

# UUDEN PALVELUESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN

Case Raha-automaattiyhdistys: Mihin  
suuntaan perehdyttämistä tulisi lähteä  
rakentamaan?

Kristiina Pelto

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia  
Liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Pelto, Kristiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.11.2013
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi UUDEN PALVELUESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN Case Raha-automaattiyhdistys: Mihin suuntaan perehdyttämistä tulisi lähteä rakentamaan?		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Toivanen, Heikki		
Toimeksiantaja(t) Raha-automaattiyhdistys		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Raha-automaattiyhdistyksen palveluesimiesten perehdyttämisen nykytilaa haastatteleamalla perehdytettyjä työntekijöitä. Haastattelujen vastauksia verrattiin perehdyttämisestä kerättyihin teorioihin ja sitä kautta etsittiin kehitysehdotuksia yrityksen perehdyttämiseen.</p> <p>Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla autetaan uutta työntekijää tai muuttuneen työnkuvan saanutta työntekijää sopeutumaan työhönsä. Perehdyttäminen kuuluu työnantajan vastuulle ja vaihtelevia käytäntöjä löytyy eri yrityksistä. Onnistunut perehdyttäminen poistaa tulokkaan epävarmuutta, vähentää virheitä, lyhentää oppimisaikaa ja lisää työssä viihtymistä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla syksyllä 2013. Tutkimuksessa haastateltuja henkilöitä oli kaksi, jotka kummatkin olivat aloittaneet vuoden 2012 aikana eli perehdytys oli vielä tuoreessa muistissa. Haastattelujen vastauksien ja teorian pohjalta saatiin kehitysehdotukset, joiden avulla case-yritys pääsee kehittämään perehdyttämistään.</p> <p>Kehittämisehdotuksiksi saatiin muun muassa mentoroinnin aloittaminen uusille palveluesimiehille, perehdyttämisen vastuuttaminen ja tarkistuslistan luominen perehdyttämiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, mentorointi, perehdyttämisen kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) Pelto, Kristiina	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 18.11.2013
	Pages 39	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title INTRODUCTION FOR NEW SERVICE MANAGER Case Raha-automaattiyhdistys: How introduction should be developed?		
Degree Programme Degree Programme in Entrepreneurship Development, Team Academy		
Tutor(s) Toivanen, Heikki		
Assigned by Raha-automaattiyhdistys (Finnish Slot Machine Association)		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to survey the present state of service managers' introduction, by interviewing the employees who had been introduced at Raha-automaattiyhdistys. The answers of the interviews were compared with theories of introduction that had been collected. That way, improvement proposals for the company's introduction were explored.</p> <p>Introduction consists of the actions that help either a new employee or an employee changing his job description, to adjust to their work. Introduction is the employer's responsibility and several different methods are used. A successful introduction reduces a newcomer's insecurity, decreases mistakes, shortens the learning process and adds satisfaction at work.</p> <p>The research method was qualitative. The research material was collected in the autumn of 2013 by theme interviews. The interviewees, two persons, had both started working in 2012. Therefore, their experience of their introduction was easy to remember. Improvement proposals for the companies to develop their introduction were formed on the basis of the interviewees' answers and theory on introductions.</p> <p>The greatest improvement proposals included starting a mentoring program for new service managers, pointing a person in charge of introductions, and doing a checking list for introduction.</p>		
Keywords introduction, mentoring, developing introduction		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN ESITTELY</b> .....	<b>3</b>
2.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus .....	3
2.2 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu .....	4
2.3 Tutkimuksen toteutus ja sen vaiheet .....	4
<b>3 PEREHDYTTÄMINEN TEORIASSA</b> .....	<b>6</b>
3.1 Mitä perehdyttäminen on? .....	6
3.2 Perehdyttäminen johtamisen haasteena .....	7
3.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt .....	8
3.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja vastuut .....	9
3.4 Perehdyttämisen osa-alueet .....	11
3.5 Millainen on hyvä perehdyttäjä ja onnistunut perehdyttämisprosessi? .....	11
3.6 Erilaisia perehdyttämismalleja .....	15
3.7 Perehdyttämisen seuranta .....	18
3.8 Hiljainen tieto ja sen johtaminen .....	19
3.9 Mentorointi perehdyttämisen apuvälineenä sekä tukena ammatilliseen oppimiseen .....	21
<b>4 PALVELUESIMIESTEN KOKEMUKSIA PEREHDYTTÄMISESTÄ</b> .....	<b>23</b>
3.1 Raha-automaattiyhdistyksen esittely.....	23
3.2 Haastateltavien esittely.....	23
3.3 Tutkimuksen tulokset .....	24
<b>5 KEHITYSEHDOTUKSET</b> .....	<b>30</b>
5.1 Yhteenveto .....	30
5.2 Kehittämissuhteet .....	30
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>32</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>33</b>
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	33
Liite 2. Perehdyttämisen arviointilomake .....	34
Liite 3. Sheriffin tähti-malli .....	36
Liite 4. Perehdyttämissuunnitelma .....	37
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Uuden tiedon syntyminen.....	21



## 1 JOHDANTO

"Minkälaisen tapahtumaketjun kautta tänään tuntemattomasta henkilöstö tulee tulevaisuudessa organisaationne työntekijä, mahdollisesti jopa avainhenkilö?" (Kjelin & Kuusisto, 2003, 13)

Aloitin työt Raha-automaattiyhdistyksellä (myöhemmin viitattuna myös RAY) palveluesimiehenä lokakuussa 2012. Valintani tapahtui syyskuussa 2012, jolloin perehdyttämiseni aloitettiin. Raha-automaattiyhdistyksessä tapahtui organisaatiomuutos pari vuotta aikaisemmin ja varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa ei ole olemassa nykyisen organisaation jakelun tämänhetkisille esimiehille, palveluesimiehille. Opinnäytetyön tekeminen oli minulle ajankohtainen ja puuttuvasta perehdyttämissuunnitelmasta kimposi ajatus siitä, että minä lähtisin sitä tekemään. Tutkimuksen tavoiteltava lopputulos muovaantui kuitenkin matkan varrella: lopputuloksena ei tavoiteltukaan valmista suunnitelmaa perehdyttämiseen vaan haastatteluiden sekä omien kokemuksieni pohjalta saaduista tuloksista saatiin suuntaviivoja, joita kohti RAY:n henkilöstöyksikkö perehdyttämistä voisi lähteä rakentamaan.

Esimiehen tehtävänä yrityksen kannalta on toteuttaa yrityksen strategiaa oman organisaationsa kautta ja alaisten kannalta auttaa heitä onnistumaan omissa tehtävissään, vastata organisaation sisäisestä informaationkulusta ja yhteistyöstä sekä innostaa ja motivoida alaisiaan (Salminen, 2006, 23-26). Yrityksen näkökulmasta esimiestyö on siis äärimmäisen tärkeää ja perehdytys onkin esimiehen työssä onnistumisen kannalta oleellista. Perehdyttäminen on keino saada uusi työntekijä nopeammin tuottavaksi, joten organisaation kannalta onkin kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta (Kjelin & Kuusisto, 2003, 14).

## 2 TUTKIMUKSEN ESITTELY

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää palveluesimiesten perehdyttämisen nykytilaa Raha-automaattiyhdistyksessä. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa perehdyttämisen tämänhetkinen tilanne haastattelemalla tuoreita palveluesimiehiä ja löytää kehittämissuhteita heidän kokemuksistaan, jotta perehdyttämiseen saataisiin selkeämpi suunnitelma työnantajan avuksi sekä maksimoitua perehdyttämisen hyödyt perehdyttävälle.

Varsinaisena tutkimuskysymyksenä on: "Millä tavoin palveluesimiehet on perehdytetty tällä hetkellä?"

Tutkimusongelmina:

- Onko nykyinen perehdytys riittävä? Tulevatko kaikki perehdytettävät osa-alueet läpikäydyiksi?
- Mihin suuntaan perehdyttämistä tulisi lähteä kehittämään, jotta siitä tulisi toimivampaa?

### 2.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä kvalitatiivinen tutkimus sopii muun muassa toiminnan kehittämiseen (Heikkilä, 1998, 16). Tutkimuksen empiirisen osan aineisto on kerätty tutkimuksen kohteena olleen Raha-automaattiyhdistyksen palveluesimiehille tehdyistä haastatteluista, jotka suoritettiin syksyllä 2013. Empiirisessä osassa on poimittu suoritettujen haastattelun pohjalta haastateltavien mielipiteitä toimivista perehdytyskeinoista ja kehitysehdotuksia.

Laadullisessa tutkimustavassa tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään enemmän löytämään tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia väitteitä.

Aineistonkeruumenetelminä siinä käytetään haastatteluja, kyselyjä ja havainnointia eli aineisto pyritään saamaan luonnollisista tilanteista tarkoin rajatulta

kohderyhmältä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

## **2.2 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu**

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Itse päädyin valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, jonka etuna tutkimuksessa on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijä pystyy toistamaan kysymyksensä, oikaisemaan väärinkäsityksiä, selventämään ilmausten sanamuotoa ja käymään keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelussa joustavaa on myös se, että kysymykset pystytään esittämään siinä järjestyksessä kuin tutkija tilanteeseen sopivaksi katsoo. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta, minkä vuoksi on tärkeää antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastatteluja tutustuttavaksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009,71- 73.)

Haastatteluni oli teemahaastattelu. Avoimuutensa vuoksi teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa ei voi kuitenkaan kysellä mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään vastauksia tutkimustehtävään tai -ongelmaan. Etukäteen valitut teemat siis perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75.)

## **2.3 Tutkimuksen toteutus ja sen vaiheet**

Haastattelut suoritin teemahaastattelun menetelmin. Ennen haastattelua lähetin haastateltaville haastattelurungon sähköpostilla, jotta he kerkesivät pohtimaan haastattelun teemoja, sillä heidän perehdyttämisestään oli kulunut noin vuoden verran aikaa. Haastattelut tehtiin kasvokkain haastateltavien omalla työpaikalla, mutta kuitenkin sille varatulla ajalla ja paikalla, jotta muut työasiat eivät pääsisi keskeyttämään haastattelua. Haastattelut kestivät noin tunnin. Haastattelutilanteissa

nauhoitin haastattelut haastateltavien luvalla sekä tein kirjallisia muistiinpanoja. Haastattelunauhut kuitenkin tuhoutuivat ennen kuin ehdin ne litteroida, joten haastattelu toistettiin kirjallisena käyttäen aikaisempaa haastattelurunkoa, johon oli lisätty tarkentavia kysymyksiä. Tutkimuksen edetessä pyysin haastateltavilta puhelimitse täydentäviä vastauksia heidän aikaisemmin lähettämiinsä kirjallisiin vastauksiin sekä esitin heille muutaman lisäkysymyksen.

