

Tanja Yypänaho

TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN

Perehdytysopas päivittäistavarakaupan yritykselle

TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN

Perehdytysopas päivittäistavarakaupan yritykselle

Tanja Yypänaho
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Tanja Yypänaho

Opinnäytetyön nimi: Työntekijän perehdyttäminen: Perehdytysopas päivittäistavarakaupan yritykselle

Työn ohjaaja: Pentti Seppänen

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 51 + 2 liitettä

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdytysopas Yritys X:n uusille työntekijöille. Yritys X on Oulun seudulla toimiva päivittäistavarakaupan yritys. Olen kiinnostunut erilaisista perehdyttämisen käytännöistä yrityksissä ja siitä syystä valitsin aiheeksi nimenomaisesti perehdyttämisen kokonaisuuden. Siihen suhtaudutaan liian usein itsestäänselvytenä ja tämän johdosta ei aina ymmärretä, mikä merkitys onnistuneella perehdyttämisprosessilla on työntekijän kotoutumisessa ja organisaatioon sitoutumisessa.

Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistehtävä, joka sisältää teoriakatsauksen lisäksi varsinaisen tuotoksen eli yrityksen tarpeisiin laaditun perehdytysoppaan. Tavoitteenani oli laatia opas, joka vastaa työnopastuksessa ilmeneviin haasteisiin ja helpottaa uuden tulokkaan työn aloittamista ja vähentää työssä syntyviä virheitä. Lisäksi oppaassa annetaan ohjeita työsuhteeseen liittyviin asioihin, asiakaspalvelun käytäntöihin sekä ergonomiseen työskentelyyn. Oppaan toivotaan tulevan aidosti osaksi Yritys X:n toimintatapoja ja sen myötä kannustetaan avoimeen kommunikointiin uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä.

Tietoperusta rakentuu perehdyttämistä käsittelevästä kirjallisuudesta, lainsäädännöstä sekä muista aiheita tukevista ohjeista ja säännöksistä. Oppaan sisällön rakentamisessa hyödynnetään lisäksi hiljaista tietoa koskien Yritys X:n työnopastusta ja se on kerätty henkilöstökyselyn avulla. Kyselyllä kerättiin yrityksen neljän osaston työnopastus ja tärkeimmät työohjeet yhdeksi dokumentiksi, jota havainnollistettiin kuvin. Opinnäytetyön tietoperustaan kerätty teoreettinen tieto on tarkoitettu tukemaan oppaan käyttöä, toimeksiantajayrityksen perehdytyskäytäntöjen jatko suunnittelua sekä perehdyttämisen uudistuksen hallintaa.

Opinnäytetyön teoriaosuudesta koostettu raportti ja sen liitteenä olevat dokumentit sekä perehdytysopas tulevat Yritys X:n henkilökunnan käyttöön. Opas on laadittu siitä näkökulmasta, että sen käyttäjä voi päästä tehokkaasti työssään alkuun, vaikka hänellä ei olisi lainkaan alan kokemusta tai koulutusta. Myös alalla kokeneemmat, uudet työntekijät voivat hyödyntää opasta Yritys X:ään tutustumisessa. He voivat jättää oppaasta pois ne asiat ja työvaiheet, jotka jo osaavat. Opas sisältää ohjeita yleisperehdyttämiseen ja työnopastukseen neljällä eri kaupan osastolla.

Opinnäytetyö on toimeksiantajalle laadittu ajankohtainen ja tarpeellinen kokonaisuus, joka auttaa heitä jäsentämään omaa perehdyttämistään, pohtimaan sen tärkeyttä ja suunnittelemaan toimenpiteitä sen kehittämiseksi jatkossa.

Asiasanat: perehdyttäjä, perehtyjä, perehdyttäminen perehdytysopas, perehdytysuunnitelma, työnopastus, yleisperehdyttäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business Economics, Degree Programme of Human Resources and Leadership

Author: Tanja Yypänaho

Title of thesis: Employee orientation: Orientation guide for grocery store

Supervisor: Pentti Seppänen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: e.g. 51 + 2 appendices

This thesis discusses employee orientation. The aim of this thesis was to create and develop new and effective ways to execute employee orientation for its customer organization. The commissioner of this thesis is a grocery store located in Oulu area. The commissioner is treated entirely anonymous in the thesis to provide privacy protection for its owners and personnel. The company is founded in 2014 and today it has a staff of employees.

This thesis is consisted of two parts. By utilizing professional literature, part one introduces the most important theories and key concepts of employee orientation in general, the most common methods of employee implementation in organizations and the relevant aspects of legislation, which should be considered in the orientation planning process. Furthermore, the main elements of creating and further updating the chosen orientation plans and instructions to successfully follow up its effectiveness are discussed.

Part two of this thesis is focused on the needs of the commissioner who wished for a complete employee orientation plan which includes a written orientation guide and some instructions for its effective use and how to put it into action among the staff. The research problem at this point was to gather information from the company's employees to acquire the most critical working instructions compiled in one document. A staff survey was conducted, and its results were documented to create an employee orientation guide which was also illustrated with pictures to provide new and less experienced staff members with a better understanding of how tasks should be done and what is the expected outcome of their own work.

There is also a section of instructions and creative ideas for the client to develop and plan the company's orientation program in the future. This section combines the author's knowledge of the organization and its industry with the theories presented in part one. The actual orientation guide is not provided for viewing in this publication due to business secret issues, but detailed description of the creation process is provided for audience of this thesis.

Keywords:

employee orientation, orientation planning, management, recruitment, legislation, work safety

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	PEREHDYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ.....	9
2.1	Ketkä tarvitsevat perehdyttämistä?	10
2.2	Perehdyttämisen osa-alueet.....	12
2.2.1	Yleisperehdyttäminen	12
2.2.2	Työnopastus	13
2.3	Perehdyttämisen tavat.....	14
2.3.1	Vierihoidoperehdyttäminen	14
2.3.2	Malliperehdyttäminen	14
2.3.3	Räätälöity perehdyttäminen	15
2.3.4	Dialoginen perehdyttäminen	16
2.4	Perehdyttämisen vastuu	16
2.5	Perehdyttäjien erilaiset roolit	17
2.6	Rekrytinnin alkuvaiheet osana perehdyttämistä	18
2.7	Perehdyttämisen aikataulutus	18
3	PEREHDYTYSSUUNNITELMAN LAATIMINEN JA PÄIVITTÄMINEN	20
3.1	Suunnittelun lähtökohdat.....	20
3.2	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	22
3.3	Perehdyttämisen lainsäädäntö ja muut ohjeistukset.....	24
3.3.1	Työehtosopimukset.....	24
3.3.2	Työsopimuslaki	25
3.3.3	Työsuojelu.....	26
3.3.4	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	27
3.4	Uuden perehdyttämiskäytännön käyttöönotto	28
3.4.1	Pilotin ja kokeilun järjestäminen	29
3.4.2	Muutoksen aiheuttama epävarmuus	29
3.4.3	Viestintä muutostilanteissa.....	31
4	PEREHDYTYSSOPAS, CASE YRITYS X	32
4.1	Kehittämistarve.....	32
4.2	Tutkimus – ja kehittämismenetelmät	34
4.3	Työnopastusta tutkiva henkilöstökysely.....	35

4.4	Perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus.....	37
4.4.1	Yleisperehdyttämisen osuus	38
4.4.2	Työnopastuksen osuus	39
4.5	Ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi.....	40
4.5.1	Työhönoton yhteydessä jaettava ennakkomateriaali.....	40
4.5.2	Perehdytysvastuun jakaminen ja palautekeskustelut.....	41
4.5.3	Henkilöstön sitouttaminen uuteen työmenetelmään.....	42
4.5.4	Perehdytyksen ajantasaisuus ja oppaan päivittäminen.....	43
4.5.5	Yritys X ja onnistumisen mahdollisuudet.....	45
5	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on uuden työntekijän perehdyttäminen. Perehdyttäminen on tärkeä vaihe työntekijän näkökulmasta hänen työrullaan. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti siihen, miten hyvin työntekijä sopeutuu uuteen työhönsä, kuinka hän luo suhteita työtovereihinsa ja kuinka pian hän itsenäistyy siten, että tuen tarve vähenee. Näiden lisäksi hyvä perehdyttäminen parantaa työn tuottavuutta vähentämällä virheitä sekä pitkällä tähtäimellä myös työn kiireisyyttä, koska työ opitaan tekemään oikein mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun seudulla toimiva päivittäistavarakaupan yritys, joka työllistää noin 20 työntekijää. Opinnäytetyössä yritystä käsitellään anonymisti ja siihen viitataan jatkossa nimellä Yritys X. Aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen yritykselle, koska heidän käytössään ei ole yhtenäisiä ja selkeitä perehdyttämisen käytäntöjä, joita olisi dokumentoitu kirjalliseen muotoon ja joita nimenomaisesti käytetään uuden työntekijän perehdyttämisessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia yrityksen tarpeisiin sellaiset tarpeelliset perehdyttämisen käytännöt, ohjeet ja työkalut, joilla se voi uudistaa perehdyttämistään.

Perehdyttäminen valikoitui aiheeksi, koska se on osa henkilöstöjohtamisen kenttää ja kytkeytyy oikein suunniteltuna vahvasti myös yritysten strategiseen suunnitteluun. Minua kiinnosti tutustua aiheeseen lähemmin ja selvittää, millaiset asiat vaikuttavat perehdyttämisen merkitykseen, mitä sen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon ja miten eri tavoin sitä on mahdollista yrityksissä toteuttaa. Yhteistyökumppaniksi halusin valita pienehkön yrityksen, jolle arvelin työstäni olevan suuremman hyödyn.

Työssä tarkastellaan perehdyttämisprosessia alan kirjallisuuden valossa, tutustutaan perehdyttämisen käsitteeseen ja sen eri vaiheisiin, jonka jälkeen paneudutaan perehdyttämisprosessin suunnitteluun ja kehittämiseen. Lisäksi käydään läpi sellaisia lain säännöksiä ja virallisia ohjeita, joiden voidaan katsoa liittyvän perehdyttämisen prosessiin sen suunnittelun osalta. Työssä tutustutaan myös Yritys X:n käytössä oleviin materiaaleihin ja pohditaan, kuinka niitä voidaan hyödyntää edelleen perehdyttämisessä ja sen suunnittelussa.

Lopputuotteena on laadittu toimeksiantajayritykselle perehdytysopas, jonka tavoitteena on helpottaa ja selkeyttää yrityksen perehdyttämisprosessia, yhtenäistää perehdyttämisen käytäntöjä ja lisätä vuorovaikutusta yrityksen henkilöstön kesken. Oppaan avulla halutaan myös varmistaa perehdyttämisen tasainen laatu yrityksessä, joka tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että yrityksen jokaiselle uudelle työntekijälle kerrotaan samat asiat aina samalla tavalla. Opinnäytetyön teoriaosuus on osa tätä opasta ja se tarjoaa yritykselle kattavan ja ajantasaisen tietopaketin, jonka avulla yritys voi pohtia omia tavoitteitaan, arvioida nykyisiä toimintatapojaan sekä kehittää jatkossa toimintaansa eteenpäin. Työssä annetaan heille konkreettisia ja perusteltuja ehdotuksia, joilla uutta perehdyttämisen tapaa voidaan ottaa yrityksessä käyttöön, tarkastella ja päivittää. Varsinaista myymälätyötä tekeville työntekijöille laaditaan perehdyttämistyön tueksi kuvitettu perehdytysopas, jolla Yritys X voi nopeuttaa ja helpottaa uuden työntekijän työn aloittamista. Työssä korostetaan avoimen viestinnän ja dialogin merkitystä ja pyritään kannustamaan siihen.

Koska kaikkia perehdytysoppaassa tarvittavia työnopastukseen liittyviä tietoja ei voida kerätä suoraan alan kirjallisuudesta, työssä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Menetelmistä on valittu käyttöön toimintatutkimus ja lomakekysely, koska Yritys X:n nykyisiä työn opastamisen tapoja halutaan konkreettisesti selvittää, tarkastella ja dokumentoida. Tietojen hankkimiseksi on tarkoituksenmukaista, että tutkimuksen kohteena olevat työntekijät dokumentoivat oman työnsä riittävän tarkasti, jotta se voidaan siirtää kirjalliseen muotoon ja sellaiseksi työkaluksi, jota kaikki voivat yhdessä hyödyntää. Toimintatutkimukselle on tyypillistä tutkimuksen kohteena olevan toiminnan tarkastelu, sen kriittinen arviointi ja kehittämismahdollisuuksien pohtiminen.

2 PEREHDYTTÄMINEN KÄSITTEENÄ

Perehdyttäminen sisältää kaikki tarpeelliset toimet, joiden avulla työntekijä saatetaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja yrityksen sidosryhmiä. Huolellinen perehdyttäminen on tärkeää ja kannattavaa monestakin syystä, vaikka se voi olla aikaa vievää. Hyvän perehdyttämisen ansiosta työntekijä oppii tekemään työnsä nopeasti, oikein ja turvallisesti, joten perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin hyvinä tuloksina, onnistuneina suorituksina ja sitoutumisena. (Joki 2018, 111.)

Nykyaikainen perehdyttämisen käsite kattaa sekä yleisperehdyttämisen että työnopastuksen. Usein perehdyttämisestä puhutaan myös silloin, kun työtehtävät muuttuvat joko kokonaan tai osittain, mutta työympäristö pysyy työntekijän osalta samana. Vaikka esimies on aina päävastuussa perehdyttämisestä ja sen järjestämisestä, käytännön toimiin osallistuvat usein monet muutkin organisaation tahot, kuten työtoverit, nimetyt perehdyttäjät ja yrityksen henkilöstöammattilaiset. Vaikka perehdyttäminen käsitteenä vaikuttaa yksiselitteiseltä, sen sisältö on muuttunut ajan kuluessa. Perehdyttäminen myös tarkoittaa eri organisaatioissa eri asioita. Perehdyttämisen merkitys organisaatiolle riippuu strategiasta, yrityskulttuurista ja siitä, miten perehdytys kytkeytyy näihin suunnitelmiin ja toimintoihin. Perehdytystoimilla luodaan työntekijälle edellytykset suoriutua uudessa työssään parhaalla mahdollisella tavalla ja tehdään työympäristöstä viihtyisä. (Kupias & Peltola 2009, 17–19; Joki 2018, 114).

Hyvin suunniteltu perehdytys luo pohjan sille, miten vahvasti työntekijä sitoutuu työnantajaansa ja kuinka pitkäksi hänen työsuhteensa organisaatiossa muodostuu. Kun työntekijään keskitytään ja häntä tuetaan tehokkaasti, se luo arvostusta työnantajaa kohtaan sekä luottamuksen tunnetta työntekijän ja koko työyhteisön välille. Onnistuneen perehdytysprosessin läpi käynyt työntekijä ymmärtää yrityksen asiakaslupauksen, tulevaisuuden tavoitteet ja toiminta-ajatuksen ja oppii työllään tukemaan näitä tärkeitä arvoja. Hän toimii aktiivisesti organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuntee sen tarjoamat tuotteet, palvelut ja asiakkaat. Tämän vuoksi perehdyttämisprosessiin panostaminen auttaa yritystä vahvistamaan brändiään ja ylläpitämään osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta työvoimaa, jossa yksilöt voivat myös edetä urallaan omien tavoitteidensa mukaan. (Davila & Pina-Ramirez 2018.)

Työhön ja organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä on omaksunut organisaation toimintatavat ja arvot niin hyvin, että hän kykenee itsenäiseen päätöksentekoon sellaisissakin tilanteissa, joihin hänellä ei ole suoraa toimintamallia tai opittua rutiinia. Hän on itsevarma työssään ja hänellä on hallinnan tunne omasta osaamisestaan ja korkea työmotivaatio. Hän suuntaa energiansa niihin asioihin, jotka ovat hänen työssään oleellisia. (Hietala ym. 2020, luku 1.7.1.)

Mitä paremmin työntekijä kykenee suoriutumaan työstään ja vastaamaan häneen kohdistuviin odotuksiin, sitä suuremmat ovat hänen saamansa onnistumisen kokemukset ja usko omaan työssä pärjäämiseen. Onnistumisista saatu hyvä palaute ja muiden positiivinen suhtautuminen kohentaa itseluottamusta ja henkilö innostuu kehittämään osaamistaan edelleen. Myös vuorovaikutussuhteiden rakentaminen työyhteisössä onnistuu luontevasti, kun työsuhteen alun kokemukset ovat myönteisiä ja kannustavia. Fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi paranee, koska työturvallisuus kohenee ja työ koetaan vähemmän stressaavana. Mitä vähemmän työntekijä joutuu jännittämään ensimmäisten työviikkojensa aikana, sitä vähemmän hän rasittuu niin fyysisesti kuin henkisesti. (Viitala 2021, 82.)

