



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytyskansio FCG Koulutus Oy:lle

Kosonen, Minna

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Perehdytyskansio FCG Koulutus Oy:lle

Minna Kosonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2013

Kosonen, Minna

Perehdytyskansio FCG Koulutus Oy:lle

Vuosi 2013 Sivumäärä 52

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tuottaa perehdytyskansio FCG Koulutus Oy:lle. Kansion tarkoituksena on toimia uuden työntekijän perehdyttämisen tukimateriaalina ja jo pidempään talossa työskennelleille tietopankkina. Kansio toteutettiin Optima Discendum verkkooppimisympäristöön, jota yritys käyttää järjestämiensä verkkokoulutusten oppimisympäristönä.

Tutkimusongelmana oli tasoltaan vaihteleva perehdyttämisen taso. Ongelmaan ratkaisuksi tehtiin konkreettinen perehdytyskansio perehdyttämisen tukimateriaaliksi. Näin jokaiselle uudelle tulijalle selviää kaikki oleellinen tieto yrityksestä ja sen toimintatavoista yhdestä ja samasta paikasta.

Perehdytyskansion toteutuksen pohjana on käytetty niin suomen- kuin englanninkielistäkin kirjallista materiaalia ja näiden lisäksi Internetistä löytyviä lähteitä. Kansion sisältö on linkitetty yrityksen intranettiin, jolloin kansiossa oleva tieto on aina ajan tasalla. Perehdytyskansion sisältö on luotu projektiryhmän asiantuntemuksen pohjalta. Ryhmän jäsenet valittiin tarkkaan harkittujen kriteereiden mukaisesti niin, että jäsenten näkemykset vastaisivat mahdollisimman hyvin tulevien kansion käyttäjien profiilia. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että kansio vastaisi tulevien käyttäjien tarpeita mahdollisimman hyvin.

Perehdytyskansiossa on erilliset kansiot FCG konsernille, FCG Koulutukselle, koulutuspäälliköille, koulutussihteereille sekä myyntiin ja markkinointiin liittyville asioille. Erillinen kansio on kehityskeskusteluissa tarvittavalle materiaalille. Omat kansiot luotiin materiaalille, perehtyjälle ja perehdyttäjälle omansa. Palauteosio löytyy viimeisenä ja toiminnan kehittämistä ajatellen tärkeimpänä. Tässä osiossa perehdyttäjää ja perehdytettävää pyydetään antamaan palautetta perehdyttämisestä, sen sujuvuudesta ja verkossa olevasta perehdytyskansiossa.

Opinnäytetyö on ollut toiminnan kehittämistyö, jonka tavoitteena on ollut kehittää yrityksen perehdyttämisprosessia tukimateriaalin luomisen kautta. Työn tutkiva ote näkyy teoreettisessa osuudessa, jossa paneudutaan muun muassa perehdyttämisen hyötyihin ja erilaisiin oppimistapoihin, jotka on hyvä ottaa huomioon perehdyttämisessä. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Menetelmänä käytettiin empiiristä tutkimustapaa eli keskusteluita projektiryhmän jäsenten kanssa. On mahdollista, että kansio otetaan käyttöön soveltuvien osien lisäksi myös muissa konsernin tytäryhtiöissä ja mietinnässä on, mikäli intranetin sisältö löytyisikin vastaisuudessa tästä Optimaan luodusta perehdytyskansiossa.

Asiasanat: perehdytettävä, perehdyttävä, perehdyttäminen, perehdytyskansio

Kosonen, Minna

An Orientation Guide for FCG Training Ltd.

Year	2013	Pages	52
------	------	-------	----

The aim of this Bachelor's thesis was to produce an orientation folder for FCG Training Ltd. The purpose of the folder is to serve as a new employee's orientation and also serve as a material bank for those who already work in the company. The folder's material is in the Optima Discendum e-learning environment. Optima is used when the company arranges e-learning courses.