Tutkimuksen teoriaosiota varten olen tutustunut useisiin johtamisen, perehdyttämisen ja mentoroinnin kirjallisiin teoksiin. Lisäksi olen käyttänyt internetistä löytyneitä teoksia perehdyttämisestä. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ollut saada valmista suunnitelmaa palveluesimiehen perehdyttämiseen vaan kartoittaa nykytilannetta ja löytää jo toimineita perehdytyskeinoja, jotta Raha-automaattiyhdistys pystyisi itse perehdyttämismallin rakentamaan. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko löytyy liitteenä tämän tutkimuksen loppuosasta.

Haastattelujen vastaukset avaamallani vertaamalla niitä teoriaosuuden tietoihin, omiin kokemuksiini palveluesimiehen perehdyttämisestä ja poimin niistä epäkohdat perehdyttämisestä, jonka avulla esitän kehitysehdotukset.



## 3 PEREHDYTTÄMINEN TEORIASSA

### 3.1 Mitä perehdyttäminen on?

Perehdyttämiseen johtavia tilanteita on monenlaisia: uusi työntekijä tarvitsee perehdytystä työtehtäväänsä, talossa jo olevan työntekijän toimenkuva vaihtuu tai itse työhön tulee niin isoja muutoksia, että niihin tarvitsee paneutua perehdyttämällä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään uuden työn ja toimenkuvan perehdyttämiseen, ei muutoksien perehdyttämiseen. Heinosen ja Järvisen (1997, 142) mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka auttavat sopeutumaan uuteen työhön, joko organisaatioon uutena tullutta henkilöä tai jo työsuhteessa olevaa työntekijää, jonka työnkuva muuttuu.

Perehdyttämiseen kuuluvat toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne parantavat henkilöstön osaamista, työn laatua ja auttavat jaksamaan työssä sekä vähentävät työtapaturmia ja poissaoloja. Siksi perehdyttäminen ja työnopastus kannattaakin nähdä investointina. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi ja sitä kehitetään sen hetkisten tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttäminen ei ole vain perinteinen muutaman tunnin koulutus, vaan moniulotteisempi asia, joka sisältää suunniteltuja asioita ja yrityksen henkilöstön spontaania toimintaa. Perehdyttäminen antaa pohjan sille, mihin suuntaan uusi tulokas lähtee kulkemaan. Perehdyttäminen on aina prosessi. Se alkaa ensimmäisestä tulokkaan ja organisaation yhteisestä hetkestä, mutta sen loppumista on vaikea määritellä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 14.)

### 3.2 Perehdyttäminen johtamisen haasteena

Tänä päivänä työntekijä ei näe työsuhdetta enää elinikäisenä suhteena, ja lojaalisuus työnantajaa kohtaa on vähentynyt. Organisaatiot kilpailevatkin todellisista osaajista aivan samalla tavalla kuin asiakkaista. Ne organisaatiot, jotka panostavat henkilöstöajattelussaan ihmisiin, menestyvät työnantajina. Henkilöstöpalvelut ja henkilöstöedut kuvastavat organisaation sitoutumista. Henkilöstöpalvelujen lisäksi tarvitaan tavoitteita tukevaa yrityskulttuuria. Organisaation suhde henkilöstöön tulee näkyviin ennen kaikkea johtamisessa ja esimiestyöskentelyssä sekä isoimmissa henkilöstöprosesseissa: rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, osaamisen johtamisessa, suorituksen johtamisessa sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmissä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 23.)

Perehdyttämisen päätavoitteena on auttaa tulokas mahdollisimman pian tulemaan työyhteisön toimivaksi jäseneksi. Perehdyttämisen välitön tavoite on antaa tulokkaalle perusvalmiudet työn suorittamiseen. Perehdyttämisellä pyritään vähentämään työntekijän epävarmuutta, nopeuttamaan työssä oppimista, parantamaan työsuorituksia ja tuottavuutta, lisäämään työssä viihtyvyyttä ja vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta. Nämä kaikki perehdyttämisen tavoitteet ovat suoraan myös johtamisen tavoitteita. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 46-47.)

Työntekijän osaamisesta huolehtiminen ja tehokas perehdyttäminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. Itse asiassa koko työyhteisön osaamisen kehittäminen kuuluu tärkeänä osana esimiehen työhön. Esimiehen työhön kuuluu kaksi hyvin erilaista puolta: management eli asioiden johtaminen ja leadership eli ihmisten johtaminen. Esimiehen tulee osata perehdyttäessään tarkastella näistä kummastakin näkökulmasta asioita. Hänen on huolehdittava, että perehdyttäminen toimii sovitusti ja järjestelmällisesti. Samalla on myös huolehdittava, että tulokas kohdataan ja häntä ohjataan oikealla tavalla. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 53-55.)

Työssä oppiminen jatkuu koko työsuhteen ajan ja esimiehen tehtävänä on luoda työtilanteita, joissa oppiminen on mahdollista. Esimies voi delegoida oppimiseen liittyvää vastuutaan. Esimerkiksi uudelle esimiehelle voidaan nimetä mentori, kummi,

tukihenkikö tai valmentaja auttamaan häntä menestymään uudessa tehtävässään. Kaikki organisaatio osaavat ja halukkaat auttajat kannattaa nähdä avoimin silmin. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 56-57.)

Perehdyttäminen on totuttu näkemään käytännöllisenä terminä, eikä sen yhteyksiä ja vaikutuksia organisaation muihin prosesseihin ole huomattu pohtia. Perehdyttäminen vaikuttaa myös siihen minkälaisen kuvan yritys antaa omasta toimintakulttuuristaan. Perinteisesti työyhteisöön sosiaalistumista pidetään onnistuneena silloinkin, kun uusi työntekijä omaksuu nopeasti työyhteisön toimintatavat ja luopuu vanhoista toimintatavoistaan. Tällä tavalla työntekijän aktiivinen rooli jätetään huomioimatta, ja mahdollisuudet organisaation uudistumiselle menevät sivu suun. Harvat yritykset hyödyntävät tulokkaita tietoisesti yritysten kehitystyössä. Perinteinen perehdyttäminen toimii kyllä, mutta kun otetaan huomioon tämänhetkiset yritysten tavoitteet, niin perinteinen perehdyttäminen on riittämätöntä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 47.)

### **3.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt**

Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä nopeammin tuottavaksi yhteisön jäseneksi. Tässä tavoitteessa yhdistyvät teemat: yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. Perehdyttämisen päätavoitteena on antaa työntekijälle perusvalmiudet työn suorittamiseen. (Kjelin & Kuusisto, 2003 Tulokkaasta tuloksentehtäjäksi, 46.)

Perehdyttämisen tavoitteina on mahdollistaa tulokkaan myönteisen asennoitumisen työyhteisöön, luoda toimiva yhteistyö perehdytettävän ja hänen esimiehensä sekä työtovereiden välille. Tavoitteena on myös lyhentää oppimisaikaa, poistaa epävarmuutta, vähentää virheitä, valmentaa tulokas uusiin tehtäviin työnopastuksella sekä turvata työyhteisön toiminta. (Lepistö 1992, 14.)

Työntekijän kannalta hyvin hoidettu perehdyttäminen on tärkeää, sillä se vähentää työntekijän epävarmuutta, virheitä ja väärinkäsityksiä. Perehdyttäminen vaikuttaa

myös työssä viihtymiseen sekä vähentää jopa työntekijöiden vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto, 2003 Tulokkaasta tuloksentekijäksi, 46.) Työntekijä hyötyy hyvin hoidetusta perehdyttämisestä myös siksi, että työ on sujuvaa alusta alkaen ja hänen kykynsä ja osaamisensa tulevat paremmin esille. Kun tulokkaan työnkuva on selkeä, hän pääsee kehittämään ammattitaitoaan ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Lepistö 2004, 56-57.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen ei vain hyödytä työntekijää vaan myös esimiestä ja työpaikkaa. Esimies säästää perehdyttämisen ansiosta tulevaisuudessa aikaansa, tulokas opitaan tuntemaan paremmin ja työongelmien ratkaisu helpottuu. Perehdyttämisen ansiosta työn tulos ja laatu paranevat, virheitä sattuu vähemmän ja säästöjä saadaan mm. poissaolojen vähenemisellä ja vaihtuvuuden pienenemisellä. Työpaikkakin saa siis selkeitä etuja perehdyttämisestä. (Lepistö 2004, 57.)

### **3.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja vastuut**

Työnantajan tehtävä on huolehtia työntekijän työhön perehdyttämisestä. Perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutumisesta vastaa tulokkaan lähiesimies. Normaalisti perehdyttämisen hoitavat esimies ja työkaverit yhdessä suunnitelman mukaan. Monesti tulokkaalle valitaan joku kokeneempi työkaveri kummiksi, jonka puoleen uusi työntekijä voi kääntyä, mikäli hänelle tulee kysyttävää. (Lepistö, 2004, 59.)

Esimiehen vastuulla on työnopastuksen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hänen tarvitsisi itse hoitaa opastus, vaan vaihtoehtoina on delegointi kokeneelle työkaverille tai koulutetun työnopastajan hankkiminen. Monestihan tilanne on sellainen, että esimies ei välttämättä osaa opastettavia töitä. Hänen vastuullaan on kuitenkin opastuksen oikeellisuus. (Lepistö, 2004, 59.)

Kupias ja Peltola (2009, 82-83) puoltavat myös ajatusta, että perehdytys on jonkun vastuulla, mutta esittävät ajatuksen nimetystä perehdyttäjistä, joka oman työnsä ohella tekee perehdytyksiä vakituisesti. Heidän mukaansa perehdytykseen on hyvä

olla nimetty perehdyttäjäksi. Nimetty perehdyttäjäksi hoitaa perehdytyksen muun työnsä ohella ja toimii työyksiköissä yhteistyössä esimiehen kanssa. Vastuu perehdytyksestä on kuitenkin esimiehellä, mutta perehdytys on delegoitu nimetylle henkilölle.

Nimetty perehdyttäjäksi voi olla vain alkuvaiheessa mukana, mutta useimmiten hänen roolinsa on laajempi. Nimetty perehdyttäjäksi voi olla jo rekrytointivaiheessa mukana ja hänen tehtävänä on koordinoita perehdytys. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu erityisosaamista, sitä saadaan erikseen nimetyn perehdyttäjän kautta työyksiköihin. Kupias ja Peltola (2009, 83) korostavat, että perehdytyksestä lopullinen vastuu on aina esimiehellä, sillä esimiehen tehtävänä on luoda hyvät edellytykset onnistuneeseen perehdytykseen.

Esimies valmentaa työyhteisön uuden tulokkaan tuloon ja varmistaa näin ollen perehdytyksen toteutuksen silläkin saralla. Esimies ottaa tulokkaan vastaan ja kartoittaa hänen osaamistaustansa, jotta perehdyttämisohjelmaa voidaan muokata hänen tarpeitaan vastaaviksi. (Lepistö 2004, 59.)