2.1 Ketkä tarvitsevat perehdyttämistä?

Kun perehdyttämisestä puhutaan yleisesti, voi syntyä käsitys, että vain uudet työntekijät tarvitsevat perehdytystä. Näin ei kuitenkaan ole, sillä voi tulla tilanteita, joissa myös vanha työntekijä on perehdytyksen tarpeessa. Perehdytys tulee kyseeseen silloin, kun työntekijän asema tai työnkuva yrityksessä muuttuu esimerkiksi ylennyksen tai uudelle osastolle siirtymisen myötä. Perehdytyksen tarve ei siis ole riippuvainen siitä, kauanko työntekijä on kokonaisuudessaan organisaatiossa työskennellyt. Työntekijä voi myös hankkia koulutuksen kautta uutta osaamista ja silloin voi olla perusteltua tarjota hänelle paremmin soveltuvaa työtä, jolloin perehdytystä tarvitaan. Aina kun työn vastuullisuus ja painotus muuttuu, työntekijä tarvitsee opastusta. Myös vuokratyöntekijät, harjoittelijat ja muu yrityksessä toimiva, ulkopuolinen työvoima on perehdytettävä saman tasoisesti ja samoin perustein kuin yrityksen omat työntekijät. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.) Perehdyttämisen järjestämisestä säädetään työturvallisuuslaissa (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2: 14 §).

Perehdyttämistä voi olla aiheellista tarjota ja järjestää myös silloin, kun työntekijä on ollut poissa töistä esimerkiksi sairauden tai perhevapaan vuoksi. Lisäksi nykyaikainen työelämä on liikkuvaa ja kansainvälistä, joten työ voi ylittää valtioiden ja jopa maanosien rajoja. Pitkän ulkomaankomennuksen jälkeen perehdytyksen tarve on ilmeinen. Mitä pidempään työntekijä on poissa, sitä enemmän ja todennäköisimmin hän tarvitsee perehdyttämistä palatessaan takaisin työhön. Luonnollisesti myös toisesta maasta ja eri kulttuurista saapuva työntekijä tarvitsee tehokkaan perehdytyksen päästäkseen sisälle työyhteisöön. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1; Joki 2018, 112.)

Työnantajalla on velvollisuus kohdella työntekijöitä tasapuolisesti. Tasa-arvoinen kohtelu merkitsee sitä, ettei työntekijää saa saattaa muihin nähden eriarvoiseen asemaan muun muassa kansallisuuden, iän, sukupuolen tai perhe-elämän vuoksi (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 7 §; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8 §). Syrjinnästä ja tasa-arvosta säädetään lisäksi työsopimuslaissa, yhdenvertaisuuslaissa sekä rikoslaissa. (Äimälä, Nyysölä & Åström 2020, luku 10.) Yhdenvertaisesta kohtelusta saa poiketa vain erittäin painavasta ja perustellusta syystä. (Hietala ym. 2020, 145–146.) Perehdyttämisen kannalta työntekijöiden tasapuolinen kohtelu on merkityksellistä, sillä jokaisella työntekijällä on oikeus tarvittaessa saada opastusta ja ohjeistusta ja työnantajan on sitä tarvittaessa järjestettävä.

Yrityksissä voi työskennellä muitakin osajia kuin palkallisessa työsuhteessa olevia työntekijöitä. Nämä työsuhteet ovat useimmiten kestoaltaan hyvin lyhyitä, alkaen yhdestä tai kahdesta viikosta muutamaan kuukauteen. Esimerkiksi ammattiin opiskelevien nuorten työssäoppimisjaksot ja harjoittelut ovat yrityksissä yleisiä. Opiskelu ja työssäoppiminen perustuu aina henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmaan eli HOKSiin ja työssäoppimisesta laaditaan koulutus- tai oppisopimus työpaikan kanssa. Siinä määritellään ne asiat ja tutkinnon osat, joita opiskelijan on tarkoituksenmukaista oppia työssäoppimisjaksolla. (Työväen Sivistysliitto 2020, 3–4.)

Organisaatioissa voi työskennellä myös työkokeilijoita, jotka saavat työssäolonsa ajalta jotain Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvaa etuutta. Harjoittelut ovat yleensä vapaaehtoisia ja niihin hakeudutaan työvoimapolveluiden kautta. Harjoittelun tavoitteita voivat olla esimerkiksi henkilön oman ammattitaidon ja osaamisen selvittäminen, sopeutuminen työelämäänsä pitkän poissaolon jälkeen, ammatinvalintaan liittyvät työkokeilut tai kototutuminen Suomeen. (Te-Palvelut 2021.) Heitä, kuten opiskelijoitakin, tulee perehdyttää kuten muitakin organisaation työntekijöitä ja heille on tarjottava mielekästä ja asianmukaista tekemistä.

2.2 Perehdyttämisen osa-alueet

Kupias & Peltolan mukaan perehdyttämisen kokonaisuus jaetaan kahteen eri osaan, jotka ovat yleisperehdyttäminen ja työnopastus (2009, 18). Yleisperehdyttämisestä puhutaan silloin, kun työntekijä vastaanotetaan yrityksessä työsuhteen alkuvaiheessa ja hänestä tulee työyhteisön jäsen. Hänelle annetaan kaikki tarpeellinen tieto, jolla hän oppii tuntemaan työpaikkansa toimintatavat ja käytännöt, työympäristön sekä uudet työtoverit. Yleisperehdytyksen myötä työntekijälle muodostuu myös käsitys siitä, mitä häneltä työssä odotetaan. Yleisperehdyttämisen jälkeen siirrytään työnopastukseen, jossa työntekijä saa kaikki ne konkreettiset tiedot ja taidot, joita hän tarvitsee varsinaisen työn tekemiseen.

2.2.1 Yleisperehdyttäminen

Yleisperehdyttäminen voi muodostua henkilökohtaisista keskusteluista, yhteisistä tiedotustilaisuuksista, organisaation sisäisistä koulutuksista tai erilaisista esitelmistä organisaatioon liittyvistä aiheista, joita järjestävät tehtäviin valikoidut henkilöt. Aiheina voivat olla esimerkiksi organisaation historiakatsaus, yrityksen esittely sekä organisaation arvojen, strategian, tulevaisuuden näkymien ja asiakaslupauksen kuvaaminen uusille tulokkaille. Lisäksi työntekijöille kerrotaan kattavasti työyhteisön pelisäännöistä, noudatettavista määräyksistä ja muista tärkeistä säännöistä, joita työsuhteessa täytyy noudattaa. Yleisperehdytysvaiheeseen voidaan sisällyttää myös työpaikan sähköisiin järjestelmiin tutustumista ja tärkeimpien sidosryhmien edustajien tapaamisia. Myös työtovereiden kanssa käytävät keskustelut ja yhteiset hetket kuuluvat yleisperehdyttämiseen, koska näin työntekijä saa käsityksen myös työpaikan kirjoittamattomista säännöistä ja toimintatavoista. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.)

Yleisperehdytyksen kesto ja sisältö voivat vaihdella suuresti yrityksen koon mukaan muutamista tunneista useisiin viikkoihin. Yleisperehdyttäminen toteutetaan enenevässä määrin verkon kautta varsinkin suurissa organisaatioissa. On kuitenkin suositeltavaa, että yleisperehdyttämistä tehdään myös kasvokkain työntekijöiden kanssa, koska näin he omaksuvat tietoa huomattavasti paremmin kuin pelkästään itsenäisesti opiskellen. Kasvokkain käytävät keskustelut myös antavat tietoa siitä, keiden puoleen työntekijä voi kääntyä, jos hänellä on jotain kysyttävää. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.)

Davila & Pina-Ramirez kirjoittavat, että työnantajan on tärkeää keskustella uuden työntekijän kanssa yrityksen toiminta- ajatuksesta, tulevaisuuden näkymistä ja arvoista. He lisäävät, että on haastavaa tehdä nämä asiat uudelle työntekijälle näkyviksi ja vuorovaikutukseen on tästä syystä erityisen tärkeää panostaa. Kun työntekijät ymmärtävät organisaation tarkoituksen ja voivat samaistua siihen, he todennäköisesti sitoutuvat vahvemmin yritykseen ja ymmärtävät työnsä merkityksen. Kirjoittajien mukaan puutteellinen vuorovaikutus, epäselvät työn ohjeistukset ja tuen puute voivat olla syynä siihen, että tulokas ei viihdy uudessa työssään pitkään ja irtisanoutuu jo alkumetreillä turhautumisen ja kyllästymisen vuoksi. Työn merkityksellisyys auttaa myös hahmottamaan omaa tulevaisuutta yrityksen palveluksessa myös pidemmällä tähtäimellä. Se, miten työntekijä voi omaksua yrityksen arvot ja toimintatavat osaksi omaa työtään on riippuvainen siitä, miten avoimesti yritys viestii ja miten hyvin työpaikalla noudatetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja toimitaan arvoja tukevalla tavalla. (2018, luku 1.) Yleisperehdyttämisen aikana työnantajan on myös kerrottava työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvistä, keskeisistä asioista (Viitala 2021, 84).

2.2.2 Työnopastus

Työnopastusta tarvitaan silloin, kun työ on tekijälleen uutta, työtehtävät, menetelmät tai työssä käytettävät laitteet muuttuvat tai työ on harvoin toistuvaa. Työnopastusta ja sen oikeellisuutta tulee tarkastella myös silloin, jos yrityksen tuotteiden tai palvelun laadussa havaitaan puutteita, työpaikalla sattuu työtapaturmia, työturvallisuusohjeita laiminlyödään tai työssä tehdään usein toistuvia virheitä. Hyvään työnopastukseen kuuluu turvallisten työtapojen opettaminen ja työn haitta- ja vaaratekijöiden esille tuominen. Työnopastus on luonteeltaan ennaltaehkäisevää työsuojelua. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työnopastajalla täytyy olla kattavasti tietoa työsuojelua koskevasta lainsäädännöstä sekä oman alansa ja työnsä yleisimmistä vaaratilanteista ja haitoista. Lisäksi omaa alaa koskevia erityissäännöksiä voi löytyä erilaisista asetuksista sekä ammattiliittojen yksityiskohtaisimmista ohjeista. On olemassa erityistä ammattitaitoa vaativia töitä, joihin vaaditaan työlupa ennen työn aloittamista. Näitä ovat esimerkiksi tulityöt, nostotyöt, sähköasennus- ja huoltotyöt sekä räjäytys-, hitsaus- ja asbestityöt. Opastuksessa työntekijää tulee kannustaa aloitteellisuuteen sekä omatoimisuuteen ja työnopastuksen tueksi on hyvä laatia kirjallinen suunnitelma, jonka avulla työnopastusta voidaan seurata. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Työturvallisuuskeskus 2021.)

2.3 Perehdyttämisen tavat

Tässä luvussa tarkastellaan neljää erilaista perehdyttämiskonseptia, jotka ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Näillä tavoilla on joitain eroavaisuuksia, mutta niillä on myös paljon yhteistä.

2.3.1 Vierihoitoperehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttämisessä uusi työntekijä oppii uusia tehtäviään seuraamalla kokeneemman kollegansa työskentelyä ja perehdytys tapahtuu vähitellen työn ohessa. Tässä tavassa lähdetään liikkeelle siitä, että perehdyttäjäksi valittu henkilö ottaa vastuun uudesta työntekijästä ja kertoo hänelle yrityksestä, työyhteisöstä sekä tulokkaan työtehtävistä, joten yleisperehdytys ja työnopastus hoituvat samanaikaisesti. Mallin etu on mahdollisuus huomioida uuden työntekijän aikaisemmat kokemukset, valmis osaaminen ja muut sellaiset henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Vierihoitoperehdyttäminen on hyvää ja toimivaa silloin, kun perehdyttäjä paneutuu uuden työntekijän auttamiseen heti alkumetreillä. Hän osaa hyvin opastamansa työn ja osaa myös ohjata perehdytettävää siten, että tämä tuntee olonsa turvalliseksi. Ohjaajalla on oltava riittävästi aikaa ja halua perehdyttämiseen, jotta perehdytys on aidosti tuloksekasta. Vierihoido liittyy myös muihin perehdyttämiskonsepteihin, mutta vahvimmin niihin töihin, joissa käsityömäisellä tekemisellä on suurin osuus. Vierihoitoperehdyttäminen on useimmin vain yhden perehdyttäjän vastuulla. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

2.3.2 Malliperehdyttäminen

Toinen perehdyttämisen tapa on malliperehdyttäminen. Malliperehdyttäminen on standardoitua ja yhtenäistettyä, sillä mallissa luodaan erilaisia toimintatapoja ja suunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Tämä konsepti sopii organisaatiolle silloin, kun perehdyttämistä halutaan selkeyttää, jäsenellä tai tehostaa. Malliperehdyttämisessä määritellään selkeä työnjako perehdyttämisen suhteen ja sovitaan, kenen vastuulla perehdytys yrityksessä kullakin osastolla on. Perehdyttämisen tueksi tuotetaan apuvälineitä ja materiaalia, joka jaetaan yrityksen sisäisesti perehdyttäjien käyttöön. Näitä välineitä voivat olla erilaiset perehdyttämishjelmat, muistilistat, oppaat ja yhteisesti sovitut minimivaatimukset perehdyttämiselle. Tässä mallissa yleisperehdyttäminen ja sen kehittäminen on enimmäkseen yrityksen henkilöstöasioita hoitavien ihmisten vastuulla ja

varsinainen työnopastus tapahtuu osastoittain. Malliperehdyttämisessä työnopastus ja yleisperehdyttäminen saattavat eriytyä toisistaan jopa liikaa, mutta sen avulla voidaan määritellä perehdyttämiselle haluttu laatutaso koko organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Malliperehdyttämisessä yleisperehdytyksen vaihe on samansisältöinen osastosta riippumatta ja se toteutetaan useimmiten samaan aikaan kaikille uusille työntekijöille koko organisaatiossa. Tämä säästää aikaa ja resursseja, koska samoja asioita ei tarvitse järjestää eri puolilla organisaatiota. Osastokohtaista työnopastusta toteutetaan valmiisiin osastokohtaisiin ohjeisiin ja oppaisiin perustuen, sillä ohjeistukset helpottavat perehdyttämistä tekevien ihmisten työtä ja takaavat halutun laatutason toteutumisen. Vierihoitoperehdyttäminen on keskeinen työnopastuksen tapa ohjeista ja oppaista huolimatta. Kirjoittajat huomauttavat, että perehdytyksestä vastaavien henkilöiden täytyy huolehtia siitä, että käytetyt materiaalit ovat ajantasaisia. Tämä edellyttää säännöllistä palautteen keräämistä perehdyttämisestä ja materiaalien päivittämistä saadun palautteen mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

2.3.3 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyllä perehdyttämisellä tarkoitetaan konseptia, jossa yrityksen perehdyttämistoimet suunnitellaan työntekijöiden tarpeita vastaaviksi yksilöllisesti. Räätelöity perehdyttäminen edellyttää nimettyä kokonaisperehdyttämisen vastuuhenkilöä eli koordinaattoria, jolla on näkemys yrityksen eri toiminnoista, osastoista ja erilaisista osaamisen tarpeista. Koordinoija tuntee yrityksen läpikotaisin ja osaa laatia yksilöidyn perehdytysohjelman työhön saapuvalla. Koordinoija huomioi tulokkaan aiemman työkokemuksen, koulutustaustan ja muut henkilökohtaiset, työn tekemisen kannalta tärkeät ominaisuudet. Mallissa uusi työntekijä nähdään ikään kuin asiakkaana, jonka tarpeisiin perehdyttämisellä pyritään erityisesti vastaamaan. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Räätelöinnin kulmakivi on vuoropuhelu uuden työntekijän kanssa, jotta hänen osaamisensa tasoa voidaan selvittää. Räätelöinnin onnistuminen edellyttää myös, että yrityksen perehdytystä koskevat käytännöt ovat hyvin jäsenneiltyjä ja yleisesti kaikkien perehdytystä tekevien tiedossa. Perehdyttämisen onnistumisista ja puutteista kerätään aktiivisesti palautetta ja sitä myös halutaan kehittää aina paremmaksi. Räätelöity perehdyttäminen on luonteeltaan dialogista, ja se pitää sisällään hyvän ohjaajuuden lisäksi kaikki laaditut materiaalit ja taidon hyödyntää niitä eri tavoin, eri henkilöiden kanssa ja monissa erilaisissa tilanteissa. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

2.3.4 Dialoginen perehdyttäminen

Työntekijän perehdyttämisen voi suunnitella hyvin tarkkaan silloin, kun hän tulee johonkin määriteltyyn tehtävään, jossa tarvitaan ja odotetaan jotain tiettyä osaamista. Mutta toisinaan voi käydä myös niin, että työntekijä tulee sellaiseen tehtävään tai toimeen, jonka muotoiluun ja määrittelemiseen hän itsekkin osallistuu yhteistyössä työnantajansa kanssa. Uusi tulokas tuo mukanaan organisaatioon jotain uutta ja erityistä osaamista, josta myös organisaation on tavoitteena oppia uutta ja hyötyä. Tällöin voidaan puhua eräänlaisesta dialogisesta perehdyttämisestä, jossa työntekijän perehtyminen ja organisaation oppiminen ovat yritystoiminnan yhteistä kehittämistä. Tällöin sekä organisaatio että uusi tulokas kehittävät omia osaamisiaan ja perehdytysuunnitelmiaan yhteistyössä. Tässä konseptissa uudella tulokkaalla on keskeinen osa, koska hän tuo organisaatioon ainutlaatuista osaamistaan ja määrittelee sen, miten hän voi kehittää yrityksen toimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

2.4 Perehdyttämisen vastuu

Perehdyttämistä voidaan kehittää siten, että vastuuta jaetaan osastokohtaisesti nimetyille perehdyttäjille. On kuitenkin hyvä varmistua siitä, että vastuuta annetaan sellaisille henkilöille, joilla on aitoa kiinnostusta perehdytysprosessin arviointiin ja toteutuksen seurantaan. Mikäli koko henkilöstön yhteistä vastuuta perehdyttämisestä korostetaan liikaa, vastuuta ei ota lopulta kukaan ja prosessia ei kehitetä eteenpäin. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

On tärkeää järjestää vastuut siten, että perehdyttämisestä tulee yrityksen tarpeita vastaava kokonaisuus. Kun perehdytysprosessi on huolellisesti organisoitu, perehdyttämisestä tulee sujuva osa yrityksen toimintakäytäntöjä. Isommissa yrityksissä esimies voi nimetä perehdyttäjiksi kokeneita työntekijöitä tai henkilöstöammattilaisia, mutta päävastuu henkilöstön perehdyttämisestä on aina esimiehellä. Vaikka vastuita olisikin hajautettu organisaatiossa, tämä on syytä pitää aina mielessä. (Kupias & Peltola 2009, 45–46.)