The research problem was the analysis of different levels of induction. A concrete solution to the problem was an orientation support material. This means that each newcomer can find all the relevant information about the company from the same place.

As the basis of the orientation folder for both Finnish and English written materials and also material from Internet have been used. Contents of the folder are linked in directly to the company's intranet because the information on the folder is always up to date. The produced material is created by the project team experts. Members of the group were chosen with elaborated criteria.

On the orientation guide there are separate folders for the FCG concern, FCG Training, training managers, training secretaries as well as for sales and marketing issues. There is also a separate folder for development discussions material. There are also folders for material which are important for mentors and for newcomers. The feedback folder can be found in the last section, which the most important is for develop the process. In this section there are different feedback questions for mentors and newcomers.

The thesis has been a development of activities, the aim of which was to develop the company's orientation process through the creation of supporting materials. A job investigative approach is shown in the theoretical part, which focuses on, among other things, the orientation and the benefits of the various mode of learning, which is a valid idea to take into orientation. The study was conducted as a qualitative research. The method used in the empirical study of the way the discussions with the members of the project team. It is possible that the folder will be introduced also to the other FCG companies. It is also possible that the folder will be introduced the other subsidiaries and the intranet sites content will be replaced in this folder in the future.

Keywords: orientation guide, newcomer, orientation site

Kiitokset

Erityiskiitos kuuluu työkaverilleni ja kollegalleni Helena Sarelahdelle tästä mielenkiintoisesta opinnäytetyön aiheesta. Se, että tämä työ ylipäätään valmistui näin nopeasti ja tehokkaasti sai aikaan opinnäytetyönohjaajani Petri Oikkonen. Projektiryhmäni ansaitsee myös suuret kiitokset osallistumisestaan tämän työn toteuttamiseen työkiireidensä keskellä. Riitta Kaipasta haluan kiittää työni oikolukemisesta, rakentavista kommentteista ja ennen kaikkea vertais-
tuesta. Ja viimeisimpänä, mutta ei suinkaan vähäisimpänä, kiitän tytärtäni kärsivällisyydestä.

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Tavoite ja rajaus	8
1.2	Tutkimusongelma	9
1.3	Tutkimussuunnitelma, aineisto ja tutkimusmenetelmät	11
1.4	Tutkimusperinne	12
1.5	Tutkielman rakenne	12
2	Perehdyttäminen.....	14
2.1	Perehdyttämisen historia	15
2.2	Perehdyttämisen hyödyt	16
2.3	Perehdytettävä ja perehdyttävä.....	17
2.4	Oppimiskäsitys ohjaamaan perehdytystä	18
2.5	Perehdyttämisen suunnittelu ja perehdytysohjelma	20
2.6	Erlaisia tapoja perehdyttää.....	22
2.7	Perehdyttämisen erityistilanteita	23
2.8	Perehdyttämisen prosessi.....	24
2.9	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	28
3	FCG Koulutus.....	29
3.1	Maalaiskuntien liitosta FCG Koulutukseksi	30
3.2	Toimiala.....	30
3.3	Organisaatio.....	31
4	Perehdytyskansio FCG Koulutukselle	32
4.1	Otanta ja aineiston kerääminen	32
4.2	Projektiryhmä ja sen toiminta	33
4.3	Aikabudjetti	34
4.4	Perehdytyskansion rakenne	34
5	Perehdytyskansio.....	37
5.1	Perehdytyskansion määritelmä	37
5.2	Perehdytyskansion käyttötarkoitus	38
5.3	Perehdytyskansion hyväksikäyttö	38
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	39
5.5	Tutkimuksen eettisyys.....	40
6	Johtopäätökset	41
6.1	Yhteenveto	42
6.2	Itsearviointi	42
6.3	Pohdinta ja jatkotutkimukset	43
	Kuvat.....	48
	Kuviot.....	49

Liitteet.....	50
---------------	----

1 Johdanto

”Perehdyttäminen rakentaa sillan uuden työntekijän rekrytoinnista työsuhteen kaaren alkuun”, kuvaa Valvisto (2005, 47) kirjassaan ”Oikeat ihmiset oikeille paikoille”, ja jatkaa: ”Jotta kaari lähtisi kauniiseen alkuun ja johtaisi molemmin puolin hyviin tuloksiin, jo rekrytointihankkeen kuluessa alkanut perehdytystyö on avainasia”.

Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, osoittaa se uudelle tulokkaalle, että hänestä ja hänen osaamisestaan ollaan oikeasti kiinnostuneita. Yrityksen liiketoiminta hyötyy siitä, että perehdytettävä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni työtehtäväänsä ja tuntee olonsa mukavaksi uudessa työyhteisössään. (Österberg 2005, 99.) Perehdyttämisen tarkoituksena on myös antaa uudelle työntekijälle käsitys hänen osuudestaan koko yrityksen toiminnassa sekä eri työvaiheiden syy-seuraussuhteet. Nämä kaikki lisäävät omalta osaltaan tulijan motivaatiota. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 8.)

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyy konkreettinen tuote eli perehdytyskansio. Työ on siis toiminnallinen tutkimus. Opas toteutetaan verkossa toimivaksi, jonne jokaisella talossa työskentelevällä on vapaa pääsy. Verkkoympäristönä toimii Discendum Optima -verkkooppimisympäristö, johon annetaan jokaiselle käyttäjälle henkilökohtainen käyttäjätunnus ja salasana. Kansion omistaja huolehtii käyttäjien hallinnasta.

Lähdekirjallisuutta perehdyttämisestä on saatavilla runsaasti ja kaikkea niistä löytyvää mielenkiintoista tietoa ei ole pystytty tässä työssä käymään läpi, joten on päädytty ottamaan esiin asioita, jotka voisivat erityisesti kiinnostaa toimeksiantajayritystä. Perehdyttämistä on käsitelty lähinnä vakinaiseen työsuhteeseen tulijoiden, harjoittelijoiden ja pitkältä vapaalta palaavien kannalta, koska näitä FCG Koulutuksen työntekijät pääsääntöisesti ovat.

1.1 Tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä perehdytyskansio FCG Koulutuksen käyttöön. Yrityksestä käytetään nimeä FCG Koulutus, ilman oy-lyhennettä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan kansio olisi tehty Discendum Optima verkko-oppimisympäristöön ja sen lisäksi vielä paperisena versiona. Työstäessäni verkko-osuutta kävi ilmi, että kansio ei toimi sellaisenaan paperisena versiona, koska kaikki tieto Optimassa on linkitetty suoraan yrityksen intranetsivuille. Nyt perehdytyskansio on rajattu toteutettavaksi ainoastaan verkkoon.