Uuden työntekijän esimiehen ja perehdyttämiseen osallistuvien on ratkaistava, mitä asioita käsitellään, missä järjestyksessä sekä missä vaiheessa ne käydään läpi. Heidän täytyy myös jakaa vastuut eli sopia kuka huolehtii mistäkin. Perehdyttämisasiat ovat yleensä rutiinimaisia, ja niissä ongelmana on kaikkien asioiden muistaminen perehdytettäessä. Tämän vuoksi uuden työntekijän lähimmän esimiehen tulisi laatia perehdyttämissuunnitelma kullekin tulokkaalle erikseen.

Suunnitelmassa tulee käydä ilmi:

- mitkä asiat tulee olla valmiina ennen tulokkaan saapumista
- mitkä asiat esitetään tulokkaalle saapumispäivänä
- mitkä asiat käydään läpi alussa
- miten ja missä vaiheessa omaksumista tarkastellaan.

Perehdyttäminen on siis kuten muutkin henkilöstölle järjestettävät koulutukset, jotka vaativat suunnittelua. (Lepistö 2004, 61.)

### 3.4 Perehdyttämisen osa-alueet

Lepistö (2004, 60) esittää, että perehdyttämisen voisi jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

#### 1. Työhönotto

Työhönottotilanteessa kerrotaan työn sisällöstä, palvelusuhteen ehdoista, työyhteisöstä sekä jaetaan kirjallista esittelymateriaalia. Tämän tehtävän hoitaa työhönottaja tai esimies, riippuen miten on sovittu.

#### 2. Vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen

Esimies varaa tulokkaan kanssa ajan alkukeskusteluun, johon osallistuvat myös mahdollisesti muut perehdyttämisestä vastuussa olevat henkilöt. Etukäteen laadittu henkilökohtainen perehdyttämisohjelma käydään läpi tulokkaan kanssa.

Perehdyttäminen aloitetaan ja se jatkuu tehtäväkohtaisen opastuksen rinnalla, kunnes talo ja työt ovat tulleet tutuiksi.

#### 3. Tehtäväkohtainen työnopastus

Tehtäväkohtaisen työnopastuksen hoitaa esimies tai työnopastaja, joka on saanut tehtävään koulutuksen.

#### 4. Perehdyttämisen jatkaminen

Perehdyttämistä jatketaan töiden opettamisen ohella. Opetuksen kohteena ovat yritys/organisaatio, toimintaympäristö, talon tavat jne.

#### 5. Työhön perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

Perehdyttämisen arvioinnilla selvitetään, mitä perehdyttämisellä on saatu aikaan ja millaiset kehitystoimet ovat vielä tarpeen. Kehittämisen edellytyksenä ovat keskustelut, kyselyt, yhteistyö ja käytännön toimet.

### 3.5 Millainen on hyvä perehdyttäjä ja onnistunut perehdyttämisprosessi?

Sopiva henkilö perehdyttäjäksi on kokenut työntekijä, joka kuitenkin osaa asettua tulokkaan saappaisiin. Hyvä perehdyttäjä on kiinnostunut toisen auttamisesta. Hän luo kokonaiskuvan perehdytettävälle ja kertoo perehdyttämisvaiheen alussa, mitä prosessi tulee pitämään sisällään. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 195-196.)

Vaikka perehdyttämiselle kuuluu valita yksi vastuhenkilö, on hyvä, että perehdyttämisessä on mukana koko työyhteisö. Perehdyttäjän valinnassa on hyvä ottaa huomioon perehdyttäjän työtehtävä ja suhde tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 195.)

Myös Kupias ja Peltola (2009, 81) ovat sitä mieltä, että onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluu se, että kaikki työyhteisön jäsenet kokevat osaltaan olevansa vastuussa tulokkaan perehdytyksessä.

Työn alkaessa tulokas on jatkuvassa informaatiotulvassa, joten perehdyttämisen jaksottaminen on tärkeää ja tiedon jakamista on hyvä säännöstellä. Perehdytys on hyvä aloittaa tutuilla ja yleisimmillä asioilla ja edetä siitä erikoistuneempaan tietoon. Ensimmäisten päivien tavoitteena on toivottaa tulokas tervetulleeksi ja orientoida hänet motivoituneena uuteen työtehtäväänsä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 196.)

Asiantuntija-ammateissa onnistuneessa perehdyttämisessä annetaan tietoa vain sen verran, kuin tulokas tarvitsee ja muutoin hänen annetaan toimia itsenäisesti luoden omat toimintamallinsa. Hyvä perehdyttäjä luo vuorovaikutussuhteen perehdytettävään ja on kartalla siitä, mitä perehdytettävä tarvitsee oppimiseen. Tulokas ei välttämättä tunne ammattisanastoa tai yrityksen erikoissanastoa, joten perehdyttäjän tulee vähitellen opettaa perehdyttämisen lomassa näitä tulokkaalle. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 196-197.)

Hyvä perehdyttäjä osaa kuunnella: rento jutustelu tauolla voi tarjota laadukkaimman perehdyttämistilanteen. Perehdyttäjän tulee luoda tilanteita, joissa tulokas saa mahdollisuuden toimintansa arviointiin. Onnistuneessa perehdyttämisessä tulokas saa mahdollisuuden aktiiviseen rooliin: hän asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee perehdyttämistään. Hyvä perehdyttäjä aistii milloin perehdytys on valmis ja hän voi siirtyä hiljalleen taka-alalle kuitenkin hylkäämättä tulokasta (Kjelin & Kuusisto, 2003, 197.)

Kupias ja Peltola (2009, 102) jakavat perehdyttämisprosessin seuraaviin vaiheisiin:

Ennen rekrytointia

## Rekrytointivaihe

### Ennen töihin tuloa

Vastaanotto

Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen viikko

Ensimmäinen kuukausi

Koeajan päätyttyä

(Työsuhteen aikana)

Työsuhteen päätyminen

*Ennen rekrytointia* mietitään työtehtävän vaatimukset ja tarvittava osaaminen.

Joskus rajat ovat valmiina tai sitten etsitään vain oikeanlaisen asenteen omaavaa henkilöä. Perehdytyksen painopiste määräytyy sen mukaan.

*Rekrytointivaiheessa* hakijoille kerrotaan tehtävästä, työyhteisöstä ja organisaation vaatimuksista. Näin ollen jo haastattelun aikana alkaa tulokkaan osaamisen kehittäminen.

*Ennen töihin tuloa* suunnitellaan valitun henkilön perehdytys. Mikäli uusi työntekijä haetaan selkeään tehtävään, perehdytys keskittyy tehtävän vaatimukseen. Jos uusi työntekijä tulee tuomaan organisaation tarvitseman osaamisensa organisaatioon, painotetaan perehdyttämisessä, että tuo tavoite toteutuu. Kummassakin tapauksessa aloitetaan kuitenkin perusperehdyttämisellä käymällä läpi käytännön asioita, työtovereihin tutustumista ja organisaation arvoja sekä strategiaa. Tulokkaan työhön tuloa helpottaakseen perehdyttämistä hoitava henkilö ottaa yhteyden tulokkaaseen ja saa samalla tärkeitä tietoja perehdytykseen.

*Vastaanottamassa* kannattaa olla uuden työntekijän esimies ja tärkeää on toivottaa tulokas tervetulleeksi ystävällisellä vastaanotolla.

*Ensimmäisen päivän* aikana hoidetaan käytännön asiat: avaimet, kulkuluvat ja käyttöoikeudet. Nämä on hyvä hoitaa kuntoon jo hyvissä ajoin ennen työntekijän



aloittamista. Tulokkaalle esitellään hänen työpisteensä ja työtoverit sekä käydään työhön liittyviä asioita lävitse, mutta maltillisesti, ettei informaatiota tule liikaa.

*Ensimmäisen viikon* aikana työntekijää autetaan hahmottamaan kokonaiskuva uudesta työstään, jotta hän pääsee kiinni työhönsä. Työntekijälle olisi hyvä antaa "ensiapupakkaus", jonka avulla hän pääsee työn alkuun. Ensimmäisen viikon aikana perehdytys on melko tiivistä, mutta oppijan ehdoilla. Perehdyttämissuunnitelmaa täsmennetään työntekijän tarpeita vastaavaksi. Esimiehen olisi hyvä käydä ensimmäisellä viikolla työtehtävät ja tavoitteet läpi keskustellen tulokkaan kanssa.

Ensimmäisen viikon on tarkoitus antaa tulokkaalle sellaiset valmiudet, että hän pääsee tekemään työtään. *Ensimmäisen kuukauden* aikana perehdytys jatkuu kuten tehdyssä suunnitelmassa. Vastuuta perehtymisestä siirretään vähitellen myös perehdytettävälle itselleen. Ensimmäisen kuukauden aikana tulokas osallistuu tervetuloa taloon -tilaisuuteen. Työntekijän olisi hyvä käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu 1-2 kuukautta työn aloittamisen jälkeen, jossa arvioidaan kumpaakin osapuolta. Tämä keskustelu on tärkeä, jotta tulokkaalla on mahdollisuus korjata toimintaansa, mikäli siinä joitain virheitä tai puutteita on ilmennyt.

Ennen *koeajan* päättymistä esimies käy työntekijän kanssa koeaikakeskustelun, jossa arvioidaan, miten hyvin hän on päässyt perehdyttämistavoitteisiinsa ja miten hyvin häntä niissä autettiin. Koeaikakeskustelussa päätetään, jatkuuko työsuhde. Koeaika on yleensä neljä kuukautta, mutta useisiin tehtäviin perehtyminen vie enemmän aikaa kuin neljä kuukautta.

Perehdyttäminen voi päättyä myös siihen, että työntekijä jättää yrityksen eli *irtisanoutuu työstään*. Vaikka lähtö ei yleensä ole toivottavaa, on kuitenkin hyvä muistaa pyytää palautetta perehdyttämisestä. Tämä tulee muistaa etenkin myös pitkän työsuhteen päättyessä.

Onnistunut perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja siinä:

- perehtyjät todella oppivat ja tietävät, mistä löytää lisää tietoa
- perehtyjät osaavat jatkossa toimia itsenäisesti

- koko työyhteisö tehostaa toimintaansa  
(Kupias & Peltola, 2009, 113).

### 3.6 Erilaisia perehdyttämismalleja

Kupias ja Peltola (2009) ovat jakaneet perehdyttämiskonseptit viiteen eri kategoriaan: vierihoitoperehdyttämiseen, malliperehdyttämiseen, laatuperehdyttämiseen, räätälöityyn perehdyttämiseen ja dialogiseen perehdyttämiseen.

