn sisällön perehdytyksen kannalta tärkein osa. Tässä perehdyttäjät käyvät listan asioita koulutuksen aikana läpi ja kuittaavat ne läpikäydyksi yksi kerrallaan, jotta muistin varassa toimiminen olisi mahdollisimman vähäistä. Tämän avulla on helppo palata myös myöhemmissä ohjauskeskusteluissa mahdollisiin ongelmien kulminaatiopisteisiin ja näin ollen mahdollisiin lisäharjoitusten tarpeisiin.

Jatkokehityksenä jatkaisin kohdeyrityksessä perehdytyksen kehittämistä enemmän mitattavaksi työntekijöiden tuottavuuden kasvun näkökulmasta. Teoriatiedon mukaan huolellisesti perehdytetty työntekijä alkaa tuottamaan yritykselle lisäarvoa vajaasti perehdytettyä nopeammin. Mielenkiintoista olisi selvittää, kuinka paljon perehdytys vauhdittaa yksilön kasvua tuottavaksi työyhteisön jäseneksi. Osallistava tekotapa ja avoin yhteisöllinen kehittäminen tuovat varmasti lisäarvoa aktiivisen henkilöstöjohtamisen avulla myös positiivisemmalle työnantajaimagolle.

Lähteet

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu
https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu 28.3.2021.

Akdere, Mesut & Schmidt, Steven 2008. Employee Perceptions of Quality Management: Effects of Employee Orientation Training. Tutkimus esitetty Academy of Human Resource Development International Research Conference -tapahtumassa Panama City, Amerikka.

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

Huottilainen, Minna 2019. Näin aivot oppivat. Työssä oppii jotain joka päivä. Jyväskylä. PS-kustannus. Finna e-aineisto. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519199>. Luettu 22.4.2021.

Jokisaari Markku & Toppinen-Tanner, Salla & Wallin, Marjo & Varje, Pekka & Hakanen, Jari & Vuori Jukka 2011. Nuorten työntekijöiden sosialisatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Työterveyslaitos, Helsinki.

Juutinen, Sirpa 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Talentum Media. Finna e-aineisto. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.139907>. Luettu 27.3.2021.

Koeaika ja perehdyttäminen 2021. Monster työnhakupalvelu.
<https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/henkiloston-pysyvyys/koeaika-ja-perehdyttaminen.aspx>. Luettu 1.3.2021.

Kupias, Päivi & Peltola Raija 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy, Tallinna.

Saloheimo, Jorma 2006. Työturvallisuus - perusteet, vastuu ja oikeusturva. Talentum Media Oy, Helsinki.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro, Helsinki.

Tynkkynen, Oras & Berninger, Kati 2017. Nettopositiivisuus: Menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso. Vastuuviestinnän kahdeksan periaatetta. Alma, Helsinki. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.210523>. Luettu 20.3.2021.

Työnantajakuva rakentaminen 2018. Duunitori.
<https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantajakuva-rakentaminen>. Luettu 20.4.2020.

Työhyvinvointi on yhteinen asia 2021. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvaluusuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Luettu 26.3.2021.

Työturvaluusuuslaki 23.8.2002/738

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6544-6>. Luettu 20.4.2021.

Wallace, Karen 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership and Management 23 (4), 168-176.

Liite vain työn tilaajan käyttöön