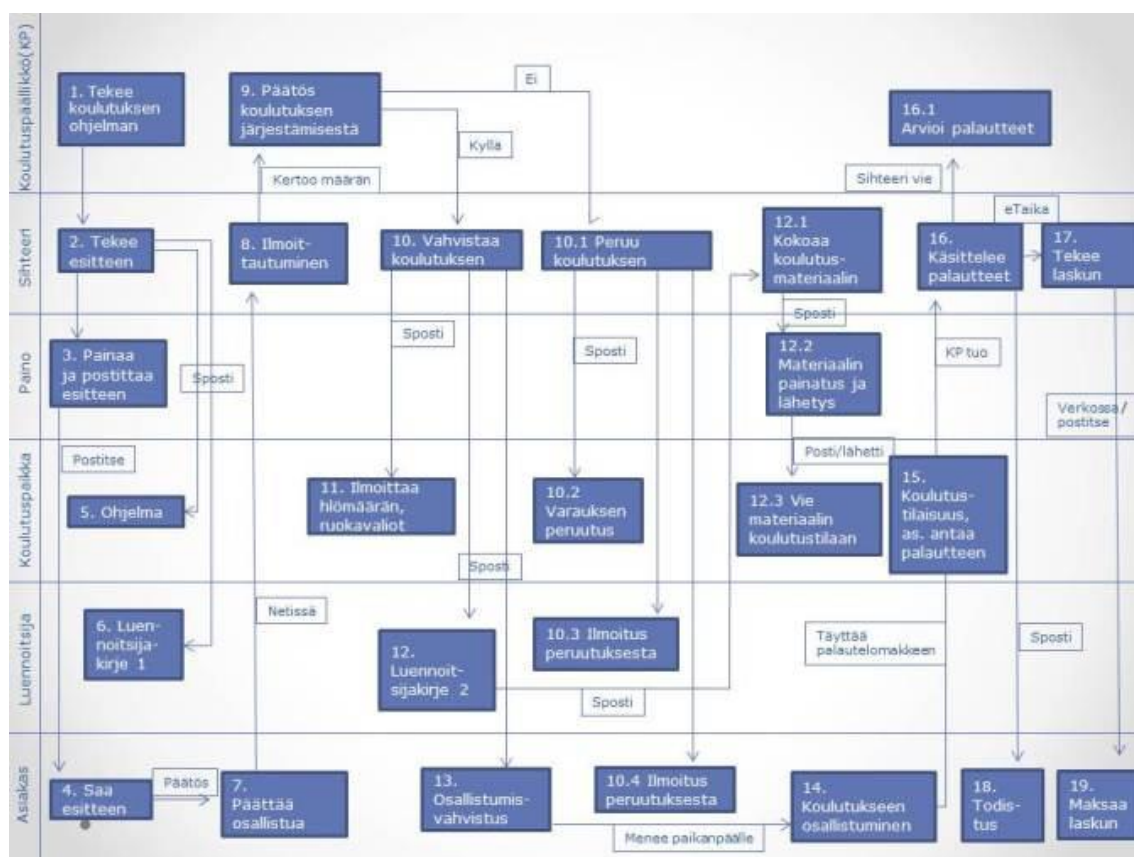
Discendum Oy on kehittänyt ja myös ylläpitää Optima verkkotoimintaympäristöä, jota esimerkiksi työnantajani ja samalla tämän opinnäytetyön toimeksiantaja FCG Koulutus käyttää verkkokoulutusten oppimisympäristönä. Optimassa voi opiskella lukemalla erilaista aineistoa, keskustella opiskelutovereiden kanssa erillisellä keskustelualueella, tehdä tehtäviä ja vaikka tenttiä. Lisäksi erilaisten videotallenteiden katselu onnistuu Optimassa. (Discendum 2013.)

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa oli ajatuksenani toteuttaa perehdytyskansio tutkimalla ensin FCG Koulutuksen perehdytyksen nykytilaa ja käytänteitä erillisen kyselyn ja mahdollisesti vielä teemahaastattelun avulla. Kävi kuitenkin ilmi, että tällöin työstä olisi tullut liian laaja. Päädettiin siis perustamaan erillinen perehdytyskansioryhmä, jossa yrityksen perehdyttämisestä keskusteltiin. Myös muutamia muita yrityksen työntekijöitä on pyydetty tutustumaan tehtyyn perehdytyskansioon ja antamaan siitä palautetta.

1.2 Tutkimusongelma

FCG Koulutus on FCG Finnish Consulting Group Oy:n tytäryhtiö. Konsernin henkilöstöhallinto on luonut aikanaan prosessit kuinka perehdytys tulisi hoitaa. Tämä prosessi on kerrottu henkilöstömanuaalissa. Konsernissa on toteutettu viime vuosina useita yhtiöittämisia ja uusia yrityksiä on ostettu, joten muunlainen kehittämistyö on jäänyt perustoimintojen hoitamisen jalkoihin. Perehdyttämisen on jokainen tytäryhtiö hoitanut parhaaksi katsomallaan tavalla ja sen taso ja laajuus on riippunut paljon perehdyttäjistä itsestään ja hänen käytettävissä olevasta ajastaan. Perehdytyksen taso on siis hyvin laaja. Osa perehdytetyistä kokevat saaneensa hyvää perehdytystä, osa täysin olematonta ja kaikkea siltä väliltä.