*Vierihoitoperehdyttämisessä* uusi tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän työskentelyä. Vierihoido on tehokas tapa perehdyttää käsityömäisesti toimiessa, ja sen etuina ovat tulokkaan yksilöllinen opastus ja selkeä vastuuhenkilö. Vaaroina on kuitenkin perehdyttäjän epäpätevyys: perehdyttäjän tulee osata ohjata tulokasta sopivalla tavalla ja osata perehdytettävä asia. Vastuuperehdyttäjällä tulee olla tarpeeksi aikaa ja halua hoitaa tehtävänsä hyvin. Myöskään omat huonot tavat eivät saa tarttua uuteen työntekijään. (Kupias & Peltola, 2009, 36-37.)

*Malliperehdyttäminen* on perehdyttämisen yhdenmukaistamista massatuotannon suuntaan, silloin kun tahdotaan yhdenmukaistaa ja tehostaa perehdyttämistä. Yleensä tässä vaiheessa luodaan toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi, kuten esimerkiksi perehdyttämishjelmia, perehdyttäjien muistilistoja ja tulokasoppaita, jotka löytyvät monesti yrityksen sisäisestä verkosta eli intranetistä. Malliperehdyttämisen etuina ovat perehdyttämisen tasalaatuisuus ja valmiit toimintamallit perehdyttämisen tueksi. Vaarana on se, että perehdyttäminen jäykistyy ja keskittyy liikaa organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen eli jää liian kauas varsinaisen työn perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola, 2009, 37-38.)

*Laatuperehdyttämisessä* vastuu on työyksiköillä ja tiimeillä. Tärkeää on, että perehdyttämiselle on valittu vastuuhenkilö, joka vastaa tulokkaan perehdytyksen koordinoinnista ja perehdyttämisen prosessin etenemisestä. Prosessin tulee olla hyvin kuvattu ja sen etenemistä on seurattava kehittämisen kannalta. Parhaimmillaan

jatkuvasti kehitetty perehdyttämisen prosessi pitää sisällään vierihoitoperehdytyksen ja malliperehdytyksen parhaat puolet: ohjaajuuden ja erilaiset mallit, jäsenyydet ja materiaalit apuvälineinä. Mikäli vastuuhenkilöä ei ole valittu perehdyttämiseen, voi käydä niin, ettei kukaan ota asiaa hoitaakseen. (Kupias & Peltola, 2009, 39-40.)

*Räätälöidyssä perehdyttämisessä* esimerkiksi henkilöstöhallinto on tehnyt valmiiksi erilaisia moduuleja, joista valitaan tulokkaan tarpeisiin sopiva perehdyttämiskokonaisuus. Räätälöidyssä perehdyttämisessä jollakin on oltava päävastuu tulokkaan perehdyttämisestä. Vastuuhenkilöltä vaaditaan monipuolista erityisosaamista. Hänellä tulee olla osaamista perehdyttämisen eri osa-alueista sekä taitoa yhdistellä niistä tulokkaalle sopivat paketti. Tärkeässä asemassa on tulokkaan kanssa käytävä dialogi, jotta hänen sitoutumisestaan ja osaamisestaan osataan huomioida. (Kupias & Peltola, 2009, 40-41.)

*Dialogisessa perehdyttämisessä* perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Tätä käytetään tilanteissa, joissa tulokkaan työtehtävää ei voida tarkasti määrittellä ja tulokkaalta halutaan osaamista ja jotain uutta organisaatioon. Perehdyttämisen vaiheessa korostuu tulokkaan näkemysten hyödyntäminen, kuitenkin pitäen kiinni organisaation pysyvistä asioista, kuten esimerkiksi arvoista. Dialoginen perehdyttäminen on harvinaisempaa ja se ei istu perinteiseen perehdyttämisen konseptiin. (Kupias & Peltola, 2009, 41-42.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 205-235) jakoivat perehdyttämisen menetelmät seuraavalla tavalla:

- *perehdyttämismateriaali*

Materiaaleja ovat muun muassa intranet ja Tervetuloa taloon -vihkonen. Perehdyttämismateriaalin tuottamisessa kannattaa hyödyntää jo olemassa olevia materiaaleja kuten asiakaslehtiä ja vuosikertomuksia,

- *orientointikeskustelu ja tavoiteasetanta*

Työsuhteen alussa on hyvä käydä keskustelu, jossa käydään työnkuva läpi ja asetetaan tavoitteita. Keskustelussa käydään läpi työn tavoitteet, työtehtävät ja tulokkaan rooli organisaatiossa. Näistä asioista keskustellaan jo rekrytointivaiheessa, mutta ne on hyvä käydä läpi uudestaan syvemmin, jotta

ne tuntuvat työntekijästä helpommalta toteuttaa. Tavoitteiden asettaminen mahdollistaa itseohjautuvan työskentelyotteen sekä sen, että työssä saadaan aikaan tuloksia ja saavutuksia. Asetettujen tavoitteiden on tärkeä olla määriteltyjä epämääräisten ja liian helppojen sijaan, jotta ne toteutuvat.

- *koulutusohjelmat ja työssä oppiminen*

Perehdyttämiseen liitetään monesti määrämuotoisia koulutusohjelmia, joihin osallistuu muitakin organisaation jäseniä. Esimerkkeinä kyseisistä koulutusohjelmista ovat esimiesvalmennukset ja myyntivalmennukset. Hyvään perehdyttämiseen sisältyy aina työssä oppimista aktiivisen työskentelyn kautta. Työssä oppiminen on henkilökohtaista ja tilannesidonnaista. Asiantuntijatehtäviin ei voi oppia vain määrämuotoisilla koulutuksilla. Käytännön työtilanteet hoidetaan siinä järjestyksessä kun ne tulevat, mutta oppiminen tapahtuu tulokkaalle sopivaan tahtiin. Tärkeintä on erottaa, tarvitaanko perehdyttämistilanteessa koulutusohjelmaa vai työssä oppimista.

- *oppimistehtävät*

Tehokkain tapa auttaa oppimaan on aktivoida tulokas antamalla hänelle tehtäviä, joiden avulla hän pääsee aktiiviseen rooliin. Oppimistehtävistä puhuttaessa tarkoitetaan sellaisia tehtäviä, jotka aktivoivat oppijaa. Työnteon ohella nousevat tositalanteet motivoivat enemmän kuin lavastetut tilanteet. Jotta arjen oppimistilanteista saataisiin paras hyöty, tulee oppimiseen olla liitettynä tavoitteita. Hyvässä oppimistilanteessa enemmän merkitsee se, että tulokas tutustuu asiaan, kuin se, että tehtävä on laaja tai siitä saadaan kirjallinen tuotos. Hyvä oppimistehtävä auttaa muodostamaan kokonaiskuvan aiheesta, on motivoiva ja saa oppijan tarkastelemaan asiaa toimeksiantajan näkökulmasta tai löytämään erilaisia ratkaisumalleja.

- *mentorointi, työnohjaus ja valmentaminen*

Nämä eivät ole työnopastusmenetelmiä, mutta toimivat esimiesten ja asiantuntijoiden perehdyttämisessä. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä tarjoaa omaa kokemustaan tulokkaan käyttöön. Työnohjauksessa ohjaaja ei ole välttämättä saman alan ekspertti vaan ohjaukseen koulutettu henkilö. Työnohjaus on pitkä prosessi ja sitä käytetään johtotehtävissä. Valmentaminen on kahta edellistä täsmällisempää tavoitteiltaan. Siinä on

usein konkreettista toimintaa ohjaavaa ja siinä keskitytään esimerkiksi yksittäisen projektin läpiviemiseen.

Kaikki nämä perehdytysmenetelmät yhdistävät älyllisen pohdinnan, omien tunteiden kohtaamisen ja liiketoiminnalliset tavoitteet,

- *työnopastus osana perehdyttämistä*

Työnopastukseen kuuluvat muun muassa laitteiden käytön opastaminen ja yrityksen järjestelmien ja ohjelmien opastaminen. Nämä eivät ole pääroolissa asiantuntija- ja esimiestehtävissä, mutta ne ovat tarpeelliset myös näissä tehtävissä.

### **3.7 Perehdyttämisen seuranta**

Perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on tarkoituksena arvioida uuden työntekijän tilanne sekä organisaation perehdyttämissuunnitelman toimivuus. Tulokkaan perehdyttämistä on seurattava samaan aikaan, kun se on käynnissä. Oppimista arvioidaan keskustelun kautta yhdessä työntekijän kanssa, jotta saadaan tehtyä pohja tuleville kehittämistavoitteille. Keskustelussa oleellista on kuunnella tulokkaan omia kokemuksia sekä arvioida tulokkaan ja perehdyttämisen vastuuhenkilöiden toimintaa. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 245.)

Lepistö (1992, 40) kirjoittaa, että arvioinnilla on tarkoitus selvittää, mitä perehdyttämistoimilla on saatu aikaan. Perehdyttämisen kehittäminen alkaa nykytilanteen kartoituksella. Arviointikeskustelujen, kyselyjen ja haastattelujen avulla saadaan selvitettyä nykytilanne.

Arvioinnista tulee saada vastaukset kysymyksiin:

- Mitkä ovat perehdyttämisen vaikutukset:
  1. työn tuloksiin ja laatuun?
  2. työntekijöiden työmotivaatioon ja työn kehittämiseen?
  3. työtapaturmiin ja poissaoloihin?
- Mitä tulee tehdä toiminnan kehittämiseksi?

On tärkeää kerätä yhteenvedotietoa perehdyttämisen toimivuudesta esimerkiksi yksinkertaisella kyselylomakkeella. Seurannan tulee olla helppoa ja luottamuksellista sekä annettava tietoa, jonka avulla perehdyttämisen toteutumista sekä siitä saatuja hyötyjä. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 245.)

Perehdyttämisen onnistumista kannattaa arvioida tulokkaan tyytyväisyydellä ja suhteuttaa se perehdyttämiseen esimerkiksi asennemittareilla. Asennemittareissa esitetään väittämiä perehdyttämisen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä. Pelkästään tulokkaan tyytyväisyys perehdyttämiseen ei riitä, vaan perehdyttämisen arvioinnissa on otettava huomioon myös organisaation tavoitteiden toteutuminen. Liitteenä 2 on esimerkki perehdyttämisen arviointilomakkeesta (Kjelin & Kuusisto, 2003, 245, 265-268.)