2.5 Perehdyttäjien erilaiset roolit

Perehdyttäjien roolit ja tehtävät voivat myös jakautua seuraavan esimerkkitaulukon mukaisesti, ja yhdellä perehdyttäjällä voi olla useita eri rooleja ja tehtäviä samaan aikaan. Perehdyttäjän tärkein tehtävä roolista riippumatta on uuden työntekijän itseohjautuvuuden tukeminen. Kuuntelemisen ja keskustelun taidot ovat avainasemassa, kun työntekijöitä ohjataan ja opastetaan uudessa ympäristössä. Lopulta perehdyttäjä tekee itsensä tarpeettomaksi, sillä työntekijä itsenäistyy ja kykenee oma-aloitteiseen työhön. (Kupias & Peltola 2009, 95–97.)

Nimike	Päätehtävä
Perehdytyskoordinaattori	Valitsee perehdyttäjän ja seuraa perehdytyksen toteutumista
Työhönottaja	Hoitaa yrityksen rekrytointia ja jakaa työsuhteen aloittamiseen liittyvät materiaalit
Vastaanottaja	Vastaanottaa uuden tulokkaan, antaa ensivaikutelman organisaatiosta ja ilmoittaa henkilöstölle uuden työntekijän saapumisesta
Hallinnollinen perehdyttäjä	Huolehtii hallinnollisista käytännön asioista, hankkii tarvittavat luvat ja käyttöoikeudet sekä kerää tarvittavat tiedot uudelta työntekijältä
Tutustuttaja	Esittelee työtoverit ja järjestää esittelykierroksen yrityksessä
Työsuhdeperehdyttäjä	Kertoo työsuhteen keskeisistä asioista, kuten työajoista, tauoista, palkanmaksusta ja poissaoloasioista
Organisaatioon perehdyttäjä	Kertoo organisaation arvoista, strategiasta ja visiosta
Erityisosaaja	Vastaa työnopastuksesta ja huomioi työtavat ja turvallisuuskysymykset

(Kupias & Peltola 2009, 95–97.)

Jokainen perehdyttäjä on oppimisen edistäjä ja tukija. Perehdyttämisen onnistuminen tai epäonnistuminen punnitaan vasta yksittäisissä, konkreettisissa perehdyttämistilanteissa. Taitamaton tai haluton perehdyttäjä voi pilata koko prosessin, vaikka perehdytysjärjestelmä, materiaalit ja apuvälineet olisivat huolella suunniteltuja ja työnjakoon olisi panostettu. Toisaalta puutteellisen perehdyttämiskonseptin voi pelastaa huolellinen, tarkkaavainen ja kehittämishaluinen perehdyttäjä. (Kupias & Peltola 2009, 125, 140.)

2.6 Rekrytinnin alkuvaiheet osana perehdyttämistä

Uuden henkilön perehdyttäminen alkaa jo ennen työ sopimuksen syntymistä. Työnhakija kiinnostuu yrityksen avoimesta työpaikasta, tutustuu siihen huolellisesti ja pohtii soveltumistaan tehtävään. Hän todennäköisesti etsii lisätietoa organisaatiosta ja muodostaa mielikuvia siitä. Työnhakupäätöksen tehtyään henkilö laatii dokumentteja työnhakua varten ja käy läpi yrityksen rekrytointiprosessin vaihe vaiheelta. Kun hän tulee lopulta valituksi, hän käy keskustelua työnantajansa kanssa esimerkiksi työssä tarvittavista työasuista ja välineistä, joita uudelle tulokkaalle hankitaan. Hän saattaa käydä uudella työpaikallaan tutustumiskäynnillä hyvissä ajoin ennen työhön tuloa. Hän saa tällä vierailulla ensikosketuksen uuteen työympäristöön ja organisaation muihin työntekijöihin. Hänen saapumisestaan myös informoidaan muuta henkilöstöä, jotta häntä osataan odottaa ja uuden tulokkaan saapumiseen voidaan valmistautua. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 1.)

Rekrytointivaiheessa on tärkeää olla rehellinen yritykseen ja työhön liittyvistä asioista ja antaa oikeita ja todenperäisiä tietoja, sillä liian kaunisteltu kuva tulevasta työstä ja työympäristöstä johtaa lopulta väärin mielikuviin ja pettymykseen. Lisäksi ensimmäinen työpäivä on kriittinen vaihe, koska se on erityisen jännittävä ja uudella tulokkaalla on positiivisia odotuksia työnantajansa kohtaan. On kaikkien yhteinen etu, että tulokkaan ensimmäinen työpäivä suunnitellaan huolellisesti ja pyritään vastaanottamaan hänet siten, että hän tuntee olevansa tervetullut organisaatioon, häntä on odotettu ja hänet huomioidaan. Organisaation ja sen työntekijöiden on hyvä pyrkiä osoittamaan, että ensimmäinen työpäivä on tärkeä kaikille ja tehdä se myös uudelle tulokkaalle näkyväksi. (Hietala ym. 2020, luku 1.7.2.)

2.7 Perehdyttämisen aikataulut

Ensimmäisenä työpäivänä hoidetaan kiireisimmät käytännön asiat. Tulokkaalle annetaan avaimet, työasut ja kaikki muut työn aloittamisen kannalta tärkeät asiat käydään läpi. Ensimmäisenä päivänä työntekijälle esitellään hänen työpisteensä, lähimmät työtoverit ja yrityksen tilat. On tärkeää, että työntekijä pääsee muodostamaan oman reviirinsä jo ensimmäisenä työpäivänä. Kaikki fyysinen työssä tarvittava on suotavaa hankkia jo ennakkoon niin, että ne ovat heti käytettävissä. Ensimmäisenä päivänä on tärkeää auttaa tulokasta ymmärtämään, mistä hän voi etsiä tietoa ja keneltä hän saa kysyä apua ja neuvoja. Hän tarvitsee järkevää tekemistä jo ensimmäisenä

päivänä, koska jokainen haluaa tuntea olevansa tuottava ja hyödyllinen heti alussa. Myös yrityksen sisäisistä käytännöistä on keskusteltava jo työsuhteen alussa ja myös uusien työtovereiden tehtäviin on järkevää tutustua. Henkilökohtaisiin keskusteluihin ja vuorovaikutukseen kannattaa ensimmäisenä päivänä panostaa. (Kupias & Peltola 2009, 105; Hietala ym. 2020, luku 1.7.1.)

Ensimmäisen viikon tavoitteena on auttaa työntekijä alkuun siten, että hän saa kokonaiskuvan uudesta työstään ja niistä odotuksista, joita häneen kohdistetaan. Konkreettinen työn tekeminen auttaa uutta työntekijää näkemään yhteyden perehdyttämisen ja oman työnsä välillä ja hän voi arvioida saamiaan tietoja oman työnsä kautta. Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan osaamista kartoitetaan ja hänen vaatimansa perehdyttämisen laajuus selvitetään. Näin laadittua perehdytysuunnitelmaa täsmennetään yksilöllisen osaamisen ja kyvykkyyden mukaan. Tässä vaiheessa työntekijää kannattaa tukea tarjoamalla hänelle työtovereiden kokemusta. Hiljainen tieto siirtyy tehokkaasti eteenpäin vanhempia kollegoita seuraamalla. Yhteistyö muiden kanssa lujittaa työyhteisön ilmapiiriä ja välittää tietoa yrityksen toimintakulttuurista. (Kupias & Peltola 2009, 105–106; Hietala ym. 2020, luku 1.7.1.)

Ensimmäisen viikon jälkeen työntekijän on tarkoitus päästä kiinni tulokselliseen työhön ja sisälle työyhteisöön. Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijälle on annettava mahdollisuus tuoda esille myös omia näkemyksiään, joiden avulla perehdyttämistä ja yrityksen toimintaa voidaan kehittää edelleen. Organisaation kehittyminen edellyttää kykyä vastaanottaa myös kriittistä palautetta ja se ei saa aiheuttaa ärtymystä tai kiusaantumisen tunteita. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämisen tulevasta kokonaisuudesta saadaan suhteellisen kattava näkemys ja vastuuta siirretään vähitellen ajan kuluessa perehtyjälle itselleen. Kuukauden kuluttua työn aloittamisesta on järkevää järjestää työntekijän kanssa kattava palautekeskustelu. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

3 PEREHDYTYSSUUNNITELMAN LAATIMINEN JA PÄIVITTÄMINEN

Tuloksellisen perehdytysohjelman lähtökohta on hyvä perusrunko. Perehdytysrunko on kaikille organisaatiossa sama ja sen tarkoitus on taata tasavertainen perehdytys ja varmistaa, että kaikki tarvittavat perusasiat käydään perehdyttämisen aikana läpi. Hyvä perehdyttämisen runko ottaa huomioon myös aiemman osaamisen vaikutukset perehdyttämiseen sekä ohjaa vuorovaikutusta työntekijöiden sekä esimiesten ja johdon välillä. Yksi perehdyttämisen tavoitteista on rakentaa vankka pohja työntekijän sitoutumiselle. Uuden henkilön rekrytointi on kallista ja siksi kannattaa panostaa kaikkiin niihin asioihin, joilla työntekijän sitoutumista voidaan parantaa. (Hietala ym. 2020, luku 1.7.)

Perehdyttäminen on suunniteltava riittävän pitkäksi ja monipuoliseksi, että uuden oppiminen ja omaksuminen olisi mahdollisimman tehokasta. Kirjoitettua tietoa, kerrottuja ohjeita ja konkreettista työn tekemistä täytyy järjestää sopivassa suhteessa, koska ihminen ei kykene vastaanottamaan valtavia tietomääriä yhdellä ryöpyllä ja samalla sisäistämään sitä. Puhutaan informaatioähkystä. Myös jatkuva tiukka aikataulu ja kaikkien tärkeiden henkilöiden tapaaminen yhdellä kertaa voi uuvuttaa uuden tulokkaan jo alkuunsa. Aikataulun suunnittelu on tärkeää, koska perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle mahdollisuus näyttää, että hän on kiinnostunut uudesta työstään ja halukas kehittymään siinä, ja toisaalta myös organisaatiolla on mahdollisuus varmistua siitä, että he ovat palkanneet oikean henkilön. Lisäksi tiukaksi laadituilla aikatauluilla on taipumuksena kaatua jo alkumetreillä ja sen eteen uhrattu aika ja vaiva valuvat hukkaan. (Hietala ym. 2020, luku 1.7.2.)

3.1 Suunnittelun lähtökohdat

Perehdytyskäytäntöjen suunnittelussa on hyvä ottaa tarkasteluun yrityksen jo olemassa olevat perehdyttämisen tavat. Ne määrittävät suunnittelun suunnan: päivitetäänkö vanhoja suunnitelmia nykyaikaisemmaksi vai luodaanko kokonaan uusi perehdytyksen kokonaisuus. On tiedettävä ainakin se, mitä yritys tekee tällä hetkellä helpottaakseen työntekijöiden kotoutumista ja millä tavoin perehdyttämistä käytännössä tehdään. Perehdytys suunnitelmia laadittaessa tulee huomioida, että nykyaikaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa myös perehdytys suunnitelmaa tulee säännöllisesti päivittää. Perehdytys suunnitelmaa suositellaan tarkasteltavan vuosittain. Vaikka se

olisikin laadittu huolella ja tarkasti, suunnitelman voidaan katsoa olevan ajanmukainen vain noin kolme vuotta laatimispäivästä alkaen. Yrityksen toimialalla, omassa toiminta- ajatuksessa tai tulevaisuuden näkymissä on voinut tapahtua muutoksia, jotka ulottuvat myös työn konkreettiseen tekemiseen ja sitä kautta myös perehdytykseen. Kun perehdytystä suunnitellaan, tulee näin huomioiduksi sekä yrityksen että työntekijän näkökulmat ja tarpeet. (Davila & Pina-Ramirez 2018, luku 3.)

Perehdyttämisprosessin suunnitteluun tulisi osallistaa johdon ja henkilöstöammattilaisten lisäksi myös organisaation työntekijöitä. Kun suunnitelmia laaditaan tiiminä, voidaan hyödyntää useiden eri osallistujien ajatuksia perehdyttämisestä ja pohtia yhdessä prosessin nykyistä tilaa ja tulevaisuuden tarpeita. Suunnittelutiimin jäseniksi kannattaa ottaa sellaisia työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä jo kauan, ja joiden ammattitaito on omalla osaamisalueellaan vahvaa. Tiimiin on hyvä valita myös myös uusia työntekijöitä. Vaikka he ovat työskennelleet yrityksessä vasta vähän aikaa, he voivat osoittaa perehdytyksessä ilmeneviä puutteita. (Sims 2011, luku 2.)

Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat työtehtävien laadun ja työsuhteen keston lisäksi tulokkaan oma ammatillinen koulutus, osaaminen, työkokemus ja ikä. Varttuneemmalla työntekijällä voi olla taustallaan paljon erilaisia työtehtäviä ja hän on toiminut monissa erilaisissa työyhteisöissä. Hän on useimmiten oma-aloitteisempi kuin nuori, jonka ammatillinen osaaminen ja työkokemus on kevyempää. Nuori työntekijä tarvitsee enemmän tietoa ja apua jo ihan työhön ja työelämässä toimimisen perusasioissa, joten perehdytys vie hänen osaltaan pidemmän aikaa. Myös samalta alalta tai samankaltaisista töistä siirtyvän henkilön työvalmiudet ovat jo valmiiksi hyvät ja perehdytys voi olla tämän ansiosta nopeampaa. Mikäli työsuhteen kesto on lyhyt, kuten sairausloman sijaisuus tai työharjoittelu, perehdyttämiselle jää vain vähän aikaa ja täytyy edetä nopeasti. Silloin perehdyttämisen tulisi sisältää vain työn kannalta kaikkein oleellimmat asiat. (Joki 2018, 112–113.)

Kun suunnitelmia laaditaan tai päivitetään, pohjaksi tarvitaan monenlaisia tietoja perehdyttämiseen liittyvistä asioista. On järkevää arvioida työntekijän rekrytointiin liittyvät käytännöt ja tarkastaa, ovatko yrityksen työpaikkailmoitukset olleet riittävän informatiivisia, onko työhaastattelussa keskitytty oikeiden asioiden selvittämiseen työnhakijan kanssa ja ovatko yrityksen työntekijöistä kerätyt tiedot ajanmukaiset ja riittävät. Mikäli työntekijöille jaetaan infomateriaalia työhöntulon yhteydessä, on syytä arvioida myös näiden dokumenttien ajanmukaisuutta. Työsuhde-etuuksissa, esimiesten ja vastuuhenkilöiden nimeämisessä ja palkitsemisessa on voitu tehdä muutoksia, jotka

ovat jääneet kirjaamatta jaettaviin dokumentteihin. Esimerkiksi tietojärjestelmien muutokset ja uudistukset voivat johtaa tilanteeseen, jossa voidaan tarvita käytönopastuksen päivitystä tai parhaimmillaan lisäkoulutusta. (Sims 2011, luku 2.)