Koulutusten järjestäminen, suunnittelusta käytännön toteuttamiseen on hyvin moninainen prosessi. Tämä prosessi käy hyvin ilmi alla kuvatusta prosessikaaviosta (kuvio 1). Erilaisia tehtäviä ja vastuuhenkilöitä on useita, ja se että koulutus toteutuisi määräajassa ja laadukkaasti, on jokaisen tiedettävä mitä tulee tehdä ja missä vaiheessa.



Kuvio 1. Prosessikaavio avoimen koulutuksen järjestämisestä.

FCG konsernin henkilöstömanuaalin (2011) mukaan perehdyttämisestä vastaa työntekijän esimies. Hän vastaa siitä, että uudelle työntekijälle nimetään oma tukihenkilö eli tutor. Tutorin tulisi manuaalin mukaan toimia tulokkaan opastajana ensimmäisen puolen vuoden ajan. Tämä ei ole ainakaan FCG Koulutuksessa yleinen käytäntö, mutta projektiryhmämme ehdottaa, että siihen käytäntöön mentäisiin. Ryhmämme peruste tähän oli se, että lähiesimies on usein niitä kiireisimpiä henkilöitä, joten tulokkaan olisi helpompi lähestyä tutoria kuin esimiestään, kun jotain kysyttävää ilmenee.

1.3 Tutkimussuunnitelma, aineisto ja tutkimusmenetelmät

Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyö, joka tehdään työelämän tarpeisiin kehittämällä, ohjeistamalla, järjestämällä tai järjeistämällä käytännön toimintaa. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on siis yleensä toimeksiantaja, jonka tarpeisiin työ tehdään. Toteutustapana voi olla esimerkiksi kehittämissuunnitelma tai jokin tuote. Toiminnallisen opinnäytetyön tulee olla kaksiosainen eli se sisältää niin toiminnallisen osuuden kuin teoriaosuudenkin. Opiskelijalta, joka tekee toiminnallisen opinnäytteen edellytetään niin tutkivaa kuin kehittävääkin otetta. Tutkimus tällaisessa opinnäytetyössä on usein konkreettista tekemistä ja sen tutkiva ote näkyy sen teoreettisessa osuudessa, jossa pääosassa ovat lähestymistavan valinta ja se, kuinka työn erilaiset valinnat ja ratkaisut on perusteltu. Lisäksi kriittinen ja pohtiva ote työn tekemisessä ja kirjoittamisessa on tärkeää. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2013.)

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen eli se on toiminnan kehittämiseen pyrkivä konkreettinen perehdytyskansio. Kansion tarkoituksena on toimia tukimateriaalina perehdytettäessä uutta työntekijää ja toimia jo pidempään talossa olleiden tietopankkina. Teoriaosuutena työssä on perehdytyskansion dokumentointi ja arviointi sekä erilaisista lähteistä etsittyä teoriaa perehdyttämisestä.

Perehdytyskansion aineistona on käytetty jo olemassa olevaa tietoa, joka sijaitsee konsernin intranetissä. Koska nämä sivut koetaan yleisesti ottaen erittäin sekaviksi, jopa ”tiedon hautausmaaksi”, on työ aloitettu tekemällä sisällysluettelo intranetin sisällöstä. Tämän jälkeen on tehty erilliset kansiot FCG konsernille, FCG Koulutukselle ja eri ammattiryhmille kuten päälliköille ja sihteereille. Myyntiin ja markkinointiin liittyvät asiat on eriytetty omaan kansioonsa. Perehtyjälle ja perehdyttäjälle on luotu omat materiaalikansionsa, jotka sisältävät heitä erityisesti koskevaa aineistoa, esimerkiksi perehdyttäjän materiaalikansiosta löytyvä muistilista tärkeimmistä perehdytettävistä asioista. Kehityskeskusteluihin liittyvät asiat kuuluvat omaan erilliseen kansioonsa. Palauteosio on viimeisenä ja toiminnan kehittämistä ajatellen tärkeimpänä. Kansion tarkempi rakenne on kerrottu luvussa 5.