### **3.8 Hiljainen tieto ja sen johtaminen**

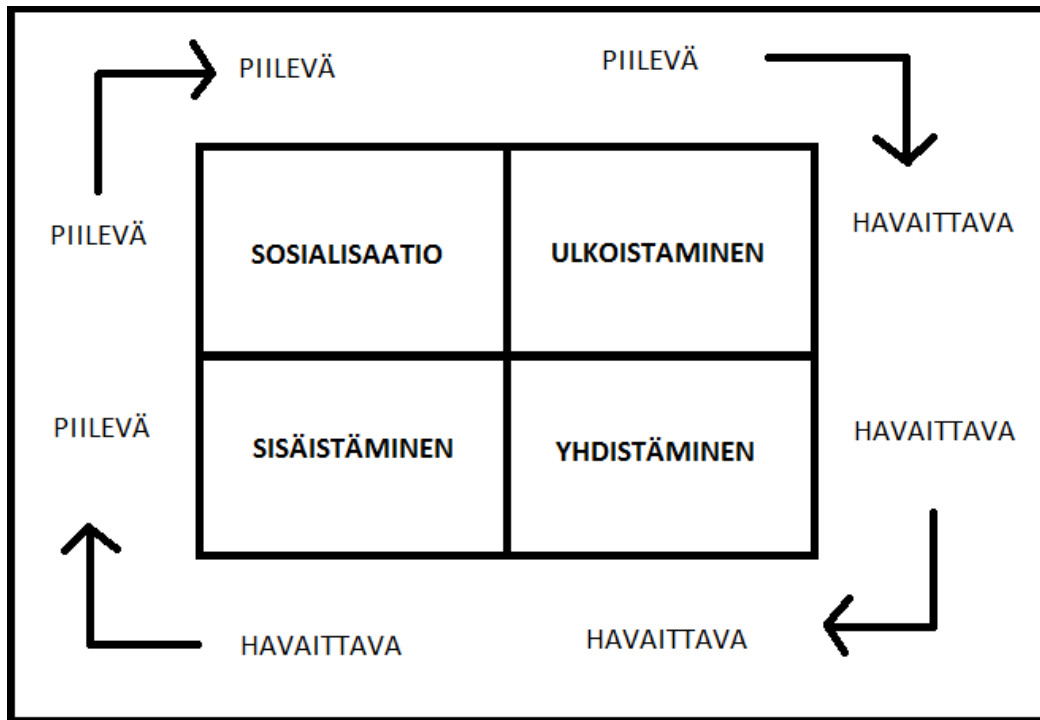
Tieto on jaoteltujen kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka antaa taustan arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy tietäjän mielessä. Organisaatiossa tieto on monesti kiinnitetty dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin ja toimintatapoihin. Tiedon määritelmä on kuitenkin monimutkainen, mutta olennaista on ymmärtää tiedon olevan ihmisissä. (Sydänmaanlakka, 2007, 189.)

Johtaakseen tietoa tulee ymmärtää ero datan, informaation ja tiedon välillä. Data on numeroita, tekstiä ja kuvia. Datasta syntyy informaatiota, kun se muunnetaan merkitykselliseen muotoon osaksi jotain kokonaisuutta. Informaatiosta tulee tieto kun se saa vastaanottajan. Vastaanottaja kuitenkin voi määritellä, onko saatu viesti informaatiota vai dataa. (Sydänmaanlakka, 2007, 187-188.)

Tänä päivänä tieto on yrityksille ja sen työntekijöille pääomaa. Haasteena on tiedon johtaminen ja hallinnointi, sillä tietoa on niin valtava määrä. Itse asiassa yritykset eivät edes tiedä mitä kaikkea he tietävät. Tietämällä oman tietopääomansa, olisi yrityksen toiminta paljon tehokkaampaa. Aikaa menee paljon hukkaan etsiessä tietoa tai keksiessä asioita uudelleen. Tieto itsessään ei ole arvokasta, vaan johtamalla

tietoa pystyttäisiin soveltamaan uutta tietoa käytäntöön. Tiedon johtaminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta ja tavoitteista. Ne määrittelevät mikä tieto on organisaatiolle tärkeää. Organisaatiolla on oltava tukijärjestelmät oppimiselle, jotka auttavat tiedon muodostumista, hankkimista, jakamista ja soveltamista. (Sydänmaanlakka, 2007, 175-176.)

Nonaka ja Takeuchi jakoivat tiedon piilevään ja havaittavaan tietoon. Piilevää tietoa ei ole tallennettu mihinkään ja sitä on vaikea siirtää muille. Havaittava tieto on yleispätevää, muodollista ja sitä on helppo siirtää organisaation sisällä. Ihmisten kokemuksista ja tuntemuksista koostuva tietovarasto on paljon suurempi kuin dokumentoitujen ja paperilla olevien tietojen. Näitä kahta tiedonlajia yhdistelmällä saadaan synnytettyä uutta tietoa. (Sydänmaanlakka, 2007, 192.) Uuden tiedon luominen tapahtuu sosialisointin, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen kautta. *Sosialisointiossa* tieto vaihtuu yksilöiden välillä, kuten esimerkiksi mestari-oppipoika-asetelmassa. Tietojen ja taitojen lisäksi, mestari-oppipoika-asetelmassa myös alalle liittyvät toimintamallit ja arvot siirtyvät sosialisointiossa. *Ulkoistamisessa* piilevä tieto muutetaan havaittavaksi tiedoksi kuvaamalla se mahdollisimman tarkasti. Ulkoistaminen on organisaatiolle erittäin tärkeää, sillä se mahdollistaa tiedon tehokkaammin jakamisen. *Yhdistämisellä* jalostetaan tietoa eli yhdistetään havaittavia tietoja laajemmiksi kokonaisuuksiksi. *Sisäistämällä* havaittu tieto muuttuu piileväksi tiedoksi. Sisäistämällä me määrittelemme tiedon uudelleen itsellemme sopivalla tavalla. (Sydänmaanlakka, 2007, 192-193.)



Kuva 1. Uuden tiedon syntyminen (Sydänmaanlakka, 2007, 193)

Tiedon jakamista parantaakseen piilevää tietoa tulisi muuttaa mahdollisimman paljon havaittavaksi tiedoksi. Organisaatiolle olisi hyödyllistä muuttaa mahdollisimman paljon piilevää tietoa havaittavaan muotoon, ettei tieto lähde pois työntekijöiden mukana. Piilevän tiedon tärkeys ja hyödyllisyys tulisi ymmärtää, jotta sitä pystyisi jakamaan. Organisaation tulisi löytää sellaiset tiedon alueet, joita ei saa siirrettyä muuten kuin kokemuksen kautta ja annettava valmiuden siihen. Tämä voisi tarkoittaa muun muassa mestari-oppipoika- malliin palaamista eli luomalla mentorointi- ohjelman. (Sydänmaanlakka, 2007, 196-198.)

### 3.9 Mentorointi perehdyttämisen apuvälineenä sekä tukena ammatilliseen oppimiseen

Mentorointi on yksi vanhimmista tavoista kehittää yhteisöä, ja sen avulla on varmistettu sivilisaation säilyminen ja sen jatkuva kehittyminen. Mentorointi on kehittämiseen pyrkivä vuorovaikutussuhde, jossa toinen osapuoli investoi aikaansa ja tietämystään auttaakseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja taitoa.



Juusela, Lillia ja Rinne (2000, 14-15) kirjoittavat, että Mentoriprosessissa tarkoitus ei niinkään ole auttaa mentoroitavaa hänen urallaan eteenpäin vaan auttaa löytämään hänessä piilevät kyvyt hänen kehittääkseen niitä. Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 151) ovat sitä mieltä, että mentoroinnissa edistetään perehdytettävän oppimista aktivoimalla hänet itse miettimään asioista eikä vain kertomalla kaikkea ja antamalla ohjeita.

Mentoroinnissa tarkoituksena on siirtää kokeneemman eli mentorin osaamista kokemattomalle eli aktorille. Tärkeää toimivaan mentorointiin on, että vuorovaikutus on luottamuksellista, rakentavaa ja avointa. Mentori ei siirrä valmista tietoa aktorille, vaan auttaa häntä itse oivaltamaan asioita. (Juusela, 2006, 7-8.) Jotta mentoroinnin vuorovaikutussuhteesta saataisiin tehokas kehittämismenetelmä, on sen ympärille rakennettu prosesseja. Etenkin yrityksillä on aivan omia mentorointiohjelmiä, joissa mentorointiin on kehitetty systemiikka, rakenne ja prosessit. (Juusela, Lillia & Rinne, 2000, 16-17.)

Mentoroinnin malleja on useita: luonnollisia, tilannekohtaisia, klassisia, strukturoituja, ohjattuja, epämuodollisia, muodollisia ja suunnitelmallisia. Kun perehdyttämistä lähdetään laajentamaan mentoroinnin suunta, tulevat kuvaan keskustelut yrityskulttuurista, organisaation arvoista ja visioista sekä tulokkaan henkilökohtaisista tavoitteista. (Juusela, 2006, 5-6)

Nykyään harvemmin perehdyttämiseen kuuluu vain mentorointi, vaan siihen kuuluu muitakin asioita. Hiljainen tieto on helppo siirtää mentoroinnin avulla, mutta siinä on vaarana, että tieto on vääristynyttä tai vanhentunutta. Siksi tiedon siirtämistä ei haluta jättää vain yhden henkilön varaan. Vierihoidoperehdyttämisessä perehdyttäminen voi tapahtua vain mentoroinnin avulla. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 245, 149-151.)

## **4 PALVELUESIMIESTEN KOKEMUKSIA PEREHDYTTÄMISESTÄ**

Tässä osiossa kerron lyhyesti Raha-automaattiyhdistyksestä, avaan haastatteluissa saatuja vastauksia ja vertaan niitä keskenään, omaan kokemukseeni palveluesimiehen perehdyttämisestä sekä alussa olleisiin perehdyttämisen teorioihin, joita esittelin osiossa 3. Haastattelujen pohjalta tulleet kehitysehdotukset löytyvät Kehitysehdotukset-osiosta.

### **3.1 Raha-automaattiyhdistyksen esittely**

Raha-automaattiyhdistyksen perustehtävänä on kerätä toiminnallaan varoja suomalaisten hyvinvoinnin tukemiseen. RAY:n toiminta koostuu raha-automaateista ja kasinopelitoiminnasta. Pelitoiminta perustuu palveluun, jossa tarjotaan mahdollisimman viihdyttäviä pelejä asiakkaille. RAY:n raha-automaatteja ja kasinopelejä voi pelata noin 8000 liiketilassa, joita löytyy ympäri Suomea. Pelejä pääsee pelaamaan myös RAY:n omissa pelisaleissa, joita tällä hetkellä löytyy noin 80. Raha-automaattiyhdistyksen toimintaa ohjaa vastuullisuusohjelma, ja liikevoitto ohjataan terveyden sekä hyvinvoinnin edistämiseen. Avustukset jaetaan järjestöjen hakemusten perusteella. RAY:n arvot ovat luotettavuus, asiakaskeskeisyys, avoimuus ja toiminnan tehokkuus. (RAY lyhyesti, 2013.) Organisaatio jakautuu karkeasti jaettuna avustustoimintaan, hallintoon, lakiasioihin, viestintään, jakeluun ja kehittämiseen. Palveluesimiehet toimivat jakelun palvelupelien esimiehinä. Heidän vastuullaan on ravintolakasinopelit ja pelisalit henkilöstöineen.