Perehdytysuunnitelmaan tulee sisällyttää myös suunnitelma työnopastuksesta. Työnantajan tehtävä on poistaa ja vähentää työhön liittyviä vaaratekijöitä parhaansa mukaan. Työnopastusta varten tulee selvittää työhön liittyvät sellaiset haitat ja vaaratekijät, joita ei voida poistaa täysin ja on mietittävä riittävän tarkka ohjeistus, jota jokainen työntekijä voi noudattaa. Työnopastusta tekevien henkilöiden täytyy hallita hyvin opettamansa työt, jotta riittävästä turvallisuudesta voidaan varmistua. Työnopastuksen suunnittelussa tulee huomioida työn ergonomia ja mahdolliset työhön liittyvät vaaratilanteet. Opastuksessa on tärkeää, että uusi työntekijä oppii havaitsemaan työn vaaroja ja terveystarpeita. Vaaratilanteiden havainnoimisen lisäksi työntekijää täytyy opastaa oikeista työmenetelmistä, -asunnoista ja -liikkeistä, jotta työ olisi mahdollisimman ergonomista. Työnopastuksella vammoja ja työhön liittyviä ammattitautteja on mahdollista tehokkaasti ehkäistä ennalta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3.2 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Kun työntekijä on päässyt työssään alkuun ja saanut hetken totutella uuteen, häneltä kannattaa pyytää palautetta perehdyttämisestä. Palautetta on syytä kerätä, sillä perehdyttämisen kohteena oleva työntekijä voi antaa arvokkaita kehittämisehdotuksia, joilla perehdyttämistä voidaan kehittää yhä laadukkaammaksi. Uudet työntekijät tarkastelevat organisaatiota tuoreesta näkökulmasta ja saattavat huomata asioita, joihin vanhat työntekijät eivät ehkä osaa kiinnittää huomiota. Palautekeskustelussa voi perehdyttämisen lisäksi jutella esimerkiksi työpaikan ilmapiiristä ja kulttuurista sekä siitä, miten uusi työntekijä kokee sopeutuneensa yritykseen. (Hietala ym. 2020, luku 1.7.)

Perehdyttämisprosessin nykytilaa ja sille asetettuja tulevaisuuden tavoitteita voidaan arvioida esimerkiksi seuraavalta sivulta löytyvän taulukon avulla (Sims 2011, luku 2). Arvioinnissa hyödynnettäviä tietoja voidaan kerätä organisaation päivitetyistä strategioista, henkilöstö- ja koulutus suunnitelmista, perehdytykseen osallistuvien antamista palautteista sekä erilaisista työtyytyväisyyttä mittaavista kyselyistä.

Nykyisen perehdytysprosessin kuvaus	Perehdytysprosessin selkeä kokonaiskuvaus.
Vuosittainen uuden työvoiman tarve	Palkattavan työvoiman kokonaismäärä organisaatiossa.
Osastokohtaiset työvoiman tarpeet	Osastokohtaisesti suunniteltu henkilöstön lisäys.
Nykyisen prosessin puutteet, virheet ja vaaratekijät	Suunnittelutiimin arviot kehityskohteista sekä arvio työskentelyn turvallisuudesta.
Nykyisen prosessin vahvuudet	Suunnittelutiimin arvio onnistumisista ja vahvuuksista.
Mitä hyvällä perehdyttämällä organisaatiossa tarkoitetaan	Perehdyttämällä tavoiteltavat hyödyt, lisäarvot ja positiiviset muutokset.
Miten perehdytyksen toimivuutta mitataan ja tarkastellaan	Esimerkiksi asiakastyytyväisyys, poissaolot, työvoiman pysyvyys, työtyytyväisyys.

Toinen keino perehdyttämisen arviointiin ja kehittämistarpeiden kartoittamiseen on perinteinen SWOT- analyysi. Analyysissä tarkastellaan kohteena olevaa prosessia tai yrityksen strategiaa vertailemalla sen vahvuuksia ja heikkouksia ympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT on luonteeltaan yhteen vetävä synteetinomainen analyysi, jonka tarkoitus on tuottaa selkeä kokonaiskuva tilanteesta valintojen tueksi. Analyysi laaditaan nelikentäksi, jonka osa- alueista S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) ovat yrityksen tai kohteena olevan prosessin sisäisiä asioita, kun taas O (mahdollisuudet) ja T (uhat) ovat ulkoisia, toimintaympäristöön liittyviä teemoja. Vahvuudet ja heikkoudet ovat nelikentässä ylimpänä ja mahdollisuudet ja uhat alimpana. Sisäiset asiat ovat lähtökohtaisesti ajankohtaisia teemoja ja ulkoiset edustavat tulevaisuuden haasteita. Jotkin asiat voivat olla samaan aikaan sekä vahvuuksia että heikkouksia. (Vuorinen 2013, 88–89.) Jäljempänä sivulla 44 on esitetty, millainen SWOT- analyysi voisi olla silloin, kun sillä arvioidaan perehdyttämistä.

Myös työnopastusta täytyy arvioida ja seurata aktiivisesti. Arvioinnissa voi käyttää esimerkiksi seuraavia seikkoja: onko työnopastus suunniteltu riittävän hyvin ja saavutettiinko sille asetetut tavoitteet, mikä onnistui ja missä on puutteita tai parantamisen varaa. Tässä perehdytettävien omakohtaisilla kokemuksilla ja mielipiteillä on tärkeä osa ja heidän kokemuksiaan kannattaa

hyödyntää suunnitelmia kehitettäessä. Perehdyttämisyjärjestelmää tulee ylläpitää ja päivittää aktiivisesti, vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisikin maltillista. Jatkuva seuranta edistää myös osaamisen seuranta ja kehittämistä, sillä kehittämisseskustelut lisäävät organisaation vuorovaikutusta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3.3 Perehdyttämisen lainsäädäntö ja muut ohjeistukset

Perehdyttämisen suunnittelua voidaan tarkastella myös lainsäädännön ja muiden asianmukaisten, virallisten ohjeiden ja kannanottojen kautta. Näistä löytyy joitain sellaisia seikkoja, joita voi olla järkevää pohtia, kun suunnitellaan perehdyttämisen käytäntöjä yrityksessä. Näitä säädöksiä ja ohjeistuksia käsitellään jäljempänä tässä kappaleessa ja esitetään, miten ne voivat perehdyttämiseen liittyä.

3.3.1 Työehtosopimukset

Työnantajan on noudatettava työpaikalla työsuhteen vähimmäisehtona alan yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä. Mikäli työnantaja kuuluu työnantajaliittoon, sovelletaan kyseisen liiton solmimaa työehtosopimusta ns. normaalisitovana. Mikäli työnantaja käyttää vuokrattua työvoimaa, tulee noudattaa vuokrausyritystä sitovaa vuokratyön työehtosopimusta, mikäli sellainen on. Työehtosopimuksissa on yleensä sovittu esimerkiksi sairausajan palkkojen maksusta, palkan määrästä ja erilaisista lisistä. (Nieminen 2020, 27–28.) Toimeksiantajayrityksen toimialalla noudatetaan kaupan työehtosopimusta ja seuraavassa kuvaillaan sen sitovuus ja keskeiset määräykset perehdyttämisen osalta.

Työehtosopimus on luonteeltaan yleissitova, ja sen määräykset sitovat alalla toimivia yrityksiä. (Finlex 2021.) Kaupan työehtosopimuksessa säädetään, että perehdyttämistehtäviä tekevän työntekijän on oltava ennalta määrätty ja ammattitaitoinen. Perehdyttäjälle on myös varattava riittävästi aikaa, että hän voi hoitaa tehtävänsä riittävän hyvin. Perehdytettävät henkilöt voivat olla uusia työntekijöitä, harjoittelijoita tai ammatillisen tutkinnon suorittajia. Perehdyttämistoimet voivat tulla kyseeseen myös silloin, jos työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin työkyvyn alenemisen vuoksi. (Palvelualojen ammattiliitto 2021. 61, 83).

3.3.2 Työsopimuslaki

Koska perehdyttäminen on osa työsuhdetta, on tärkeää ymmärtää, mitä työsopimuksella ja työsuhteella tarkoitetaan. Esimerkiksi työsopimuksen päättämiseen ja irtisanomiseen liittyvät asiat eivät välttämättä ole kaikille työntekijöille täysin selviä, ja näitä asioita tulisi perehdyttämisen yhteydessä käsitellä. Myös koeaikaan ja osapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyviä seikkoja olisi samassa yhteydessä hyvä selventää. Myös se, missä muodossa työsopimus on laadittu sitovaksi, voi aiheuttaa epäselvyyksiä osapuolten välillä. Koeajan kesto ja tarkoitus voi käsitteenä olla työntekijälle epäselvä ja työntekijälle tulisi kertoa perehdyttämisen yhteydessä, että myös hän itse voi arvioida koeajan keston aikana omaa soveltuvuuttaan työhön.

Työsopimuslaki on työelämän peruslaki, jonka säännökset ovat pakottavaa oikeutta. Lakia sovelletaan työsopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu tekemään työtä henkilökohtaisesti työnantajan lukuun palkkaa tai muuta siihen verrattavaa vastiketta vastaan. Työtä tehdään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Työsopimuslakia sovellettaessa tarkastellaan työn teettäjän ja sen suorittajan asemaan liittyviä sopimusehtoja, joita ovat esimerkiksi määritellyt työtehtävät, työn suoritus tapa, työaika ja -paikka, työntekijän asema, työntekijälle asetetut henkilökohtaiset tavoitteet ja työstä maksettavien korvausten määräytyminen. Myös sovitulla osapuolten oikeuksilla on merkitystä, kun arvioidaan sitä, onko kyseessä työsopimussuhde. (Työsopimuslaki 55/2001, 1.1 §; Hietala ym. 2020, 24–26.)

Perehdyttämisen kannalta merkitykselliseksi muodostuu työsopimuslain työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite (Työsopimuslaki 55/2001, 2:1 §). Sen mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää omia suhteitaan työntekijöihinsä ja lisäksi työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajaa veloitetaan edistämään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työpaikalla työturvallisuuslain, tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain määrittelemillä tavoilla. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijät voivat suoriutua työstään myös silloin, kun työskentelyolosuhteissa tapahtuu muutoksia. Työnantajan tulee toiminnallaan edistää työntekijän kehittymismahdollisuuksia urallaan. (Hietala ym. 2020, 139–142.)

Työsopimus on vapaamuotoinen ja se voidaan laatia kirjallisesti tai suullisesti, mutta työsopimus voi syntyä myös hiljaisesti. Jos työsuhde on solmittu vähintään kuukauden mittaiseksi, työnantajan on annettava kirjallinen selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista. Työsopimuksesta tulee ilmetä työsuhteen kesto, joka voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Sopimuksesta on

käytävä ilmi myös mahdollinen koeajan kesto, joka saa olla enimmillään 6 kuukauden mittainen tai puolet määräaikaisen sopimuksen kestosta. Koeajan tarkoitus on selvittää molemmin puolin soveltuvuutta työhön, ja kumpi osapuoli tahansa voi koeajan kuluessa päättää työsuhteen. Työsopimus sisältöineen on tärkeä, koska siinä sovitaan työntekijän työtehtävistä, työajoista, maksettavasta palkasta ja paikasta, jossa työtä tehdään. Henkilö, joka on täyttänyt 15 vuotta, saa solmia työsopimuksen itsenäisesti, mutta alle 15-vuotiaan työsopimukseen tulee saada huoltajan lupa. Työsopimus ja työsuhde poikkeavat käsitteinä hieman toisistaan. Työsopimus on työntekijän ja työnantajan välinen sopimus. Sen sijaan työsuhde astuu voimaan vasta sillä hetkellä, kun työntekijä alkaa tekemään hänelle osoitettua työtä. (Hietala ym. 2020, 78–79; Äimälä, Nyyssölä & Åström 2020, luku 3, luku 4.)

3.3.3 Työsuojelu

Työsuojelu on kokonaisuutena laaja käsite, ja sillä pyritään työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin työssä. Työturvallisuudesta huolehtiminen on paitsi työnantajan lakisääteinen velvoite, myös taloudellisesti järkevää toimintaa. Työtapaturmat aiheuttavat inhimillisten kärsimysten lisäksi pitkiäkin katkoksia yrityksen toimintaan sairauspoissaoloina ja työn keskeytymisinä tai muutoin tappioita imagon menetyksen kautta. Pahimmillaan työtapaturmat voivat johtaa jopa kuolemaan. (Alahautala & Huhta 2018, 43.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään työntekijöilleen perehdytyksen työhön. Perehdyttämisen tarkoitus työsuojelun näkökulmasta on estää työtapaturmia ja välttää terveyttä ja turvallisuutta uhkaavia haittoja ja vaaroja. Työntekijälle on annettava opastusta, sitä on seurattava ja tarvittaessa täydennettävä. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan täytyy varmistua siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työskentelyolosuhteisiin, työmenetelmiin ja työvälineisiin. Perehdyttäminen on tärkeää etenkin silloin, kun työntekijä aloittaa uuden työn tai työtehtävät muuttuvat. Myös ennen uusien työvälineiden, työ- tai tuotantomenetelmien käyttöönottoa perehdytystä on lain mukaan järjestettävä. Huolehtiakseen työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista, työnantajan on otettava huomioon edellä mainittujen lisäksi mm. työntekijän ikä, sukupuoli ja ammattitaito. Lisäksi työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työskentelytapojen turvallisuutta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2: 14 §; Ahokas & Mäkeläinen 2013; Kavasto & Mattinen 2020, 33, 50–51.) Käytännössä työturvallisuuslain määräykset koskevat työnopastusta.

Perehdytyksen kannalta on merkityksellistä, että työpaikalla on laadittu yhteiset pelisäännöt siitä, kuinka epäasialliseen kohteluun suhtaudutaan ja kuinka näissä tilanteissa menetellään. Uusille työntekijöille on tärkeää kertoa myös näistä tilanteista ja erityisesti siitä, kenen puoleen työntekijät voivat tarvittaessa kääntyä ja mitkä tahot tarjoavat apua ja tukea esimerkiksi kiusaamistilanteissa. Niemisen (2020, 60) mukaan työntekijä saattaa joutua kokemaan huonoa kohtelua työpaikallaan. Äärimmäisessä tapauksessa huono ja epäasiallinen kohtelu voi johtaa työpaikkakiusaamiseen ja se voi ilmetä myös seksuaalisena häirintänä. Huonoa kohtelua määritellessä olennaiseksi muodostuu esimiehen kyky erottaa työpaikkakiusaaminen niistä normaaleista konfliktitilanteista, joita työelämässä esiintyy. Työpaikkakiusaamiselle olennaista on sen järjestelmällisyys ja pitkäkestoisuus. Häirintään voi syyllistyä kuka tahansa työpaikalla asemasta riippumatta. Esimiehen on puututtava kiusaamiseen ja muuhun epäasialliseen kohteluun välittömästi sen tultua hänen tietoonsa.

Palvelualojen Ammattiliiton (2020) mukaan epäasiallisella kohtelulla tarkoitetaan kaikkea sellaista käytöstä, jota ei voida pitää yleisesti hyväksyttävänä. Huono kohtelu ja epäasiallinen käytös on loukkaavaa, uhkaavaa ja aiheuttaa puolustuskyvyttömyyden tunnetta. Häirintään voivat syyllistyä myös työnantajan yhteistyökumppanit tai asiakkaat. Häirintä on tyyppillisesti mustamaalaamista, vähättelyä ja eristämistä, mutta se voi olla myös fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Olennaista on kuitenkin se, että häirintä on terveydelle ja hyvinvoinnille vaarallista. Pitkäkestoisena ja toistuvana se aiheuttaa aluksi ahdistuneisuutta ja psykosomaattista oireilua, joka johtaa pahentuessaan pitkiin sairauspoissaoloihin ja pahimmillaan jopa työelämän ulkopuolelle jäämiseen.

3.3.4 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksissä, joissa työntekijöiden lukumäärä on säännöllisesti vähintään 20. Laki on tarkoitettu edistämään työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa tiedottamalla ja neuvottelemalla. Neuvottelun tavoite on edistää yhteisöllisyyttä työyhteisössä sekä saavuttaa yksimielisyyttä neuvoteltavista kysymyksistä. Joitain säännöksiä sovelletaan vain yrityksiin, joissa työskentelee vähintään 30 työntekijää ja silloin perehdyttämistä joudutaan käsittelemään yhteistoimintaneuvotteluin. Neuvotteluissa tulee käsitellä kaikki ne asiat, joita uudelle tulokkaalle kerrotaan uuteen työpaikkaan ja yritykseen perehdyttämiseksi. (Kavasto & Mattinen 2020, 67,100.)

Kavaston & Mattisen (2020, 72) mukaan työnantajan on yhteistoimintalain nojalla laadittava vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 4;16 §). Tämä koskee vähintään 20 työntekijän yrityksiä. Hyvin laadittua suunnitelmaa voidaan tämän jälkeen täydentää ja muokata vuosittain. Suunnitelmassa tarkastellaan yrityksen sen hetkistä työvoimaa, tehdään arvio lähitulevaisuuden aikana tapahtuvista henkilöstön tai toiminnan muutoksista ja arvioidaan niistä aiheutuvia koulutustarpeita. Suunnitelma laaditaan siitä syystä, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan ja varautumaan tulossa oleviin muutoksiin hyvissä ajoin. Itse suunnitelmien toteutuminen saattaa vaatia yhteistoimintaneuvottelujen järjestämistä.