Opinnäytetyön alkuperäinen tutkimussuunnitelma on Power Point -esitys, jonka esittelin Laureassa ensimmäisessä opinnäytetyön tekijöiden ryhmätapaamisessa. Olin hahmotellut esitykseen ajatuksiani työn toteuttamiseksi. Kun työtä syksyllä taas uuden opinnäytetyön ohjaajan jatkoin, suunnitelma muotoutui entisestään. Tämän jälkeen rajasin työn koskemaan ainoastaan perehdytyskansiota, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 1.1 Tavoite ja rajaus.

1.4 Tutkimusperinne

Perehdyttämistä ja perehdytyskansiota on tutkittu paljon. Perehdyttämistä koskevaa kirjallisuutta löytyi pääkaupunkiseudun ja Suomen Kuntaliiton kirjastosta runsaasti. Näistä kirjoista valikoitui alkuun tiettyjen hakusanojen perusteella noin kolmekymmentä kirjaa. Näitä tutkiessa kävi ilmi, että perehdyttämisen peruseriaatteet kaikissa olivat samat. Mitäpä sitä tietenkään pyörää uudestaan keksimään. Tähän työhön on valittu lähteet, joissa aihetta oli käsitelty omasta mielestäni kaikkein kiinnostavimmin. Esiin on nostettu erityisesti sellaisia näkökulmia, joista toimeksiantajayritys saattaisi eniten hyötyä. Kaikki lähteet, joista on saatu vaikutteita ja ajatuksia tähän työhön, on liitetty lähdeluetteloon.

Opinnäytetöitä perehdyttämisestä ja etenkin perehdytyskansioista on tehty eniten sosiaali- ja terveysalalle, myös ravitsemusalan perehdytyskansioita löytyi. Koulutuksen toimialalla perehdytyskansioita on tehty lähinnä opetusalan henkilöstölle, kuten esimerkiksi Paula Thodénin ja Stina Kangasvierin tekemä perehdytysopas Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoululle. Oman opinnäytetyöni toimeksiantajayrityksen toiminta perustuu kuitenkin lähinnä koulutusten suunnitteluun ja organisointiin, näin ollen opetustoimintaa harjoittaville koulutusorganisaatioille laaditut perehdytyskansiot eivät toimi esimerkkeinä toimeksiantajayritykseni kaltaisessa organisaatiossa. Se, että suoranaista esimerkkiä perehdytyskansiota ei löytynyt, mahdollisti projektityöryhmän oman luovuuden käyttämisen. Tätä työtä varten hankittu lähdeaineisto antoi erinomaista taustatukea kansion luomiselle. Tätä työtä voitaisiin siis kutsua jopa ”uraa-uurtavaksi”. Internetistä ja erilaisista kirjallisista lähteistä ei löytynyt varsinaista ”mallisuoritusta” perehdytyskansio-sanana määrittelyyn, joten olen päättänyt määrittää sen itse oman käsitykseni mukaan. Tämä määritelmä löytyy luvusta 5 Perehdytyskansio.

1.5 Tutkielman rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kuuteen lukuun, joista ensimmäisessä kerrotaan työn tavoite ja kuinka se on rajattu. Tutkimusongelman määrittely löytyy kohdasta 1.2. Tutkimussuunnitelma, käytetty aineisto ja minkälaisiin tutkimusmenetelmiin on päädytty, käydään läpi ensimmäisessä luvussa. Luvun päättää tutkimusperinteen ja työn rakenteen kuvaukset.