### **3.2 Haastateltavien esittely**

Vaikka kyseessä on iso organisaatio, niin kohderyhmäksi osuvia haastateltavia ihmisiä ei ollut montaa. Lisäksi uusia esimiehiä oli tutkimuksen aloittamisen tekohetkellä kaksi, joita kumpaakin haastattelin tutkimusta varten. Ongelma on siis noussut suuremmin esille vasta viimeisen vuoden sisään, kun haastateltavien perehdytys on tullut ajankohtaiseksi.

Haastateltava henkilö nro 1 aloitti palveluesimiehenä vuoden 2012 aikana. Hänellä oli aikaisempaa esimiestaustaa yrityksen entisen organisaation aikana vuoroesimiehenä sekä myymäläpäällikkönä 1,5 vuotta eräässä toisessa yrityksessä. Haastateltava henkilö nro 2 aloitti palveluesimiehenä vuoden 2012 aikana myös. Hänellä oli aikaisempaa esimiestaustaa Puolustusvoimilta esimiehenä olosta. Kumpikin haastateltava työskenteli palveluesimieheksi valitsemisen hetkenään RAY:n palveluksessa, joten varsinaista yritykseen perehdyttämistä he eivät tarvitse, ja siksi siihen osioon paneutuminen on jätetty haastattelusta pois. Haastateltava nro 1 toimii sijaisena henkilö x:lle. Haastateltava nro 2 toimii taas sijaisena henkilö y:lle, joka myös hoiti haastateltavan perehdyttämisen. Vertaan tutkimustuloksien esittelyssä haastateltavien vastauksia perehdyttämisen teorioihin. Lisäksi tuon esille omia kokemuksiani perehdyttämisestä tukemaan haastateltavien vastauksia.

### **3.3 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksen haastattelun tarkoituksena oli saada haastateltavilta tietoa siitä, miten heidät perehdytettiin työn eri osa-alueisiin. Lisäksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan 1-4 arvosteluasteikolla (1= huonoin, 4=paras) miten osa-alue perehdytettiin heille sekä miten perehdytys kokonaisuudessaan heidän kohdallaan sujui.

Haastateltujen vastaukset ovat purettu aihealue kerrallaan. Aihealueet pohjautuvat oppinäytetyöni alussa löytyvien teoriaosuuden teemoihin: perehdyttämisen suunnitteluun, vastuisiin, seurantaan, arviointiin ja mentorointiin. Vertaan haastateltavilta saatuja vastauksia ja kokemuksia teoriaan, jonka avulla etsin suurimmat ongelmakohdat ja esitän muutaman ratkaisuehdotuksen luvussa 5.

#### **Perehdyttämisen nykytila ja tarve**

Palveluesimiehen perehdyttämiseen ei ole tällä hetkellä varsinaista suunnitelmaa. Ray:llä on kyllä saatavilla omasta intranetistään sekä omilta kouluttajiltaan erittäin hyvää ja kattavaa perehdytysmateriaalia yleisesti koskien organisaatiota ja sen historiaa. Haastateltavat kokivat, että työhön perehdyttäminen ei ollut

suunnitelmallista tai se jäi puutteelliseksi ja asioiden läpikäyntijärjestykset olivat sekavat:

*"PE pestiin ei ollut nimeksikään perehdytystä. Henkilö x (PE ketä sijaistan) lähinnä siirsi verkkokansioon kaiken "mukamas" tarpeellisen. Siitä sitten vaan lähdettiin taas opettelemaan, mitä tehtävän kuvaan kuuluu."*

*"Perehdytys ei ole järjestelmällistä, itse pitää osata pyytää apua."*

Oma perehdytyksenikin oli osittain puutteellista ja asioiden käyntijärjestys sekavaa. Perehdytyksessä keskityttiin välillä epäolennaisiin ja pieniin asioihin, jotka olisin itsenäisellä työlläkin selvittänyt, ilman että ne työskentelyäni olisivat haitanneet.

Perehdyttäminen parantaa tulokkaan epävarmuutta, henkilöstön osaamista, työnlaatua sekä auttaa jaksamaan työssä. Hyvin hoidetussa perehdyttämisessä uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

*"PE vastuu alueet ovat liian laajat ja käytännön odotukset "mitä minulta odotetaan" puuttuvat."*

Haastatteluista selvisi, että vierihoitoperehdyttäminen on tarpeellinen ja välttämätön, jotta omaan työhön ja sen tehtäviin pääsee käsiksi. Toinen haastateltava ehti olla noin kuukauden verran sijaistettavansa vierihoidossa, joten hän koki useamman asian kohdalla, ettei kaipasi lisää perehdytystä: *"Paikallisesti vastuualueet olivat melko selkeitä. Henkilö Y:n kanssa ehdittiin käymään läpi alue läpikotaisin."* Toinen haastateltava taas jäi omilleen oppimaan työnkuvaa, sillä hän ei vierihoidossa päässyt olemaan, joten hän koki useammassa kohtaa, että olisi kaivannut lisää perehdyttämistä. Itse kerkesin olla pari viikkoa sijaistettavani vierihoidossa. Koin, että aika oli liian lyhyt ja paljon asioita kerkesi jäämään käymättä. Asioiden läpikäyntijärjestys oli sekava, joten työnkuvan kokonaisuuden hahmottaminen oli hankalaa. Perehdyttäjäni olisi tarvinnut jonkinlaisen perehdyttämisen rungon, jonka avulla hän olisi saanut varmistettua, että kaikki asiat tulevat läpikäytyiksi.

Osasyynä perehdytyksen puutteellisuuteen varmasti on oletus tietystä osaamistasosta, koska kyseessä on vaativa työtehtävä. Tätä ajatusta tukevat myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 15) kirjassaan Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Heidän mielestään silloin, kun oletetaan työntekijältä jo osaamista, jätetään perehdyttäminen vähäiseksi. Kjelinin ja Kuusiston mukaan tällaisia tehtäviä ovat johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävät.

*"Aikaisemman vuoroesiemiastaustan vuoksi oletettiin liikaa, että asiat ovat tuttuja."*

### **Perehdytyksen suunnittelu ja vastuut**

Lepistön (2004, 59) mukaan työntekijän perehdyttämisestä vastaa tulokkaan oma lähiesimies. Esimiehen vastuulla on työnopastuksen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Esimiehen ei tarvitse kuitenkaan itse hoitaa perehdytystä, vaan monesti mukana ovat myös työkaverit. Raylla on oma henkilöstöyksikkö, joten perehdytyksen varsinainen suunnittelu ei lähiesimiehen töihin kuulu. Lähiesimies tietenkin pääsisi muokkaamaan perehdytysuunnitelman aina tulokkaan osaamistason mukaiseksi. Koska suunnitelmaa ei ole, ei perehdytyksen seurantaakaan tapahtunut.

*"Olisin ja kaipaisin vieläkin vähän selkeämpää PE tehtävänkuvausta, mitä minulta odotetaan. Aika paljon edelleenkin oppiminen tapahtuu oma-aloitteisesti ottamalla puhelin kouraan ja soittamalla kollegoille/leppävaaran väelle, miten asia pitäisi hoitaa."*

Haastateltavat kokivat, että ovat itse vastuussa perehdyttämisprosessistaan ja työnantaja sekä lähiesimies kyllä auttaisivat saamaan lisää koulutusta, jos he itse osaisivat tarpeen huomata. Kuitenkin palveluesimiehen roolin jäätyä perehdytyksessä epäselväksi on mitä luultavammin oman lisäkoulutustarpeen huomaaminen vaikeaa.

*"Jos itse keksii, että tahtoo lisää perehdytystä/koulutusta, niin oma esimies kyllä antaa luvan. Omasta aloitteesta kuitenkin pitää tajuta pyytää."*

*"RAY:ltä löytyy kyllä erilaisia koulutuksia ja työvälineitä, jos niitä osaa pyytää. Jos ei osaa, niin ne jäävät helposti käyttämättä. Toisena ongelmana on myös, että koulutuksia tarjotaan, mutta niistä ei osaa itse valita mikä olisi olennainen ja tärkeä oman työn kannalta."*

Haastateltavat kaipasivat suunnitelmallisuutta ja ohjemateriaalia, jotta olisivat päässeen nopeammin työhönsä sisälle. Lepistö (2004, 61) toteaa, että perehdyttämisasiat ovat yleensä rutiininomaisia, mutta ongelmana on muistaa ne kaikki, kun tulokasta perehdytetään. Perehdyttämissuunnitelma ja sen seuraaminen takaisivat, ettei mikään asia unohtuisi.

*"Koska varsinaista" perehdytysmanuaalia" ei ole, eikä Palveluesimiehen työkuvasta ole olemassa järkevää listausta, ei kokonaisuus perehdytyksenä toiminut."*

*"Kokonaisuutena perehdytys oli hyvin pinnallista ja omalle vastuulle jäi suurin osa asioista."*

Itse jäin myös kaipaamaan perehdyttämisessäni, jotain kättä pidempää. Intranetistämme löytyy kyllä paljon materiaalia palveluesimiehen vastuisiin ja työhön liittyen, mutta varsinaisista käytännön työstä löytyi hyvin vähän materiaalia. Minulle selvisi heti jo rekrytointitilanteessa, että työnkuva on vaihtelevaa ja yhdenlaista kuvausta sille on vaikea luoda. Moni asia työnkuvassa jäikin selväksi. Kuitenkin esimerkiksi yksinkertainen taulukko pakollisista kuukausittaisista ja vuosittaisista palveluesimiehen toimista olisi auttanut pääsemään minua kokonaisuudesta jyvälle.

### **Perehdytyksen seuranta ja arviointi**

Perehdytyksen kehittämiseen olisi hyvä olla arviointilomake, jossa kuultaisiin tulokkaan mielipiteitä perehdyttämisestä. Perehdyttämisen kehittämiseen on tärkeä kerätä dataa esimerkiksi helpolla kyselylomakkeella (Kjelin & Kuusisto, 2003, 245). Myös työntekijälle olisi tärkeä antaa arvio hänen panoksestaan. Tulokkaan perehdyttämisen toteutumista on seurattava samalla, kun perehdytys on käynnissä, ja hänen oppimistaan olisi hyvä arvioida keskustelemalla yhdessä työntekijän kanssa, jotta saadaan pohja tuleville kehittymistavoitteille (Kjelin & Kuusisto, 2003, 245).

Tämä opinnäytetyö toimii työnantajalle perehdytyksen arviointina. Pyysin haastatteluissani haastateltaviaan arvioimaan heille annettu perehdytys arvosteluasteikolla 1-4 (1=huonoin, 4=paras). Tuloksina olivat 2,5/4 ja 2/4. Itse arvioin oman perehdyttämiseni 2/4. Nämä tulokset kertovat sen, että kehitettävää löytyy vielä, mutta myös sen, että perehdytyksestä löytyi hyviäkin puolia. Hyvinä puolina haastateltavat kokivat sen, että perehdytys toteutetaan jonkun vertaisensa kanssa, mutta samalla töitä tehdessä.