Kun yrityksessä suunnitellaan ja laaditaan perehdyttämisohjelmia, ne voidaan hyvin kytkeä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman yhteyteen, vaikka laki ei tätä suoraan edellytäkään. Suunnitelman laatimisen yhteydessä esiin nousevat henkilöstön lisäys- tai vähennystarpeet ja odotettavissa olevat muut työn tekemiseen tai organisaation toimintaan liittyvät muutokset voidaan näin huomioida samanaikaisesti myös perehdyttämisen organisoinnissa. Pieneltä tuntuva muutos, esimerkiksi uuteen työvälineeseen investoiminen tai henkilöstömäärän vähäinen muuttuminen, voivat muuttaa työtapoja, vastuita ja työmenetelmiä siinä määrin, että työntekijän nykyinen osaaminen saattaa vaatia päivittämistä. Perehdyttämisen käytäntöjen uudistaminen voi tällöin olla tarpeellista. Yhteistoimintalain neuvotteleva tapaa, jossa yrityksen työntekijät voivat yhdessä pohtia työn muutoksia ja niiden merkitystä, voidaan hyödyntää myös pienemmissä yrityksissä. Yhdessä suunnittelemisen voi myös lisätä työyhteisön jäsenten ja johdon välistä luottamusta ja parantaa ilmapiiriä.

3.4 Uuden perehdyttämiskäytännön käyttöönotto

Kun puhutaan perehdyttämiskäytäntöjen muuttamisesta, puhutaan muutoksesta siinä tavassa, miten henkilöstö tekee päivittäistä työtään. Seuraavissa kappaleissa esitetään, millä tavoin uusi työmenetelmä voidaan ottaa yrityksessä käyttöön, minkälaisiin reaktioihin muutos voi työyhteisössä johtaa ja kuinka muutosta voidaan helpottaa onnistuneen viestinnän keinoin.

3.4.1 Pilotin ja kokeilun järjestäminen

Uusia toimintamalleja voidaan kokeilla ja harjoitella erilaisilla piloteilla sekä kokeiluilla. Ne ovat hyvä työkalu yrityksen toiminnan kehittämisessä, sillä niiden avulla voidaan hankkia konkreettisia kokemuksia kehityshankkeiden toimivuudesta. Arviointiin ja ideointiin voivat osallistua kaikki kokeiluun valitut henkilöt tai ryhmät. Mikäli uudistettu prosessi katsotaan huonosti toimivaksi, voidaan aina palata takaisin lähtöruutuun ja sen ollessa onnistunut sitä voidaan laajentaa muualle yritykseen. Pilotti tarjoaa siis eräänlaisen takaportin, johon voidaan turvautua silloin, kun uusi toimintamalli kaipaa lisää kehittelyä. Pilotti tulisikin ymmärtää uuden mallin testauksen tapana eikä suoranaisena jalkauttamisena. (Korhonen & Bergman 2019, 125–126.)

Mikäli kokeiluksi tarkoitettu uuden toiminnan pilotti käsitetään suoraan uudeksi toiminnaksi, sen toteutuksen arviointi ja sen tuomat kehitysmahdollisuudet voivat jäädä huomaamatta. Pilotin kesto tulisi suunnitella riittävän pitkäksi ja sen arvioimiseen tulee varata riittävästi aikaa. Liian lyhyt ja kiireinen kokeilu voi vesittää hyvän mallin testaamisen ja toimivuudesta ei välttämättä saada riittävän selkeää käsitystä. Kun pilotti ja sen aikataulu on hyvin mietitty, voidaan rohkeasti kokeilla jotain aivan uutta. Kokeilemalla voidaan myös hälventää muutoksen ja uudistuksen mukanaan tuomaa pelkoa ja epävarmuutta. (Korhonen & Bergman 2019, 126.)

3.4.2 Muutoksen aiheuttama epävarmuus

Ihmiselle on luontaista tuntea epävarmuutta muutostilanteissa. Tämä johtuu useimmiten siitä, että muutosta ei ole saanut itse valita, sen lopputulosta ei voi varmuudella tietää ja omat mahdollisuudet vaikuttaa muutoksen eri vaiheisiin voidaan kokea heikoiksi. Muutoksen kohdatessa pelottavaksi voidaan kokea erityisesti oman tilanteenhallinnan puute. Se minkä olemme aiemmin leimanneet muutosvastarinnaksi, onkin yleensä pelkoa. Pelko voi aiheutua siitä, että tulevaa tai käynnissä olevaa muutosta ei ole kommunikoitu riittävän aikaisessa vaiheessa tai riittävän vakuuttavasti, jolloin sen tarpeellisuus ja hyödyt ovat jääneet epäselväksi. Tämä pelko vaikuttaa muutoksen onnistumiseen ja myös sen sietämiseen. Muutoksen edessä pelko voi koskea oman statuksen muuttumista, omaa arvostusta, oman osaamisen riittävyyttä sekä epäonnistumista. Nämä pelot useimmiten estävät muutosta kuin vauhdittavat sitä. Me olemme taipuvaisia ajattelemaan, että pysyvyys on muutosta turvallisempaa. (Piha & Sutinen 2020, 7–10.)

Organisaatioissa kulttuuri on tärkeä tekijä siinä, kuinka muutoksiin suhtaudutaan. Muutos voi olla organisaation ja työyhteisön sisältä päin käynnistyvä prosessi tai ulkoa päin tuleva aloite, mutta sen lopputuloksen ratkaisee kuitenkin aina asenne ja sen käynnistämä toiminta. Organisaatio on ihmisten välinen vuorovaikutusverkosto, joka muodostaa sille tyypillisen tavan nähdä muutoksia ja toteuttaa niitä. Ihmisillä asennetta määrittävät tavat, opitut mallit, elämän kokemukset, ennakkoluulot ja tavat ajatella. (Piha & Sutinen 2020, 11.)

Organisaation johdon on tärkeää tuntee ihmisten käyttäytymistä, jotta osataan huomioida ja ennakoita tyypillisiä vastavoimia ja -väitteitä, joita muutostilanteissa herää. Näitä kutsutaan muutosvoiman jarruiksi. Muutoksen alku- ja käynnistysvaiheessa tyypillisiä vastaväitteitä ovat esimerkiksi seuraavat fraasit: tälle ei ole aikaa, emme saa mistään apua ja tämä ei ole tarpeellista. Näihin voidaan varautua ennalta esimerkiksi siten, että varataan muutoksen käynnistämiseen riittävästi ajallisia resursseja. Myös yksilöllistä valmennusta ja tukea täytyy tarjota henkilöstölle, koska heidän on tärkeää kokea, että he saava apua ja tukea ja heidän kysymyksiinsä vastataan. Myös muutoksen tärkeys voi olla henkilöstölle epäselvää, joten heille on perusteltava tulevat edut ja hyödyt riittävän perusteellisesti ja edullisesti. (Piha & Sutinen 2020, 12.)

Kun muutos on käynnistynyt, siirrytään sen ylläpidon vaiheeseen, jossa esiintyy myös joitakin tyypillisiä vastareaktioita. Henkilöstön keskuudessa voi herätä huolta oman ajan riittävydestä. Myös uusien tapojen ja toimintamallien opetteleminen voidaan kokea raskaaksi ja voi syntyä kokemus siitä, että oman työn fokus katoaa. Myös nopeiden tulosten odottaminen on tavallista ja ihmiset voivat olla kärsimättömiä, jos muutoksen myötä luvattu hyvä ei toteudukaan heti. (Piha & Sutinen 2020, 12.)

Riippumatta siitä, onko muutoksen lähde yrityksen sisäinen tarve vai ulkoisen tekijän käynnistämä, muutoksen esteet ovat useimmiten organisaation sisällä ja siten myös ratkaistavissa. Organisaation sisäinen muutoskyvykyys saavutetaan silloin, kun kaikki työntekijät saavat ja uskaltavat osallistua muutoksen toteuttamiseen. Suhtautuminen tulevaisuuteen, joustavuus ja tehokas tiedonkulku auttavat muutoksen hyväksymisessä ja siihen sitoutumisessa. Muutoksen pelko ei tarkoita automaattisesti sitä, että ihmiset ovat muutosvastarintaisia, vaan sitä, että he eivät ole sisäistäneet muutoksen merkitystä ja ymmärtäneet sen tarjoamia etuja ja hyötyjä. (Piha & Sutinen 2020, 13, 19.)

3.4.3 Viestintä muutostilanteissa

On havaittu, että hyvin informoitu henkilöstö motivoituu paremmin ja kykenee hyviin työsuorituksiin. Tästä syystä sisäinen viestintä on noussut yritysmaailmassa keskeiseen asemaan. Viimeisten vuosikymmenten aikana ihmisten koulutus- ja osaamistaso ovat parantuneet, ja tämä on aiheuttanut painetta organisaatioiden sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Pelkät käskyt ja määräykset eivät enää riitä, vaan keskustelut ja perustelut ovat muutostilanteessa liikkeellepanevia voimia. (Kauhanen 2018, 54).

Sisäisen viestinnän pitää olla mahdollisimman monikanavaista ja avointa, ja nykyaikaiset viestintävälineet ja menetelmät täytyy osata hyödyntää tarkoituksenmukaisesti. Kun yrityksen toimintaan tehdään muutoksia, viestinnän täytyy olla huomattavasti intensiivisempää verrattuna normaaliin sisäiseen tiedottamiseen. Panostamalla muutoksen tarpeellisuuden perustelemiseen ja siihen, että henkilöstö saa kaiken tarvitsemansa tiedon, voidaan varmistaa heidän sitoutumisensa muutoksen toteuttamiseen. Vanhoista totutuista tavoista luopuminen voi tuntua vaikealta, yhteisten normien muuttuminen voi hämmentää ja väärinkäsityksiä muutoksen tavoitteista voi syntyä. (Kauhanen 2018, 55–57.)

Muutoksesta viestiminen on onnistunutta silloin, kun henkilöstölle perustellaan yksinkertaisesti ja selkeästi, mistä syistä muutos tehdään ja miten sen vaikuttaa työyhteisöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Ihmisille täytyy antaa aikaa sisäistää, mitkä asiat muuttuvat ja miten se vaikuttaa mihinkin. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki saavat tiedon tulevista muutoksista oikeaan aikaan. Yksi viesti ei ole riittävä, vaan sitä täytyy toistaa useita kertoja. Toistaminen tekee tärkeistä asioista kaikille tuttuja, vähentää ennakkoluuloja ja tuo ne lähelle henkilöstöä. (Joki 2018, 197; Viitala 2021, 128–129.)

Viestintä on keino, jolla vahvistetaan henkilöstön kokemusta työn merkityksellisyydestä ja laajennetaan tietopohjaa. Sillä luodaan yhteistä näkemystä, käsitteistöä ja se osallistaa työntekijöitä kaikille yhteisiin, yrityksen sisäisiin asioihin. Mitä paremmin henkilöstö on tietoinen oman yrityksensä asioista, sitä paremmin se pysyy antamaan sille oman panoksensa ja kykenee hahmottamaan oman roolinsa. Viestinnän avulla organisaatiossa luodaan kaikille yhteinen polku, jota kaikki haluavat kulkea. (Viitala 2021, 128–129.)

4 PEREHDYTY SOPAS, CASE YRITYS X

Yritys X on päivittäistavarakauppa, joka toimii Oulun seudulla. Yritys on perustettu vuonna 2015 ja työllistää noin 20 henkilöä. Se on osa valtakunnallista ketjua, jolla on toimipisteitä kaikkialla Suomessa. Yritys X:n tavoitteena on olla tuorein, nopein ja parhaalla fiiliksellä varustettu kauppa koko seutukuntansa alueella. Yritykselle tärkeintä on tyytyväinen asiakas, ja hyvän palvelun perusedellytyksenä he pitävät sitä, että jokainen työntekijä hoitaa omat tehtävänsä hyvässä yhteistyössä ystävällisesti, innostuneesti ja loppuun saakka ilman osastorajoja. Jokainen työntekijä on kaupalle tärkeä menestystekijä ja jokaisen kunnioittaminen, positiivinen asenne ja työssä viihtyminen on avainasemassa hyvälle asiakkaiden palvelemiselle. Yritys X:n edustaja myös toivoo ja odottaa, että työntekijät tuovat aktiivisesti esille omia näkemyksiään yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Yritys X 2020, 3.)

Sujuvan asiakaspalvelun ja ainutlaatuisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi jokainen yrityksen työntekijä on velvollinen huolehtimaan kaupan päivittäisten perustoimintojen huolellisesta hoitamisesta jokaisella osastolla. Näitä toimintoja ovat tuotteiden esillepano ja hinnoittelu, tarjousilmoittelu, myymälän siisteys, tuotteiden tuoreus, tavaroiden helppo löydettävyys sekä henkilökunnan palvelualtis läsnäolo. Kaupan työskentelytapoja on suunniteltu siten, että asiakkaiden palvelemiselle ja henkilökunnan läsnäololle jäisi mahdollisimman paljon aikaa. Yrityksessä pyritään kohdentamaan henkilökuntaa sinne, missä kulloinkin tarve on suurin. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä saa työskennellä kaikilla osastoilla. (Toimeksiantajan edustaja, 2021.)

4.1 Kehittämistarve

Toimeksiantajan edustajaa haastatellessa selvisi, että yrityksellä ei ole perehdyttämiseen keskittyviä kirjallisia oppaita tai ohjeita käytössään. Perehdyttäminen perustuu vahvasti vierihoitoperehdyttämiseen (kts. luku 2.3.1), joissa hiljaisen tiedon siirtäminen on varsinkin työnopastuksen osalta keskeisessä asemassa. Uudet työntekijät sijoitetaan yrityksen eri osastoille ja kukin vuorossa oleva työntekijä ottaa vastuuta uuden työntekijän opastamisesta. Varsinaista nimettyä perehdyttäjää yrityksessä ei ole, vaan toimeksiantajan edustaja ottaa vastuun työn jakamisesta ja jokainen työntekijä tekee myös perehdyttämistä oman myymälätyönsä ohessa.

Työntekijät kertovat uusille työntekijöille työpaikan käytännöistä, työvälineistä ja työskentelytavoista ja näin opastavat uusia tulokkaita tekemään varsinaista työtä. He kertovat uusille työntekijöille myös käytännön asioista, jotka liittyvät yritykseen. Täten he hoitavat omalta osaltaan myös yleisperehdyttämistä joiltakin osin. (Toimeksiantajan edustaja, 2021.)

Perehdyttämismateriaali, jota sekä perehdyttäjä että uusi työntekijä voivat yhdessä hyödyntää Yritys X:ään tutustumisessa, työsuhdekäytäntöihin perehtymisessä ja uuden työn opettelussa, voi auttaa yritystä selkiyttämään ja yhtenäistämään perehdytysprosessiaan. Myös yrityksen koon puolesta siirtyminen vierihoitoperehdyttämisestä kohti malliperehdyttämistä ja perehdyttämisen räätälöintiä on perusteltua. Yrityksen on tärkeää saada käyttöönsä yhtenäinen perehdytysopas, joka tässä opinnäytetyössä tuotetaan. Perehdytysoppaan laatimiseksi tarvitaan teorian lisäksi myös sellaista tietoa, jota on saatavilla vain yritykseltä itseltään. Näitä tietoja voidaan tehokkaasti hankkia tutkimalla Yritys X:n omia jo olemassa olevia perehdyttämiseen soveltuvia materiaaleja, ketjun valmiita oppaita sekä keräämällä tietoa henkilöstöltä.

Yritys X on laatinut työntekijöilleen ohjeistuksen toimintatavoista. Se ei ole aktiivisessa käytössä perehdyttämisen suhteen, vaikka se käytännössä onkin perehdytysmateriaalia. Ohjeistus on kaikkien työntekijöiden saatavilla ja Yritys X:lle on erittäin tärkeää, että sekä uusi että vanha henkilöstö tutustuu siihen huolellisesti. Ohjeistus sisältää yleistietoa yrityksestä sekä tietoa toimintatavoista ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Ohjeistus on tarkoitettu työntekijöiden luettavaksi ja jokainen tutustuu siihen itsekseen. Materiaali on hyvin kattava yleisperehdyttämisen ja työsuhteeseen liittyvien asioiden suhteen, mutta se ei juurikaan ota kantaa työnopastukseen. Ohjeistuksesta voidaan eriyttää sellaisia seikkoja, jotka kiinnostavat erityisesti uusia yritykseen tulevia työntekijöitä ja näitä asioita olisi syytä tuoda esille jo työsuhteen alussa. Ohjeistuksesta käy ilmi selkeästi esimerkiksi Yritys X:n toiminta-ajatus ja sille tärkeät arvot. (Yritys X 2020, 2–10.)

Yritys X:llä on selkeä tarve yhtenäiselle ja selkeälle perehdytysmateriaalille, jossa yhdistyvät sekä yleisperehdyttäminen että työnopastus. Vierihoitoperehdyttämisen riskinä Yritys X:n kohdalla voi olla perehdyttämisen vaihteleva laatu. Näitä tärkeimpiä laatumuuttujia ovat työntekijöiden erilaiset tavat kommunikoida, heidän motivaationsa perehdyttämiseen sekä työn kiireen aiheuttamat aikataulupaineet. Kiireen vuoksi voi käydä niin, että perehdyttämistilanteessa jokin kriittinen ja tärkeä työvaihe opastetaan vain osittain tai se jää opastamatta kokonaan. Tämä voi kostautua myöhemmin uuden työntekijän puutteellisena osaamisena, joka voi johtaa virheisiin, joiden korjaaminen ja tehtävien uudelleen opastaminen vie aikaa ja voi lisätä työn kiireisyyttä entisestään.