Työn toisessa luvussa kerrotaan perehdyttämisen teoriaa alkaen sen historiasta, jatkuen perehdyttämisen hyötyihin ja arvioihin siitä millainen on hyvä perehdyttäjä sekä mitä perehdyttävältä vaaditaan. Yksi tärkeimmistä asioista tässä luvussa on erilaiset oppimiskäsitykset.

Perehdyttämisen ja perehdytysohjelman suunnittelu kuuluvat olennaisena osana perehdyttämiseen ja niitä käsitellään toisessa luvussa. Erilaisia tapoja perehdyttää käsitellään kohdassa 2.6. Perehdyttämisen erityistilanteet on otettu omaksi osakseen, koska ne ovat ajankohtaisia asioita toimeksiantajayrityksessä, jossa muutosten tuulet puhaltavat edelleen. Lopuksi on kuvattu perehdyttämisen prosessi ja koko perehdyttämistä säätelevää lainsäädäntöä.

Kolmannessa luvussa kerrotaan toimeksiantajayrityksen taustaa. Työn neljäs luku on toiminnallisen osuuden eli perehdytyskansion kuvausta. Tässä neljännessä luvussa kerrotaan aineiston keräämisestä, projektiryhmän toiminnasta sekä työhön käytetystä ajasta. Kansion konkreettinen rakenne kuvataan luvussa neljä.

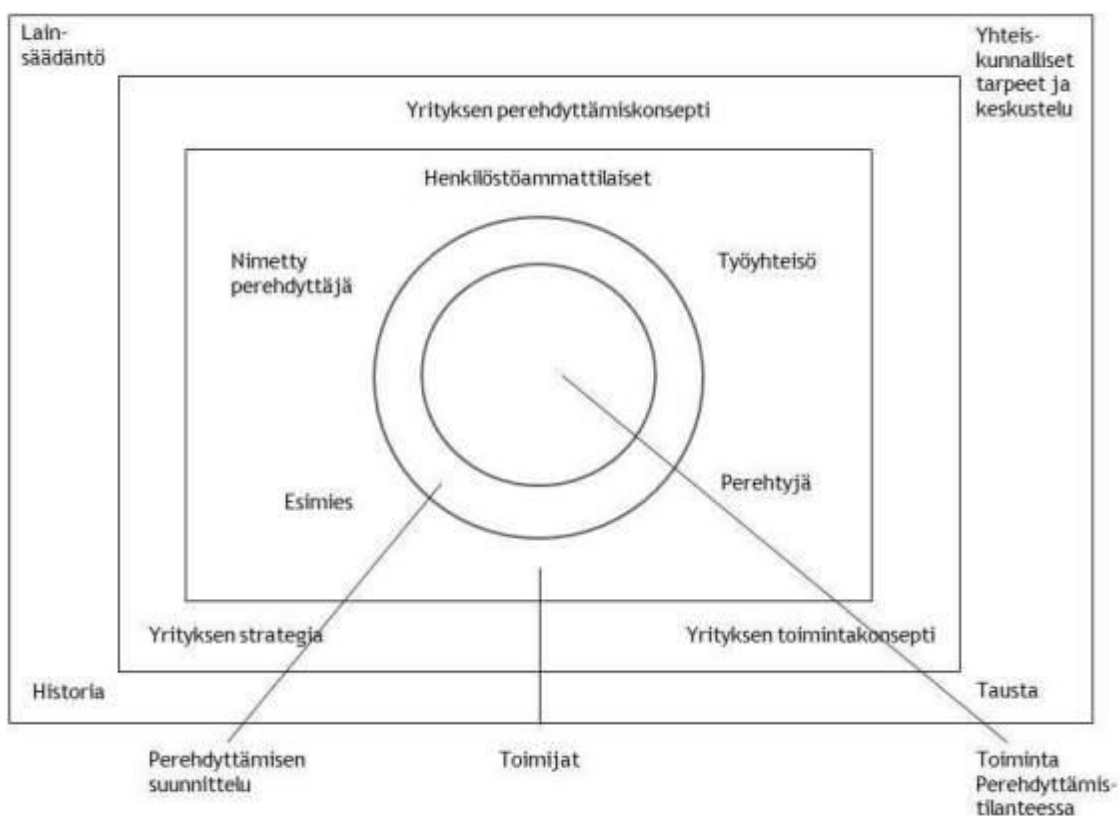
Työn viidennessä luvussa pohditaan hyvän perehdytyskansion ominaisuuksia sekä mihin sitä tarvitaan ja miksi. Luvun aiheina ovat myös perehdytyskansion hyväksikäytön mahdollisuuksien pohdinta sekä työn luotettavuuden, pätevyyden ja eettisyyden arviointi. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa ovat omat johtopäätökseni ja itsearviointini. Itsearviointi sisältää pohdintaa niistä kohdista, joissa onnistuin ja mitä olisin voinut tehdä toisin. Työn kuluessa mieleen tulleita jatkotutkimusaiheita pohditaan viimeisessä eli luvussa kuusi. Läpi koko opinnäytetyön on käytetty Jukka Lehtosen opinnäytetyössään (2012) käyttämää ideaa esittää työn vaiheet alla olevan kuvion 2 mukaisesti prosessimallinnuksen keinoin.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on hyvin monisäikeinen prosessi, jota voidaan kuvata Kupiaksen (2009, 111) perehdyttämistä käsittelevässä kirjassa käyttämällä sanalla, pelikenttä. Tämä pelikenttä, joka on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 3, koostuu yrityksessä työskentelevistä henkilöstöammattilaisista, nimetystä perehdyttäjistä, koko työyhteisöstä, esimiehestä ja itse perehtyjästä. Raamit tälle perehdytysprosessille antaa yrityksen strategia sekä sen toiminta- ja perehdyttämiskonsepti. Laajemman viitekehyksen määrittelee lainsäädäntö, historia ja tausta, unohtamatta yhteiskunnallisia tarpeita ja keskustelua.