*"Asiat käytiin läpi luonnollisessa järjestyksessä sitä mukaa, kun uusia asioita tuli eteen. Asioita ei tarvinnut käydä läpi kalvoja/PowerPoint-esityksiä selailten, vaan varsinaiseen työhön pääsi heti käsiksi."*

*"Paikallisesti vastuualueet olivat melko selkeitä. Henkilön Y kanssa ehdittiin käymään läpi alue läpikotaisin."*

*"Ensimmäisen vuoro-esimies pestin aikana silloinen vuoro-esimies briiffasi SAP käyttöön ja muihin tietojärjestelmiin. Koska silloin hommia tehtiin tiiviissä yhteistyössä kasinopeliesimiehen kanssa, oppimista tapahtui koko ajan töiden lomassa. Eli jos jotain ei tiennyt, kysyttiin pöydän toiselta puolelta istuvalta henkilöltä mitä tehdä."*

Oli hyvä kun pääsi suoraan työn teon lomassa kysymään perehdyttäjältäni tarkentavia kysymyksiä. Teimme asioita siinä järjestyksessä kun niitä tuli. Uskon, että jos meillä olisi ollut kokonainen kuukausi aikaa, niin olisin oppinut paljon enemmän. Sillä vaikka koin, että paras tapa perehdyttämiseen oli työskennellä vertaiseni kanssa, niin häiritsivät arjen kiireet ja töiden kasautuminen perehdyttämistäni. Omilta kollegoilta sai kyllä aina apua ja opastusta uusiin asioihin myöhemmissä ongelmissa.

### **Mentorointi**

Haastateltavat olivat valinneet itselleen epävirallisesti mentorin. Mentorina toimi samassa tiimissä oleva kokeneempi kollega, jonka puoleen käännyttiin arjen asioissa. Haastateltava nro 2 kertoo, että oppi eniten omalta kollegaltaan, jonka hän oli valinnut epäviralliseksi mentorikseen. Valitsin itse myös epäviralliseksi kummikseni omassa työtiimissä olleen kokeneemman kollegan. Kollega itse tarjoutui vapaaehtoisesti auttamaan, mutta koin kuitenkin, etten aina voinut häiritä häntä, sillä hänellä oli omat työtkin tehtävänä. Lepistö (2004, 59) puoltaa ajatusta, että

tulokkaalle valittaisiin kokeneempi työtoveri kummiksi, jonka puoleen tulokas voisi kääntyä. Mentori olisi hyvä ottaa jo heti alkuvaiheessa mukaan. Mentorointi on hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa, ja se on toimiva osa perehdyttämiskokonaisuudessa (Kupias & Peltola, 2009, 151).

*"Henkilön Y jäätyä pois töistä, suurin apu tiedon saantiin löytyi kollegoista."*



## 5 KEHITYSEHDOTUKSET

### 5.1 Yhteenveto

Kummankin haastateltavan perehdyttämiprosessissa suurin ongelma oli, että perehdyttäminen ei ollut kenenkään vastuulla. Vastuuperehdyttäjän valinta on tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta (Kjelin & Kuusisto, 2003, 195). Perehdyttäminen lankesi tulokkaiden vastuulle, ja koska heillä ei ollut luonnollisestikaan työnkuvastaan kokonaiskuvaa hahmotettuna, jäivät perehdytykset puutteellisiksi. Ongelma olisi jatkossa ratkaistavissa, jos perehdytykselle valittaisiin vastuuhenkilö, joka koordinoi perehdytystä. Haastateltavat kokivat, että luonnollinen henkilö tuohon rooliin olisi oma esimies.

Kumpikin haastateltava koki, että he olisivat kaivanneet lisää opastusta siihen, mitä heiltä odotettiin työssään. RAY:n puolesta jakelun palveluesimiehen rooli ja sen vastuualueet on jaoteltu Sheriffin tähti -malliin (liite3). Haastateltavat kokivat, että malli ei itsenään aukea heille tarpeeksi, ja he kaipaisivat siihen lisää opastusta ja käytännön konkreettisia esimerkkejä.

### 5.2 Kehittämisehdotukset

Haastateltavilta kysyttiin, mitä he olisivat kaivanneet lisää perehdytykseensä, jotta se olisi ollut onnistuneempi. Vastauksissa nousivat esiin:

- yhteinen aika "väistävän" työntekijän kanssa
- starttikeskustelu oman esimiehen kanssa siitä, mitä työ pitää sisällään, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen tulee osata (osaaminen olisi kartoitettu ja tarjottu lisää perehdytystä tarpeellisiin asioihin)
- kaikkien palveluesimiehellä käytössä olevien työvälineiden läpikäyminen
- vastuunjakotaulukko, josta tulee selkeästi ilmi, mikä kenenkin vastuulla on (palveluesimiesten, kassavastaavien, huoltovastaavien yms)

Tulokkaalle varattaisiin yksi kuukausi aikaa väistävän esimiehen kanssa. Ennen työnaloittamista tulokkaan osaaminen kartoitettaisiin ja perehdytys kustomoitaisiin

hänen tarpeitaan vastaavaksi. Tulokkaan oma esimies ottaisi vastuun perehdytyksestä. Tukea perehdytysprosessiin tulokkaan esimies saisi henkilöstöyksiköltä sekä oman työyksikkönsä muilta työntekijöiltä. Esimiehen ei itse olisi varsinaisessa perehdyttäjän roolissa käytännön töissä, mutta hän vastaisi siitä, että kaikki osa-alueet tulisivat käytyä tulokkaan kanssa läpi. Esimies hoitaisi myös perehdytyksen seurannan ja varmistaisi, että tulokas pääsee omaan työhönsä sisään. Uuden palveluesimiehen kanssa olisi hyvä käydä vuorovaikutteista keskustelua läpi perehdyttämisvaiheen, jotta saadaan varmistettua, että hän oppii kaiken mikä perehdytyksessä on tarkoitus oppiakin.

Sheriffin tähti-mallin pohjalta olisi hyvä tehdä perehdyttämisen tarkistuslista perehdyttäjälle sekä perehdytettävälle. Tarkistuslistaan olisi hyvä myös listata kaikki palveluesimiehen käytössä olevat työkalut ja ohjelmat sekä pakolliset kuukausittaiset tai vuosittain tapahtuvat toimenpiteet. Tarkistuslistan pohjalta tulokkaan lähtötiedot ja osaaminen olisi helppo kartoittaa ja suunnitella perehdyttämisprosessia. Esimerkki perehdyttämisen tarkistuslistasta löytyy liitteestä 4. Perehdyttämisprosessi on erilainen jokaisen perehdytettävän kohdalla, sillä pohjaosaaminen vaihtelee henkilöittäin, mutta suunnitelmaa voidaan muokata henkilön tarpeiden mukaan.

Haastateltavat olivat valinneet itselleen kollegasta epävirallisesti työnohjaajan/mentorin auttamaan alkuun pääsemiseen ja työnkuvan eri tehtävien suorittamiseen. Koska he eivät mentorisuhdetta kuitenkaan olleet sopineet, kokivat haastateltavat, että he eivät joka asiassa kehtaa häiritä kokeneempaa kollegaansa. Uudelle esimiehelle olisi siis hyvä olla valittuna mentori tai kummi auttamaan alkuun ja nimenomaan oman työyksikkönsä sisältä, jotta hän saisi apua ihan konkreettisiin päivittäisiin rutiinitöihinkin. Tämä on äärimmäisen tärkeää varsinkin, jos perehdytysjakso oman työn vastuualueeseen ja rooliin on jää lyhyeksi. Haastateltavan kokivat, että mentorisuhde ei saa kuitenkaan olla väkinäinen, vaan mentorin ja aktorin välinen kemia ratkaisee hyvin paljon vuorovaikutuksen toimimiseen.

## LÄHTEET

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Keuruu: Tammi.

Juusela T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Juusela, T. 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lepistö, I. 1992. Työpaikan aikuiskoulutus. Forssa: Työturvallisuuskeskus.

Lepistä, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy, Viitattu 31.10.2013.  
[http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Ray lyhyesti. 2013. Viitattu 14.11.2013. <https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa>

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. p. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Jyväskylä: Tammi.

# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset- ja teemat

1. Onko sinulla aiempaa esimieskokemusta (RAY:lla)?
2. Miten sinut perehdytettiin nykyiseen virkaasi (palveluesimies)? Keneltä sait tiedon? Mistä löysit tiedon itsenäisesti? Milloin asia perehdytettiin (liian aikaisin/sopivaan aikaan/liian myöhään)? Oliko aihealueeseen perehdytys sopiva/liian suppea/liian laaja?
  - käyttöjärjestelmät & työkalut
  - vastualueet + esimiehen rooli ja esimiestyön tavoitteet RAY:ssä
  - henkilöstöjohtaminen
  - työsuhdeasiat
  - pelisäännöt
  - yhteistyökumppanit/ asiakkaat
  - viestiminen
  - tärkeitä henkilöitä organisaatiossa (ns kuka hoitaa/osaa ja mitäkin, esim Leppävaarassa)
  - muut
3. Asteikolla 1-4 (1=huonoin, 4=paras) kuinka hyvin sinulle perehdytettiin nämä osa-alueet.
4. Minkä kokonaisarvosanan antaisit perehdytyksellesi (samalla asteikolla).
5. Mainitse 3 tärkeintä osa-aluetta esimiehen perehdytyksessä, joko tärkeysjärjestyksessä tai sellaisenaan.
6. Mikä perehdytyksessä toimi(/ mikä ei)?
7. Olisitko toivonut jotain lisää perehdyttämiseltä saadaksesi toimivat työkalut työskentelyyn?
8. Mitä oppimismenetelmiä käytät työssäsi?
9. Jakelun esimiehen roolit ja tavoitteet (tähtimalli)
  - saitko riittävän perehdytyksen malliin?
  - Mitä mieltä olet näistä?
  - Miten pääsit näihin alueisiin käsiksi?
  - Miten toteutuu omassa arjessa?
10. Miten RAY ja oma esimiehesi tukevat esimiehenä kehittämisessä? Millaisia apuvälineitä sinulla on tähän käytössäsi?