4.2 Tutkimus – ja kehittämismenetelmät

Tiedon keräämisen menetelmiä on useita, ja niiden tarkoitus on helpottaa tutkimuksen tekemistä. Menetelmät ovat niiden valittujen keinojen kokonaisuus, joilla tutkittavaa aihetta lähestytään ja siitä kerätään tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuottamaan monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ongelmasta. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnassa käytetään usein yksilö- ja ryhmähaastatteluja, erilaisia kirjallisia dokumentteja ja aistinvaraista havainnointia (Juuti & Puusa 2020, 9–13).

Kaikissa ammatillisissa tuotoksissa käytetään tutkimuksellista asennetta, johon kuuluu luonnollisesti tiedonhaku, taustatietojen selvittelyä, saadun tiedon järjestelmällistä kokoamista ja näistä saatujen tulosten yhdistämistä joko kirjalliseen tai esineelliseen muotoon. Tällainen tuotos ei kuitenkaan ole varsinainen tutkimus, vaikka ammatillisissa tuotoksissa noudatetaankin hyvää tieteellistä käytäntöä siltä osin, että yhtenä metodina käytetään selvitysten tai kartoitusten tekemistä. Tietoa voidaan kerätä myös erilaisista tilastoista, haastatteluista sekä omakohtaisiin kokemuksiin perustuvista, kirjallisista kuvauksista. (Vilkkä 2015, 19–20.)

Oppaan laatimiseksi tietoa kerätään lomakekyselyin ja henkilökohtaisin keskusteluin. Laadullisen tutkimuksen kysely- ja haastattelumenetelmät ovat kehittämistehtävän kannalta käytännöllisiä siksi, että kerättyä tietoa voidaan analysoida jo keräämisen yhteydessä havainnoimalla ja arvioimalla saadun tiedon merkitystä tehtävän kannalta. Lisäksi saatuja tietoja voidaan tarvittaessa täydentää ja tarkentaa. Itse kehitystehtävä voidaan nähdä toimintatutkimuksena, jossa pyritään parantamaan Yritys X:n perehdytyskäytäntöjä.

Toimintatutkimus on osa laadullisen tutkimuksen toimintaperinnettä. Tutkimuksessa yhdistetään sekä käytäntöä että teoriaa. Vaikka toimintatutkimus on hyvin käytännönläheistä, myös siltä vaaditaan tieteellisten menetelmien systemaattista hyödyntämistä. Käytännön näkökulmasta toimintatutkimukseen liittyy aina uuden oppimista, oivaltamista ja tutkimuksen kohteena olevan prosessin ymmärtämistä. Tämän johdosta toimintatutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan kytkeytyvän teoreettisen ymmärryksen tulisi lisääntyä. Toiminnallinen tutkimus on vahvasti kiinnittynyt tutkimuksen kohteena olevaan prosessiin ja sitä havainnoidaan, reflektoidaan ja pyritään myös muuttamaan. Lisäksi on yleistä, että prosessin toimijat ja tutkijat osallistuvat yhdessä koko tutkimusprosessiin. Metodi on hyvin yleinen työelämässä ja sitä käytetään useimmiten organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. (Juuti & Puusa 2020, 256.)

Tieteenfilosofiselta taustaltaan toimintatutkimus yhdistyy pragmatismiin, jossa paikallinen tietokäsitys korostuu ja tietoa rakennetaan inhimillisen toiminnan ja toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen avulla. Tutkimukseen liittyvä oppiminen voi liittyä esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, vallitseviin asenteisiin tai johtamisen tapaan. Toimintatutkimuksen tärkein tavoite on yleensä lisätä organisaation itseyymmärrystä ja kehittää konkreettisia muutostoimia ja viedä niitä käytäntöön. (Juuti & Puusa 2020, 256–257.)

Tutkimuksella on keskeinen osa toimintatutkimuksessa, vaikka se saattaa toisinaan hämärtyä. Metodien onnistumiselle on keskeistä säilyttää tasapaino toiminnan kehittämisen ja tutkimuksen välillä. Muutoin kehittämistoimet kaappaavat liian suuren osan ja silloin tutkimukselliset intressit saattavat unohtua. Toimintatutkimusta voidaan kuvata reflektiivisenä spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat. Sen keskeisin tavoite on sellaisten tilanteiden luominen, jotka ovat otollisia toimijoiden itsereflektiolle. Tällaisissa tilanteissa tavoitteita ja väitteitä voidaan asettaa kyseenalaisiksi ja toimijat voivat organisoitua kriittiseksi yhteisöksi, jossa he voivat pyrkiä kriittisesti ymmärtämään omaa toimintaansa, tunnistamaan parannuskohteita ja etsimään niihin toimivia ratkaisuja. Toimintatutkimus antaa yksilölle ja yhteisölle mahdollisuuden muodostaa keskinäistä dialogia, jossa myös teoria ja käytännön toimet keskustelevat keskenään. (Juuti & Puusa 2020, 263.)

Toimintatutkimus on valittu siitä syystä, että perehdyttämiskäytäntöjen suunnittelussa on keskityttävä tutkimaan sitä tapaa, millä nykyinen henkilöstö tekee yrityksessä käytännön perehdyttämistyötä. Toimintatapaa on tutkittava, jotta sitä voidaan havainnoida ja kehittää edelleen. Henkilöstön toimintaa perehdyttämistilanteissa voidaan tutkia tässä tapauksessa parhaiten siten, että tutkimus toteutetaan kyselyn muodossa. Kyselyyn jokainen vastaaja voi kuvailla omaa työtään, ja havainnot tehdään tämän kyselyn pohjalta.

4.3 Työnohjustusta tutkiva henkilöstökysely

Yritys X:n henkilöstölle toteutettiin perehdyttämiskäytäntöjä koskeva kysely ajalla 8–16.4.2021, ja kysely keskittyi työnohjustukseen. Kyselyn tavoitteena oli koota yhteen yrityksen työntekijöiden antamat työohjeet ja parhaat työn tekemistä helpottavat vinkit, joita he perehdytystilanteessa antavat uusille tulokkaille. Kyselyn tulokset kootaan perehdytysoppaan työnohjustuksen osuuteen.

Kysely toteutettiin paperisena, täytettävänä lomakkeena. Paperilomake koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi, koska tämän tyyppiseen kyselyyn vastaaminen edellyttää oman työn tekemisen ja myös joiltain osin oman osaamisen syvempää pohtimista. Lisäksi vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus palata kyselyyn uudelleen vastausten ja ohjeiden täydentämisen vuoksi. Kaupan alan työ on yleensä erittäin kiireistä ja näin haluttiin antaa vastaajille riittävästi aikaa paneutua huolelliseen vastaamiseen. Kyselyllä tavoiteltiin kattavia vastauksia oppaan laatimista varten, mutta niiden perusteella tehdään myös johtopäätöksiä henkilöstön työmotivaatiosta ja kiinnostuksesta perehdyttämiseen. Kysely toteutettiin anonymisti ja tämän toivottiin lisäävän halukkuutta vastaamiseen. Lomakkeita tulostettiin yhteensä 10 kappaletta ja ne toimitettiin yritykselle, jossa päätettiin kyselyn vastausajankohta.

Kyselyyn vastasi 7 työntekijää. Vastaajien joukossa oli sekä kokeneita että uusia työntekijöitä. Molempien näkemykset katsottiin tärkeiksi, sillä vaikka vanhat työntekijät tuntevat työnsä erittäin hyvin ja osaavat antaa kattavia vastauksia, vasta vähän aikaa työssä olleilla voi olla mielenkiintoisia havaintoja työstä ja etenkin työtavoista. Vastauksia analysoidessa tuli selvästi ilmi työntekijöiden hyvä oman työn tuntemus ja kyselyn avulla saadut työohjeet olivat pääsääntöisesti selkeitä. Vastauksissa korostuivat kaupan yleiseen siisteyteen, tuotteiden saatavuuteen sekä näyttävään esillepanoon liittyvät seikat. Hävikin käsittelyyn ja jätteiden lajitteluun annettiin selkeitä ja hyviä ohjeita, kuten myös tuotteiden varastointiin, säilytyslämpötiloihin ja varastointiin liittyviin kysymyksiin. Myös ohjeistus siitä, miten oma työ täytyy saattaa loppuun ennen seuraavaan asiaan siirtymistä, olivat vastaajille yhteisiä ja tämä asia koettiin siisteyden ohella erittäin tärkeäksi.

Vastaukset olivat pääsääntöisesti kattavia, mutta kahta osastoa koskevia kysymyksiä jouduttiin tarkentamaan, koska vastaukset jäivät oppaan menestyksekkään laatimisen kannalta vajaaksi. Nämä osastot ovat luonteeltaan hyvin kiireisiä ja niihin liittyy paljon erilaisia työtehtäviä, joten näiden osastojen työntekijöille annettiin vastaamiseen lisää aikaa. Lisäksi rivien välistä oli luettavissa, että halukkuus tulevaa perehdyttämisen kehittämistä kohtaan näillä osastoilla ei ollut kovin vahvaa. Kokonaisuutena kysely oli kuitenkin onnistunut ja tavoite yhtenäisten työohjeiden keräämiseksi yhteen dokumenttiin saatiin toteutettua neljän osaston osalta. Kyselyn ansiosta näiden osastojen tärkeimmät työnopastuksen käytännöt saatiin dokumentoitua riittävän tarkasti, että myös alalla uusi ja kokematon työntekijä pääsee hyvin nopeasti sisälle oikeisiin työmenetelmiin ja käytäntöihin.

4.4 Perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus

Perehdytysoppaan laatiminen alkoi oppaan ulkoasun suunnittelusta. Oppaasta haluttiin tehdä ulkoasultaan yhteneväinen Yritys X:n mainosmateriaalin ja värimaailman kanssa. Koska opas on suunniteltu organisaation sisäiseen käyttöön, sen on oltava asultaan ja muodoltaan sellainen, että sitä käyttävät henkilöt voivat mieltää sen osaksi yrityksen toiminnan työkaluja. Oppaan voidaan ajatella olevan myös sisäistä markkinointi- ja viestintämateriaalia, jolla työntekijöille viestitään yrityksen arvoista, tavoitteista ja toiminta-ajatuksesta. Se voi parhaimmillaan edistää yrityksen työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luoda positiivisia mielikuvia siitä, että juuri heidän tarpeitaan on ajateltu ja opas on laadittu juuri heitä itseään varten. Uuden työntekijän näkökulmasta yrityksen ulkoasun kanssa yhteneväinen perehdytysmateriaali voi nopeuttaa hänen kotoutumistaan yritykseen ja auttaa näkemään yhteys Yritys X:n tavoitteiden ja oman työn välillä.

Sisällöltään perehdytysopas laadittiin vastaamaan opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltyjä elementtejä. Siihen on sisällytetty yleisperehdyttämisen osuus ja työnopastuksen osuus osastoittain. Oppaan sävy on pyritty kokonaisuudessaan laatimaan positiiviseksi ja kannustavaksi, jonka toivotaan vähentävän uuden työntekijän työssä aloittamisen vaiheen jännitystä ja stressiä. Lisäksi uudelle työntekijälle halutaan antaa varmuus siitä, että hän on odotettu, hänen työhön tulostaan iloitaan ja hänen oppimistaan ja kehittymistään halutaan tukea työsuhteen ensimmäisistä päivistä saakka.

Suunnittelussa on pyritty huomioimaan eri tasoista osaamista omaavat työntekijät. Esimerkiksi alan työkokemusta omaavat henkilöt voivat valikoida ohjeistuksesta sellaiset asiat ja tehtävät, jotka he osaavat jo valmiiksi. Näin he voivat keskittyä oman perehdyttäjänsä kanssa käymään läpi sellaisia asioita, joissa he kokevat osaamisensa kaipaavan päivittämistä. Oppaalla halutaan huomioida erityisesti niitä työntekijöitä, jotka tulevat täysin uudelle alalle ja uusiin tehtäviin Yritys X:ään, joten opas oli suunniteltava riittävän laajaksi ja yksityiskohtaiseksi. Oppaan avulla he voivat edetä eri osastoilla selkeästi työvaihe kerrallaan ja heidän oppimistaan ja kehittymistään voidaan seurata ja arvioida reaaliajassa.

4.4.1 Yleisperehdyttämisen osuus

Yleisperehdyttämisen sisällössä haluttiin painottaa tärkeimpiä työsuhteeseen ja yleisiin pelisääntöihin liittyviä asioita. Osuuden tarkoitus on varmistaa, että tärkeät käytännön asiat tulevat hoidettua työsuhteen alussa ja uusi työntekijä oppii tuntemaan työympäristön ja yleiset toimintatavat. On tärkeää, että työsopimuksen sisältöön tutustutaan perehdyttäjän kanssa ja käydään läpi palkanmaksuun, koeaikaan, työsopimuksen irtisanomiseen ja esimerkiksi alalla noudatettavaan työehtosopimukseen liittyviä käytännön asioita, kuten teoriassa on esitetty. Myös työaikoihin, taukoihin ja työvuoroihin liittyviä seikkoja on hyvä selventää. Lisäksi työympäristöön tutustuminen on tärkeä osa yleisperehdyttämistä. Poissaolokäytännöt, työterveyshuolto ja tapaturmavakuutus ovat asioita, joista jokainen työntekijä todennäköisimmin haluaa saada tietoa.

Yleisperehdyttämisen asiakaspalvelu- osuudessa on haluttu korostaa työntekijälle asiakaskohtaamisten ja palvelun merkitystä. Asiakkaan tärkeys ja palvelun merkitys ovat suoraan sidottuja Yritys X:n toiminta-ajatukseseen. Oppaan laatimisessa on ajateltu, että jokainen tarvitsee uuteen työhön siirtyessään ohjeistuksen tai vähintään kertauksen siitä, miten juuri tässä työpaikassa asiakaspalvelua halutaan toteuttaa, koska laadukas ja hyvä palvelu on yrityksen toiminnan ehdoton kulmakivi ja tämän halutaan jokaisen työntekijän sisäistävän mahdollisimman hyvin. Osuus antaa myös perehdyttäjälle mahdollisuuden kertoa omista kokemuksistaan sekä vastata uuden tulokkaan esittämiin kysymyksiin. Asiakaspalvelun osuuden pääajatuksena on kytkeä hyvän palvelun merkitys Yritys X:n strategian ja toiminta-ajatuksen kautta suoraan päivittäin tehtävään yksilötason työhön.

Yleisperehdyttämisessä halutaan kertoa työntekijälle myös yrityksen käyttämistä työvälineistä, työn ergonomiaan vaikuttavista tekijöistä sekä yleisesti työssä jaksamisesta. Osiossa annetaan myös yleisiä turvallisuusohjeita koskien vaaratilanteiden havaitsemista ja kerrotaan niiden ilmoitusvelvollisuudesta sekä työturvallisuuteen liittyvistä yleisistä vastuista. Tämän osuuden perusajatus on pyrkiä vähentämään työtapaturmia ja vahinkoja, joita voivat olla esimerkiksi myytävien tavaroiden rikkoutuminen, työntekijän loukkaantuminen tai yrityksen omaisuuden vahingoittuminen.

Kokonaisuutena yleisperehdyttäminen on suunniteltu sellaiseksi, että sen läpikäyminen edellyttää keskustelua, kuuntelemista ja kyselemistä perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä, jonka toivotaan rohkaisevan avoimeen dialogiin ja luottamuksen syntymiseen työsuhteen ensimmäisinä,

kriittisinä päivinä. Yleisperehdyttämisen osuuden suunnittelussa käytettiin apuna yrityksen omaa, valmista ohjeistusta ja sieltä poimittiin sellaisia seikkoja, joita uuden työntekijän on saatava tietoonsa jo ensimmäisenä päivänä. Nämä vastaavat niitä asioita, joita tämän opinnäytetyön kappaleessa 2.2.1 on esitetty.

4.4.2 Työnopastuksen osuus

Työnopastus koostettiin henkilöstökyselyn vastauksista. Kyselyssä vastaajia pyydettiin valitsemaan osasto, jolla he pääasiallisesti työskentelevät. Vastaajille kerrottiin myös, että he voivat halutessaan kirjoittaa useammastakin osastosta, kunhan osaston nimi käy vastauksesta selkeästi ilmi. Jokaista vastaajaa pyydettiin kirjoittamaan, mitä he kertovat uusille työntekijöille oman osastonsa hygieniasta ja siisteydestä, hyllytyksestä ja esillepanosta, tuotteiden hinnoittelusta, työssä käytettävistä työ- ja apuvälineistä, hävikistä, jätteiden lajittelusta ja kierrätyksestä sekä tuotteiden säilytyslämpötiloista. Lisäksi annettiin mahdollisuus kertoa, mikäli yrityksessä on vastaajan mielestä joitakin erityisiä tuoteryhmiä tai jotain muuta tärkeää, joista uuden tulokkaan on hyvä tietää. Kyselyyn lisättiin vielä kysymys siitä, mitä vastaaja haluaisi kertoa vuorotyöstä Yritys X:ssä.

Oppaan työnopastuksen osuus otsikoitiin osastojen nimillä ja kyselyssä kerätyt vastaukset koostettiin näiden otsikoiden alle. Opasta on haluttu selkiyttää myös visuaalisesti. Kuvien lisääminen tekee tekstistä paremmin luettavaa ja kuvilla voidaan tehokkaasti korostaa niitä asioita, jotka koetaan erityisen tärkeiksi. Kuvat voivat toimia myös oppimisen, sisäistämisen ja muistamisen tukena. Vaikka osastokohtaisessa työssä on paljon yhteneväisiä ja toistuvia tehtäviä, niillä on myös omia erityispiirteitään, jotka perehdyttämisessä katsotaan tärkeäksi oppia tekemään mahdollisimman nopeasti oikein.

Oppaan ulkopuolelle rajattiin Yritys X:n käyttämät tietotekniset järjestelmät, koska ne ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden käytön oppii kaikkein parhaiten käytännössä tekemällä ja näissä toiminnoissa uudella työntekijällä on aina perehdyttäjän tuki. Lisäksi järjestelmien toimittaja tarjoaa hyviä ohjeita työntekijöiden käyttöön ja nämä ohjeet löytyvät myös yrityksestä.

4.5 Ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi

On tärkeää, että henkilökunta saa rauhassa tutustua laadittuun oppaaseen ja pohtia sen sisältöä sekä erilaisia käyttötapoja. Myös johdolle on edullista osallistua tähän keskusteluun ja miettiä henkilökunnan kanssa yhdessä muun muassa sitä, millaisia hyötyjä ja etuja työntekijät sekä koko yritys voivat saavuttaa perehdyttämismenetelmiä uudistamalla. Seuraavassa pohditaan erilaisia keinoja, joilla Yritys X voi kehittää perehdyttämisen käytäntöjään eteenpäin.

Perehdyttämistä yrityksessä voidaan laajentaa koskemaan myös rekrytoinnin alkuvaiheita, ja tähän etsitään ratkaisumalleja. Myös mahdollisuuksia työn ja vastuun jakamiseksi perehdyttämisen osalta esitetään ja pohditaan palautteen keräämisen ja dialogin merkitystä. Lisäksi oppaan päivittämisen aikataulun mahdollisuuksia otetaan huomioon.

4.5.1 Työhönoton yhteydessä jaettava ennakkomateriaali

Yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista kertovaa ohjeistusta voisi jatkossa kehittää ja muokata siten, että sen pohjalta luodaan Tervetuloa Taloon- kirjanen. Sitä Yritys X voisi jakaa uusille tulokkaille esimerkiksi työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. Näin Yritys X voisi laajentaa perehdyttämisen työkaluvalikoimaansa koskemaan myös työsuhteen syntymisen alkuvaiheita ja antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden tutustua yritykseen, sen arvoihin ja toiminta-ajatukseen ennalta. Silloin uudelle työntekijälle olisi jo työhön tullessa selvää, miten hänen odotetaan hoitavan tehtävänsä ja millaisia asioita hänen uusi työnsä sisältää.

Sisällöltään kirjanen voi olla hyvin vapaamuotoinen ja sen voi laatia PDF- muotoon siten, että jakelu onnistuu myös verkon kautta sähköpostitse. Kirjaseen voisi sisällyttää muistilistan sellaisista asioista, joita uuden tulokkaan olisi hyvä pohtia ja valmistella jo ennakkoon ennen ensimmäistä työpäivää. Näitä asioita voisivat olla esimerkiksi työasujen oikean koon valitseminen mahdollista tilauksen tekemistä varten sekä verokortin ajankohtaisuuden tarkistaminen. Myös työpaikalle saapumisesta voidaan opastaa kertomalla, minne uusi työntekijä voi jättää kulkuneuvonsa ensimmäisenä päivänä. Myös työntekijälle tärkeät yhteyshenkilöt olisi hyvä esitellä ja liittää vähintään puhelinnumerot sekä sähköpostiosoitteet kirjaseen. Jotkut yritykset liittävät tähän yhteyteen tärkeiden työntekijöiden kasvokuvat, jolloin oikea henkilö löytyy ensimmäisenä työpäivänä helpommin.

4.5.2 Perehdytysvastuun jakaminen ja palautekeskustelut

Koska tähän saakka perehdyttämisen vastuu on ollut kokonaisuudessaan yrityksen johdolla, suositellaan, että perehdyttämisen vastuuta työnopastuksen osalta organisoidaan Yritys X:ssä uudelleen. Tällä tavoin voidaan antaa henkilöstölle itselleen lisää vastuuta omasta työstä ja yrityksen toiminnan kehittämisestä. Tämä mahdollistaisi sen, että yrityksen esimiehen aikaa voidaan vapauttaa muihin, tärkeisiin tehtäviin. Yleisperehdyttämisen sen sijaan katsotaan olevan sisällöltään sellaista, että se suositellaan johdolle itselleen tehtäväksi. Toimeksiantajan edustaja käy uusien työntekijöiden kanssa läpi kaikki työsuhteeseen ja yritykseen liittyvät asiat, asiakaspalvelun ja työyhteisön periaatteet, henkilökunnan esittelyn sekä työturvallisuusasiat perehdytysoppaassa esitetyllä tavalla.

Kyselyn vastausten perusteella tehtiin havainto, että vastanneiden joukossa on useita perehdyttämiseen hyvin positiivisesti ja vastuullisesti suhtautuvia henkilöitä ja heille voisi olla edullista päästä näyttämään omaa osaamistaan. Tämän perusteella työntekijöiden joukosta voisi valita henkilön, josta tulee Yritys X:n nimetty perehdytysvastaava, joka hoitaa nimenomaisesti työnopastuksen järjestämistä ja seurantaa osastoilla. Hän voi esitellä uusille tulokkaille myymälän tilat, valitsee uusille työntekijöille työnopastajat, jakaa perehdytysoppaat ja varmistaa, että niitä käytetään oikein. Hän myös kerää palautetta perehdyttämisen onnistumisesta, uusien työntekijöiden edistymisestä sekä työnopastajien onnistumisesta tehtävässään. Tämä on yksi keino, jolla työntekijä voi edetä työssään ja hankkia osaamista ja kokemusta vastuutehtävistä.

Perehdytysvastaava kerää aktiivisesti palautetta sekä työnopastajilta että uusilta työntekijöiltä. Hän voi olla avainasemassa uuden työntekijän hyvässä kotiutumisenessa yritykseen ja tärkeä tuki sekä työnopastajalle että uudelle työntekijälle. Perehdytysvastaava käy säännöllisiä keskusteluja näiden molempien kanssa ja varmistaa, että työnopastus on sujuvaa ja asianmukaista, ilmapiiri pysyy positiivisena ja kannustavana ja huomioi perehdytysoppaassa ilmenevät puutteet. Hän raportoi havainnoistaan johdolle ja ohjaa tarvittaessa työnopastajaa tai uutta työntekijää hänen puheilleen.

Perehdytysvastaavaksi tulisi nimetä sellainen henkilö, jolla on kykyä ja rohkeutta tehdä päätöksiä myös sellaisissa äkillisissä tilanteissa, joihin ei ole valmiita ratkaisumalleja olemassa. Hän myös tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja osaa rohkeasti nostaa esille vaikeitakin asioita. Päävastuu perehdyttämisestä on kaikesta huolimatta edelleen esimiehellä, ja hän päättää viime kädessä esimerkiksi materiaaleihin ja perehdyttämisen järjestelyihin liittyvistä muutoksista, joita

vastaava havaitsee. On sopivaa, että perehdyttämisasiosta yksi henkilö ottaa päävastuuta osastoilla ja hoitaa asioita toimeksiantajan edustajan kanssa, sillä se on pitkällä tähtäimellä selkeämpää. Jokaisen yksittäisen työnopastajan ei ole tarpeen käydä johdon juttusilla kukin omalla vuorollaan, vaan riittää, että sen hoitaa yksi valittu henkilö.

Vaikka työnopastaja ja uusi työntekijä käyvätkin aktiivisesti keskustelua keskenään työn ohessa, heidän kanssaan tulisi myös keskustella kiireettömästi säännöllisin väliajoin. Palautekeskusteluiden osalta ehdotetaan, että perehdytysvastaava järjestää niitä ainakin kuukausittain joko siten, että läsnä ovat sekä työnopastaja että uusi työntekijä yhdessä tai molemmille erikseen. Perehdytysvastaava voi itse päättää, kumpi vaihtoehto on kulloinkin sopiva. Lisäksi suositellaan, että toimeksiantajan edustaja itse osallistuisi näihin palautekeskusteluihin, jolloin hän voi arvioida mallin toimivuutta ja osallistua palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Liitteissä 1 ja 2 on palautekeskustelua varten laadittuja esimerkkikysymyksiä ja asioita, joita keskusteluissa voivat hyödyntää sekä perehdytysvastaava että Yritys X: johto.

4.5.3 Henkilöstön sitouttaminen uuteen työmenetelmään

Yritys X voisi järjestää perehdyttämisoppaan käytön testaamisen aluksi vain valitulla osastolla tai muutamien uusien työntekijöiden kanssa pilottiohjelman tavoin kuten sivulla 29 on kerrottu. Tämä antaisi kaikille yhteisen mahdollisuuden tutustua uuteen toimintatapaan ja perehdyttämisen menetelmään ja siinä esiintyvät virheet tai puutteet voidaan korjata ja muuttaa, ennen kuin uusi käytäntö jalkautetaan pysyvästi kaikkialle yritykseen. Kokeilu saattaisi lisätä uudistukseen liittyvää mielenkiintoa myös niiden työntekijöiden keskuudessa, joiden mielestä uudistus on tarpeeton, kun sen hyödyt tulevat esille konkreettisessa työssä.

Koska kyselyyn vastaamisessa oli vaikeuksia kahdella Yritys X:n osastolla, nämä osastot voisi jättää alussa kokeilun ulkopuolelle ja antaa muille osastoille mahdollisuus näyttää, mitä hyötyjä uudesta perehdyttämisen tavasta voisi olla ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Tässäkin tapauksessa on syytä jälleen korostaa sitä seikkaa, että kokeilun suunnitteluun ja erityisesti viestintään tulee kiinnittää huomiota. Mikäli halutaan innostaa mukaan myös sitä henkilöstöä, joka ei koe muutosta tarpeelliseksi, heille täytyy sekä näyttää että kertoa, kuinka käytäntö toimii ja mitkä ovat tavoitteet jatkossa.

4.5.4 Perehdytyksen ajantasaisuus ja oppaan päivittäminen

Niin perehdytysoppaan kuin koko perehdytysprosessin on tarkoitus elää, muuttua ja kasvaa yrityksen mukana ajan kuluessa. Aina kun otetaan käyttöön uusia työkaluja ja niitä päästään käytännössä testaamaan, puutteita ja virheitä tulee löytymään. Näitä asioita tulisi kirjata ylös ja ottaa esille palautekeskusteluissa, ja virheet tulee korjata viipymättä oppaaseen. Myös sellaiset asiat kuten oppaassa käytetyt ilmaisut ja sanamuodot voivat olla asioita, joita muotoillaan myöhemmin uudelleen. Opas itsessään on pyritty laatimaan sellaiseksi, johon on mahdollista lisätä uusia ohjeita ja poistaa sellaisia, jotka koetaan tarpeettomiksi tai jotka ovat vanhentuneet.

Muutokset henkilöstön lukumäärässä ja osaamistarpeissa tulee ottaa huomioon, kun perehdyttämistä päivitetään ja järjestetään. Suositellaan, että yrityksessä tarkastellaan perehdyttämiskokonaisuutta aina viimeistään silloin, kun päätetään seuraavista rekrytoinneista ja uusien työntekijöiden haku käynnistetään. On muistettava huomioida myös vakituisen henkilöstön lomien pituudet ja ajankohdat ja päättää, kenen vastuulla perehdyttämisasiat ovat varsinaisen vastuuhenkilön ollessa lomalla, jos sellainen on yritykseen nimetty. Huolellisella suunnittelulla ja etukäteen tehdyllä organisoinnilla voidaan varmistaa, että perehdytys on koko ajan sujuvaa, mutkatonta ja siihen ei tule keskeytyksiä.

Kappaleessa 3.1 on esitetty, että hyväkin perehdyttämissuunnitelma on ajantasainen noin kolmen vuoden ajan sen laatimisesta. Kaupan alalla kolme vuotta on siinä mielessä pitkä aika, että siihen voi mahtua paljon sellaisia pieniltäkin tuntuvia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan, rakenteisiin ja näiden kautta työn konkreettiseen tekemiseen. Perehdytysopasta olisi järkevää tarkastella vuosittain ja pohtia, millaisia muutoksia sen sisältöihin on jo tullut tai mitä niihin on odotettavissa. Esimerkiksi työlainsäädäntöön, palkkaukseen ja työehtosopimuksiin liittyvät asiat voivat olla sellaisia asioita, joiden vuoksi yleisperehdyttämistä täytyy täydentää. Myös työterveyshuoltoon liittyvät muutokset ja muu lainsäädäntö voi tuoda omia muutoksiaan. Kaupan alalla näitä muita säädöksiä voivat olla esimerkiksi K-18- tuotteiden esille laittoon ja myyntiin liittyvät asiat sekä elintarvikelainsäädännön muutokset. Myös tuote- ja palveluvalikoimiin tehtävät lisäykset tai poistot voivat tuoda mukanaan sellaisia muutoksia, jotka täytyy muistaa huomioida sekä yleisperehdyttämisessä että työnopastuksessa.

Sivulla 23 on esitetty esimerkkitaulukko, jonka avulla perehdyttämisen kokonaisuutta voidaan arvioida. Sitä voidaan käyttää myös Yritys X:n perehdyttämisen arvioinnissa, mutta perinteistä SWOT- analyysiä voidaan myös hyödyntää soveltaen. Analyysiä kuvataan myös sivulla 23. Alla olevassa kuvassa on esimerkki siitä, miten SWOT- analyysiä voidaan tässä tapauksessa hyödyntää. Silloin, kun analyysissä tarkastellaan jotain tiettyä prosessia, analyysissä tarkasteltavat, ulkoiset seikat voivat olla yrityksen sisäisiä itsessään, mutta tässä tapauksessa perehdyttämisprosessin ulkopuolelle jääviä mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet ja heikkoudet taas ovat niitä asioita, jotka koetaan hyvinä ja toimivina. Analyysin etuna on sen monikäyttöisyys ja muokattavuus erilaisiin tarkoituksiin sopivaksi ja se on helposti ymmärrettävä.

S	Positiiviset tekijät	Negatiiviset tekijät	W
	Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - Mitkä asiat perehdyttämisessä ovat erityisen hyvin onnistuneet? <ul style="list-style-type: none"> • Listaa eri tekijät. Esimerkiksi: • Työnopastajat ovat osaavia • Uudet tulokkaat pääsevät nopeasti työhön kiinni - Mitkä asiat ovat parantuneet perehdyttämisen ansiosta? <ul style="list-style-type: none"> • Listaa eri tekijät. Esimerkiksi: • Uudet työntekijät oppivat nopeammin • Kommunikointi on tehostunut • Työskentely on nopeampaa 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - Mitkä asiat perehdyttämisessä ovat onnistuneet huonosti? <ul style="list-style-type: none"> • Listaa eri tekijät. Esimerkiksi: • Yleisperehdyttämisessä on puutteita • Uudet tulokkaat tekevät toistuvia virheitä • Työnopastajat ovat stressaantuneita • Asiakkaat ovat tyytymättömiä - Onko jokin asia muuttunut huonommaksi? Listaa eri tekijät. Esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • Lisäykset poissaoloissa • Yleinen ilmapiiriin huonontuminen • Työskentelyn hidastuminen 	
O	Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Mitä sellaista voimme hyödyntää perehdyttämisen suunnittelussa, jota ei vielä ole huomioitu? Esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • Onko perehdyttämisen ulkopuolelle jääneet työntekijät tai osastot halukkaita osallistumaan kehitykseen - Tavarantoimittajien uudet ohjeet <ul style="list-style-type: none"> • Muistetaanko näitä tarkastella säännöllisesti? Saammeko uutta ja arvokasta tuotetuntemusta sidostyhmiltä ja kuinka voimme sitä hyödyntää? - Ketjun tarjoamat ohjeet ja koulutukset työntekijöille - Yhteisöllisyyden parantaminen <ul style="list-style-type: none"> • Miten sitä voidaan kehittää? Voidaanko kommunikointia parantaa ja yhdessä kehittämistä lisätä yrityksessä? 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> - Uudet säädökset esimerkiksi elintarvikelakiin - Työntekijöiden vähennystarve - Sairastumiset ja poissaolot työstä - Uudistukset myymälässä, tuotevalikoimissa tai järjestelmissä 	T

4.5.5 Yritys X ja onnistumisen mahdollisuudet

Yritys X:n mahdollisuudet uusien ja yhteisten käytäntöjen luomiselle ovat hyvät. Kuten edempänä kyselyn osalta todettiin, vastauksista oli erotettavissa selvästi sellaisia työntekijöitä, joille uusien kollegojen oppiminen ja työssä pärjääminen on erittäin tärkeää ja he haluavat jakaa omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan eteenpäin. Tästä joukosta voisi hyvinkin löytyä sellaiset ihmiset, jotka ovat halukkaita ja kykeneviä hoitamaan perehdyttämisen kokonaisuutta johdon tukena. Lisäksi työelämässä yksilöille on merkityksellistä saada osakseen luottamusta ja vastuuta, joka lisää työn haasteellisuutta ja mielekkyyttä.