## Liite 2. Perehdyttämisen arviointilomake

	Täysin samaa mieltä			Täysin eri mieltä	
<b>A. Ensimmäinen työviikko</b>					
1. Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänä.	1	2	3	4	5
2. Sain helposti itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet.	1	2	3	4	5
3. Sain seurata ensimmäisinä päivinä lounaille ja tauoille.	1	2	3	4	5
4. Esimieheni oli selvästi valmistautunut tulooni.	1	2	3	4	5
5. Lähityöyhteisöni oli selvästi valmistautunut tulooni.	1	2	3	4	5
6. Perehdyttäjäni oli selvästi valmistautunut tulooni.	1	2	3	4	5
7. Alustava perehdyttämisohjelmani käytiin kanssani selkeästi läpi ensimmäisinä työpäivinä.	1	2	3	4	5

	Täysin samaa mieltä			Täysin eri mieltä	
<b>B. Perehdytysaikani</b>					
1. Minulla oli mahdollisuus osallistua oman perehdytykseni suunnitteluun.	1	2	3	4	5
2. Tulokkaille järjestetty yhteinen perehdytysvalmennus oli mielestäni hyödyllinen.	1	2	3	4	5
3. Perehdytykseni oli aikataulutettu järkevällä tavalla.	1	2	3	4	5
4. Perehdytykseni koostui mielekkäistä kokonaisuuksista.	1	2	3	4	5
5. Perehdytykseni ansioista tutustuin riittävästi työyhteisöömme.	1	2	3	4	5
6. Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini.	1	2	3	4	5
7. Sain riittävästi tukea henkilökohtaiseltani perehdyttäjältäni.	1	2	3	4	5
8. Minulla oli mahdollisuus keskustella riittävästi esimieheni kanssa perehdytykseni aikana.	1	2	3	4	5
9. Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta.	1	2	3	4	5
10. Lähiyhteisöni osallistui perehdyttämiseeni aktiivisesti.	1	2	3	4	5
11. Taustani ja kokemuksestani oltiin hyvin kiinnostuneita.	1	2	3	4	5

	Täysin samaa mieltä			Täysin eri mieltä	
<b>C. Organisaation arvot, visio ja strategia</b>					
1. Tunnen hyvin yrityksemme arvot.	1	2	3	4	5
2. Tiedän, mitä arvot tarkoittavat omassa työssäni.	1	2	3	4	5
3. Yrityksemme tulevaisuudenkuva on tiedossani.	1	2	3	4	5
4. Yrityksemme strategia on minulle selkeä.	1	2	3	4	5
5. Tiedän, kuinka oman työni kautta pystyn edistämään yrityksemme strategiaa.	1	2	3	4	5
6. Pystyn kertomaan yrityksemme liiketoiminnasta.	1	2	3	4	5
7. Minulle on muodostunut selkeä kuva yrityksemme tuotteista ja palveluista.	1	2	3	4	5
8. Minulle on muodostunut selkeä kuva asiakkaistamme ja heidän odotuksistaan.	1	2	3	4	5
9. Koen saaneeni riittävästi tietoa organisaatiostamme ja sen toimintatavoista.	1	2	3	4	5

	Täysin samaa mieltä			Täysin eri mieltä	
<b>D. Työni</b>					
1. Työroolini ja tehtäväni kuvattiin selkeästi.	1	2	3	4	5
2. Työni tavoitteista sovittiin selkeästi.	1	2	3	4	5
3. Tiedän, kuinka työssä onnistumistani mitataan.	1	2	3	4	5
4. Tunnen hyvin vastuualueeni.	1	2	3	4	5
5. Tunnen hyvin työssä onnistumiseni kannalta kriittiset osa-alueet.	1	2	3	4	5
6. Tiedän, mistä asioista saan päättää itsenäisesti.	1	2	3	4	5
7. Minulla on selkä käsitys siitä, kuinka työni kytkeytyy organisaatiomme toimintaan.	1	2	3	4	5
8. Tiedän, mitkä ovat keskeisiä vahvuuksia työssäni.	1	2	3	4	5
9. Tiedän, missä asioissa minun pitää kehittyä työssäni.	1	2	3	4	5
10. Tiedän, missä asioissa voin tukea/neuvoa muita työryhmäni jäseniä.	1	2	3	4	5

11. Tiedän, kenen puoleen voin itse kääntyä ongelmatilanteissa.	1	2	3	4	5
12. Perehdyttämisaikana vastuuta työstäni kasvatettiin vähitellen.	1	2	3	4	5
13. Tunnen hyvin sisäiset henkilöstöpalvelumme.	1	2	3	4	5
14. Tunnen yrityksemme palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet.	1	2	3	4	5

Täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

**E. Verkostot ja viestintä**

1. Olen tavannut keskeiset sisäiset asiakkaani.	1	2	3	4	5
2. Olen tavannut keskeiset ulkoiset asiakkaani.	1	2	3	4	5
3. Osaan käyttää työssäni tarvittavia tietojärjestelmiä ja ohjelmia.	1	2	3	4	5
4. Tunnen hyvin yrityksemme viestintä- ja kokoustavat.	1	2	3	4	5

Täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

**F. Perehdytykseni kokonaisuutena**

1. Perehdyttämiseni ei kahlinnut toimintaani liikaa.	1	2	3	4	5
2. Olen tyytyväinen tulokkaille järjestettyyn yhteiseen perehdyttämiseen.	1	2	3	4	5
3. Olen tyytyväinen henkilökohtaiseen perehdytys-ohjelmaani kokonaisuutena.	1	2	3	4	5

Täysin samaa mieltä

Täysin eri mieltä

**G. Perehdyttämiseni seuranta**

1. Olemme arvioineet esimieheni kanssa riittävästi perehdyttämiseni onnistumista.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**H. Ideoita, ehdotuksia, perehdytyksen järjestämiseen yrityksessämme**


---



---



---



---



---

(Kjelin, Kuusisto, 2003, 265-268)

## Liite 3. Sheriffin tähti-malli



## Liite 4. Perehdyttämissuunnitelma

### OY YRITYS AB:N PEREHDYTYSOHJELMA 200X

Aihe	Sisältö	Vastuhenkilö	OK
<b>Työ ja tehtävät (ks. Roolikuvaus)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perustehtävä</li> <li>- Tavoitteet pitkällä ja lyhyellä aikajänteellä</li> <li>- Seurannan ja onnistumisen mittarit</li> <li>- Roolit ja tehtävät</li> <li>- Toimintavapaus</li> <li>- Kriittiset tilanteet</li> <li>- Sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö</li> <li>- Sisäiset ja ulkoiset yhteistyösuhteet</li> <li>- Tärkeimmät resurssit ja tietolähteet</li> <li>- Tukijat</li> <li>- Osaamisen kehittäminen</li> <li>- Tulokkaan odotukset työtehtävistä</li> <li>- Pukeutumiskoodi</li> </ul>		
<b>Perehdytys- suunnitelman täsmentäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulokkaan odotukset perehdyttämisestä</li> <li>- Mahdolliset projektit, analyysit, koulutukset ja muut tilaisuudet, joiden kautta tulokas voi siirtää omaa osaamistaan organisaatioon</li> <li>- Perehdytysvaiheen kokemusten kirjaaminen (esim. oppimispäiväkirja) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä tulokas on oppinut?</li> <li>- Mitä organisaatiossa voisi kehittää</li> </ul> </li> <li>- Perehdytyksen seurantatapaamisista sopiminen</li> </ul>		
<b>Viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisäinen viestintä</li> <li>- Viestintä- ja päätöksentekofoorumit</li> <li>- Puhelin- ja sähköpostikäytännöt ja periaatteet</li> <li>- Ulkoisen viestinnän periaatteet</li> <li>- Salassapito- ja vaitiolo</li> <li>- Yrityskuvan mukaiset graafiset ohjeet</li> </ul>		
<b>Järjestelmät ja ohjelmat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranet</li> <li>- Internet</li> <li>- Käyttöjärjestelmä</li> <li>- Toimisto-ohjelmat</li> <li>- Toiminnanohjausjärjestelmät</li> <li>- Sähköposti</li> </ul>		



Aihe	Sisältö	Vastuuhenkilö	OK
<b>Oy Yritys Ab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historia ja kehitys</li> <li>- Liikeidea, visio, strategia, tavoitteet, arvot</li> <li>- Asiakkaat</li> <li>- Tuotteet/ palvelut</li> <li>- Kilpailijat</li> <li>- Organisaation rakenne</li> <li>- Osaaminen</li> <li>- Toimintamallit</li> <li>- Henkilöstö</li> <li>- Keskeiset tunnusluvut</li> <li>- Organisaatiossa toteutetut kehityshankkeet edellisinä vuosina</li> <li>- Ajankohtaiset kehityshankkeet</li> <li>- Organisaatiokulttuuri</li> <li>- Toimittajat ja alihankkijat</li> </ul>		
<b>Tuotanto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet</li> <li>- Organisaatio</li> <li>- Prosessit/tuotteet</li> <li>- Keskeiset tunnusluvut</li> </ul>		
<b>Tuotekehitys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet</li> <li>- Organisaatio</li> <li>- Keskeiset tunnusluvut</li> </ul>		
<b>Markkinointi ja viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet</li> <li>- Organisaatio</li> <li>- Keskeiset tunnusluvut</li> </ul>		
<b>Taloushallinto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet</li> <li>- Organisaatio</li> <li>- Keskeiset tunnusluvut</li> </ul>		
<b>Tietohallinto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet</li> <li>- Organisaatio</li> <li>- Keskeiset tunnusluvut</li> </ul>		
<b>Toimitusjohtaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapaaminen</li> </ul>		
<b>Laatu ja kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet</li> <li>- Organisaatio</li> <li>- Keskeiset tunnusluvut</li> </ul>		
<b>Henkilöstö ja kehitys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteet</li> <li>- Organisaatio</li> <li>- Keskeiset tunnusluvut</li> </ul>		

Aihe	Sisältö	Vastuuhenkilö	OK
<b>Käytännön asiat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työsuhdeasiat <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työterveyshuolto</li> <li>- Työaika ja -paikat, työajan seuranta</li> <li>- Palkanmaksu</li> <li>- Koeaika, työsäännöt</li> <li>- Noudatettava TES ja luottamushenkilöt</li> <li>- Vakuutusturva</li> <li>- Työsuojelu</li> <li>- Poissaolot ja niistä ilmoittaminen</li> </ul> </li> <li>- Henkilöstöpalvelut ja -edut <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erityiset eläke-edut</li> <li>- Autoetu ja -vakuutus</li> <li>- Lounasedut</li> <li>- Harrastustoiminta</li> <li>- Muut henkilöstöedut</li> </ul> </li> <li>- Henkilöstön kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisäinen koulutus / avoin tarjonta</li> <li>- Muu kehittäminen</li> <li>- Kirjallisuus, lehdet</li> <li>- Täydennyskoulutus</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Sisäinen viestintä</b>			

#### LISÄKSI ESIMIESTULOKKAILLE

<b>Työ ja tehtävät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstöstrategia</li> <li>- Rekrytointi ja perehdyttäminen organisaatiossa</li> <li>- Palkitsemis- ja palkkauskäytännöt ja periaatteet</li> <li>- Suunnittelu- ja budjetointijärjestelmä</li> <li>- Tunnusluvut, seuranta- ja palautejärjestelmä</li> <li>- Kehityskeskustelut</li> <li>- Viestintä- ja päätöksentekofoorumit</li> <li>- Henkilöstön kehittämisen tavat ja periaatteet</li> <li>- Johtamisen suunnittelu- ja päätöksentekovälineet</li> </ul>
------------------------	---

(Kjelin & Kuusisto, 2003, 261-264)