Uusien toimintatapojen tuominen yritykseen herättää aina tunteita ja ajatuksia, eivätkä ne aina ole suinkaan myönteisiä ja vastaanottavaisia. Tilanteessa, jossa halutaan muuttaa työskentelytapaa, jota on noudatettu jo kauan, voi ilmetä vastahankaisuutta ja muutoksen tarvetta saatetaan epäillä. On tärkeää tiedostaa, miksi muutokset voidaan kokea haitallisina ja miten viestinnän keinoin voidaan luoda kehitymiselle vastaanottava ilmapiiri. Yritys X:n tapauksessa henkilöstö saattaa kyseenalaistaa perehdytyskäytäntöjen muutoksen tarpeen ja sen tuomat hyödyt kaikille. Tästä syystä kappaleiden 3.4.2 sekä 3.4.3 sisältöön olisi hyvä tutustua ja pohtia, millä tavoin henkilöstöä innostetaan muutokseen esittelemällä hyödyt ja kertomalla, miten kaikki voivat osallistua kehittämiseen ja muutoksen toteuttamiseen.

Vastuun jakamisen asioita miettiessäni pohdin myös palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä, joita mahdollinen uusi tehtävänimike voisi edellyttää, mutta totesin palkitsemisen kentän sen verran laajaksi ja kompleksiseksi, että päätin jättää sen tämän työn ulkopuolelle. En halunnut laajentaa työtä liikaa, koska työn fokus on perehdyttämisen teoriassa sekä niissä työkaluissa, joilla Yritys X voi päästä alkuun uuden työskentelytavan omaksumisessa. Näin ollen palkitsemiseen liittyvät asiat jäävät toimeksiantajan ratkaistavaksi.

Palkitseminen voisi olla yksi keino innostaa myös uudistuksiin kriittisemmin suhtautuvia työntekijöitä. Mikäli Yritys X saa koko henkilöstönsä innostumaan perehdyttämiskäytäntöjen uudistamisesta ja toteuttamaan sitä yhteisymmärryksessä, myös tuleviin muutoksiin voidaan suhtautua avoimemmin. Perehdytyskäytäntöjen yhtenäistäminen voi onnistuessaan toimia myös yrityskulttuurin uudistajana ja vuorovaikutuksen eheyttäjänä.

5 POHDINTA

Perehdyttäminen on aiheena hyvin mielenkiintoinen ja olen oppinut siitä paljon opinnäyteprosessin aikana. Perehdyttäminen on paljon muutakin kuin pelkkää työnopastamista ja sillä, millä tavoin uudelle työntekijälle esitellään yritys, sen käyttämät tilat, toimintatavat, tavoitteet ja strategian pääkohdat, on suuri merkitys. Kaikki nämä elementit vaikuttavat suuresti siihen, miten uusi työntekijä pääsee yritykseen sisälle ja oppii jo alussa ymmärtämään oman työnsä ja yrityksen tavoitteiden välisen yhteyden ja tekee työtään yrityksen tarpeet mielessään.

Vaikka työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä ovat laeista ainoat, joissa suoraan määritellään perehdyttämistä, myös muusta lainsäädännöstä voi löytää yhtymäkohtia perehdyttämiseen: Suomalainen työlainsäädäntö tähtää siihen, että työn tekemiselle ja työsuhteen hoitamiselle olisi parhaat mahdolliset edellytykset ja myös psyykkisen hyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja yhdenvertaisuuden näkökulmat otetaan huomioon työelämässä laajalti. Mielestäni työsuhteen ensimmäiset hetket ovat työsuhteen kannalta siinä mielessä kriittisiä, että silloin luodaan pohja luottamukselle ja avoimuudelle, joiden pohjalta on mahdollista rakentaa hedelmällinen ja pitkä työsuhde sekä antaa yrityksestä positiivinen mielikuva, joka auttaa löytämään myös jatkossa alan vahvimmat ja sitoutuneimmat osaajat.

Työtä tehdessäni tein havainnon, että englanninkielinen kirjallisuus käsittelee perehdyttämistä laajemmin kuin suomennetut teokset. Minulle muodostui käsitys, että kotimaisen kirjallisuuden valossa perehdyttämiseen saatetaan suhtautua hieman itsestään selvyutenä, sillä sen merkitystä ei mielestäni korosteta riittävästi. Oma ymmärrykseni aiheen laajuudesta, tärkeydestä ja merkityksestä vahvistui lukemalla englanninkielisiä lähteitä, joissa esiteltiin myös sellaisia näkökulmia, joihin löysin viittauksia edellä mainituista työelämän lainsäädännön kohdista. Toki kaikki ne elementit, joita amerikkalaisissa teoksissa esitellään, eivät suoraan ja sellaisenaan aivan istu suomalaiseen työelämään, mutta yhdistämällä näitä sekä lainsäädäntöä voidaan saada aikaan hyvin monipuolinen kokonaisuus ja ymmärrys siitä, millaista voi olla laadukas työntekijän perehdyttäminen. Mielestäni perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, jolla yritykset voivat erottua kilpailijoista edukseen hyvänä ja vastuullisena työnantajana.

Opinnäytetyön aikataulus on ollut mielestäni onnistunut ja riittävä. Oma työskentelytapani on jaksotellut kirjoittamisen, lukemisen ja pohtimisen välillä ja tarvittaessa olen saanut apua toimeksiantajan edustajalta, vertaisarvioijalta sekä ohjaajalta. Myös kielten opettajien apua on hyödynnetty raportin ulkoasuun ja kieleen liittyvissä kysymyksissä. Tosin kevään edetessä olen huomannut omassa keskittymisessäni väsymisen merkkejä ja luulen tämän johtuvan henkilökohtaisista asioista.

Raportin osalta haasteeksi muodostui työn rajaaminen. Perehdyttämistä voidaan kytkeä useisiin muihin henkilöstöjohtamisen kenttään liittyviin asioihin, kuten oppimisen edistämiseen, osaamisen johtamiseen sekä henkilöstön motivointiin ja näitä aiheita käsiteltiin myös alan kirjallisuudessa perehdyttämisen yhteydessä. Oli haastavaa pohtia, missä laajuudessa näitä seikkoja tuodaan raportissa esille ja millä tavoin ne hyödyttävät työn tilaajaa. Vaarana oli, että työn fokus karkaa liian kauaksi perehdyttämisestä ja jouduin jättämään pois paljon sellaisia teemoja, joita itse olisin mielelläni raporttiin lisännyt. Lisähaastetta teoriaosuuden kirjoittamiseen toi tutkimus- ja kehittämismenetelmien kirjallisuus, joka oli mielestäni niin vaikeaselkoista ja hankalaa luettavaa, että en kirjoittanut menetelmistä niin laajasti, kuin ehkä olisi ollut suotavaa.

Myös kyselyn osalta tulokset jäivät alkuperäistä suunnitelmaa vajaammaksi, koska yhtä osastoa koskevat vastaukset jäivät puutteellisiksi. En saanut opasta laadittua siltä osin niin laajaksi, kuin olisin halunnut. Kyseinen osasto on luonteeltaan sellainen, josta minulla itselläni ei ole kokemusta, joten en voinut hyödyntää itsereflektiota ja omia kokemuksiani oppaan laatimisessa. Tavoitteena oli laatia työohjeet viidelle osastolle, joista oppaaseen päätyi neljä. Tältä osin en voi pitää opasta täysin onnistuneena, ja jää työn tilaajan tehtäväksi täydentää se loppuun myöhemmin. Minulla on myös tapana vaatia itseltäni paljon. Koin todella voimakasta stressiä kyselyn vastausten jäädessä vajaaksi ja pelkäsin työn epäonnistumista, joka latisti motivaatiotani opinnäytetyön loppuvaiheessa. Minun on ollut hankalaa hyväksyä se, että vaikka lopputuloksena tuotettu raportti ja opas eivät olekaan täydellisiä, ne voivat silti olla laadukkaita, hyviä ja tilaajalleen merkityksellisiä.

Jälkeenpäin huomasin, että työn toimeksiantaja olisi hyötynyt pienimuotoisesta työtyytyväisyystutkimuksesta perehdytyskyselyn yhteydessä. Tämä paljastui vasta siinä vaiheessa, kun työ oli jo yli puolen välin, alkuperäinen kysely oli valmistunut ja tällaista tutkimusta ei ollut enää mahdollista toteuttaa. Opinnäytteen teoriaosuus oli jo valmis ja opaskin edennyt hyvin, mikä merkitsi sitä, että työn laajuus olisi kasvanut huomattavasti ja ajallinen kestokin olisi pidentynyt.

LÄHTEET

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisu. Hakupäivä 10.2.2021.
[https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus -
_ennakoivaa_tyosuojelua.](https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Alahautala, Tiina & Huhta, Henna-Riikka 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 23.3.2021. Alma Talent- verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Davila, Norma & Pina-Ramirez, Wanda 2018. Effective Onboarding. 1.painos. Alexandria: ATD Press. Hakupäivä 17.3.2021. O'Reilly Online Learning- kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Finlex 2021. Työehtosopimukset. Hakupäivä 23.3.2021.
[https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/.](https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/)

Hietala, Harri, Kairinen, Martti, Kaivanto, Keijo & Schön, Esa 2020. Työsopimuslaki käytännössä. 7. Uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 22.3.2021. Alma Talent- verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Hietala, Harri, Kaivanto, Keijo, Pystynen, Johanna & Valvisto, Elisa 2020. Esimiehen työoikeus. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 19.3.2021. Alma Talent- verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Hakupäivä 14.2.2021 Kauppakamari ammattikirjasto- kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Kauhanen, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Hakupäivä 27.4.2021. Kauppakamari ammattikirjasto- kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Kavasto, Alexa & Mattinen, Kai 2020. Keskeiset työnantajavelvoitteet yrityskoon mukaan. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Hakupäivä 23.3.2021. Kauppakamari ammattikirjasto- kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistusmatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 27.4.2021. Alma Talent- verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Hakupäivä 30.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Hakupäivä 30.4.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>.

Nieminen, Kimmo 2020. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2021. 19. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 23.3.2021. Alma Talent- verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Palvelualojen Ammattiliitto 2020. Epäasiallinen kohtelu, häirintä ja kiusaaminen. Hakupäivä 14.2.2021. <https://www.pam.fi/wiki/epaasiallinen-kohtelu-hairinta-ja-kiusaaminen.html>.

Palvelualojen Ammattiliitto 2021. Kaupan työehtosopimus 1.2.2020–31.1.2022 ja palkkaliite 1.4.2020–31.1.2022. Hakupäivä 9.2.2021. https://www.pam.fi/media/pdf-tessit/tes_kauppa_2020_2022_web.pdf.

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020. Muutosvoimaa - tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 2.5.2021. Ellibs- kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (Toim. Puusa, Anu & Juuti, Pauli). 9–19. Helsinki: Gaudeamus Oy. Hakupäivä 19.2.2021. Ellibs- kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Sims, Doris 2011. Creative onboarding programs. Tools for Energizing Your Orientation Program. 2.painos. New York: McGraw-Hill Education. Hakupäivä 18.3.2021. O'Reilly Online Learning-kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Toimeksiantajan edustaja 2021. Yritys X. Keskustelu 25.1.2021.

Työsopimuslaki 55/2001. Hakupäivä 30.4.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työturvallisuuskeskus 2021. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Hakupäivä 29.3.2021.
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Hakupäivä 30.4.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Työväen Sivistysliitto TSL 2020. Ammattiin opiskelevien ohjaaminen työpaikoilla. Opas työpaikkaohjaajille ja henkilöstön edustajille. Ammattitaitoa yhdessä- hanke. Hakupäivä 31.3.2021.
https://1599253.168.directo.fi/@Bin/99bc9373373490fbe8cdf285699b3ac8/1617174449/application/pdf/183659/LUKUVERSIO%2053606_AmmattitaitoaYhdessä%c3%a4_24s_A5_vihko_vedos%20%281%29.pdf.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita. Hakupäivä 14.2.2021. Ellibs- kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4 uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 26.4.2021. Ellibs- kirjakokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja- 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 26.4.2021. Alma Talent- verkkokirjahylly. Vaatii Käyttöoikeuden.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Hakupäivä 27.5.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.

Yritys X 2020. Salattu dokumentti. Sisäinen lähde.

Äimälä, Markus, Nyyssölä, Mikko & Åström, Johan 2020. Työoikeus. Helsinki: Alma Talent Oy.
Hakupäivä 8.2.2021. Alma Talent- verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Esimerkkikysymyksiä uuden työntekijän kanssa käytävään palautekeskusteluun.

Lomakkeen ajatuksena on toimia tukena uuden työntekijän kanssa käytävässä keskustelussa. Kysymyksiä voidaan muotoilla, niiden järjestystä voidaan muuttaa ja uusia kysymyksiä lisätä tai poistaa.

Keskustelun kuluessa on tärkeää tehdä muistiinpanoja kaikista niistä asioista, jotka koetaan merkityksellisiksi. Mikäli keskustelussa nousee esille seikkoja, jotka vaativat jatkotoimenpiteitä, sovitaan niistä yhteistyössä perehtyjän kanssa.

Keskustelun tulisi antaa uudelle työntekijälle mahdollisuus kertoa avoimesti mielipiteistään ja kokemuksistaan, ja kerättyä palautetta tulisi käyttää perehdyttämisen arvioinnissa ja kehittämisessä.

1. Oletko viihtynyt meillä töissä?
2. Miten työsi on alkanut sujua?
3. Mitkä työtehtävät sujuvat mielestäsi hyvin?
4. Missä tehtävissä tarvitsisit lisää apua ja ohjeita?
5. Miten hyvin olet päässyt tutustumaan työtovereihisi?
6. Onko mielessäsi jotain, jota haluaisit minulta kysyä/ voinko auttaa sinua jossain asiassa?
7. Oletko saanut riittävästi tietoa yrityksemme toiminnasta ja tarkoituksesta?
8. Kuinka asiakaspalvelu mielestäsi sujuu?
9. Millaiseksi koet ilmapiirin meillä?
10. Millaista kehitettävää saamassasi perehdyttämisessä voisi olla? Onko se hyvää?
11. Onko saamistasi perehdytysmateriaaleista ollut sinulle käytännön hyötyä?
12. Onko sinua perehdyttänyt henkilö ohjannut sinua riittävän hyvin? Saatko häneltä riittävästi tukea ja vastauksia kysymyksiisi?
13. Työyhteisön palaute. Anna tässä vaiheessa keskustelua palautetta uudelle työntekijälle.
14. Jatkotoimenpiteistä sopiminen. Sopikaa yhdessä, millaista lisätukea uudelle työntekijälle tarjotaan, jos hän sitä tarvitsee, ja milloin hänen kanssaan tavataan seuraavan kerran.

Esimerkkikysymyksiä työnopastajan kanssa käytävään palautekeskusteluun.

Lomakkeen ajatuksena on toimia tukena työnopastajan kanssa käytävässä keskustelussa. Kysymyksiä voidaan muotoilla, niiden järjestystä voidaan muuttaa ja uusia kysymyksiä lisätä tai poistaa.

Keskustelun kuluessa on tärkeää tehdä muistiinpanoja kaikista niistä asioista, jotka koetaan merkityksellisiksi. Mikäli keskustelussa nousee esille seikkoja, jotka vaativat jatkotoimenpiteitä, sovitaan niistä yhteisyyssä työntekijän kanssa.

Keskustelun tulisi antaa työnopastajalle mahdollisuus kertoa avoimesti mielipiteistään ja kokemuksistaan, ja kerättyä palautetta tulisi käyttää perehdyttämisen kehittämisessä.

1. Kuinka perehdyttäminen sinun osaltasi on sujunut?
2. Miten uusi työntekijä mielestäsi pärjää työssään?
3. Missä hän on erityisesti hyvä?
4. Missä hän kaipaa selvästi lisää apua ja tukea?
5. Kuinka asiakaspalvelu sujuu häneltä?
6. Kuinka uusi työntekijä on mielestäsi sopeutunut työyhteisöömme?
7. Vaikuttaako hän mielestäsi kiinnostuneelta työtä kohtaan?
8. Osoittaako hän oma-aloitteisuutta?
9. Ymmärtääkö perehdytettävä mielestäsi meidän asiakaslupauksemme ja tavoitteemme?
10. Millaiseksi koet ilmapiirin? Uskaltaako uusi työntekijä kertoa omia näkemyksiään?
11. Koetko joitain asioita mielestäsi hankalina omien työtehtäviesi hoitamisessa tai omassa roolissasi perehdyttäjänä?
12. Missä asioissa kaipaisit enemmän tukea minulta?
13. Ovatko perehdytysmateriaalit mielestäsi riittävät? Tulisiko niitä muuttaa jotenkin?
14. Uuden työntekijän antama palaute. Anna tässä vaiheessa palautetta työnopastajalle.
15. Jatkotoimenpiteistä sopiminen työnopastajan kanssa. Sopikaa yhdessä, millaisia muutoksia esimerkiksi materiaaleihin tehdään ja esimerkiksi siitä, millaista lisätukea tarvitaan ja milloin keskustellaan seuraavan kerran.