Kuvio 3. Perehdyttämisen pelikentällä - perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias & Peltola 2009, 111).

Alla olevassa kuviosta 4 käy ilmi työn eteneminen nyt lukuun kaksi, jossa käsitellään perehdyttämisen teoriaa alkaen sen historiasta jatkuen perehdyttämisen hyötyihin ja pohdintaan siitä, millainen on hyvä perehdyttäjä. Erilaisia oppimiskäsityksiä, perehdyttämisen suunnittelua, perehdytysohjelmaa sekä erilaisia tapoja perehdyttää ja perehdyttämisen erityistilanteita on avattu tässä toisessa luvussa. Perehdyttämisen prosessin kuvaus ja perehdyttämistä ohjaavan lainsäädäntö päättävät toisen luvun.



Kuvio 4. Opinnäytetyön eteneminen.

Perehdyttäminen tarkoittaa koko sitä prosessia, jossa uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti toimivaksi osaksi organisaatiota, koko työyhteisöä, kaikkia sidosryhmiä sekä opimaan omat työtehtävänsä niin hyvin, että hän suoriutuu niistä itsenäisesti (Österberg 2005, 90). Perehdyttämisen tulisi koskea vakituisiksi palkattujen työntekijöiden lisäksi projekti- ja vuokratyöntekijöitä, harjoittelijan tehtäviin tulevia, tuuraajia, opinnäytetyöntekijöitä ja pitkältä vapaalta, kuten esimerkiksi vuorottelu- tai opintovapaalta palaavia henkilöitä (Viitala 2005, 252).

2.1 Perehdyttämisen historia

Vielä yli sata vuotta sitten valta osa Pohjoismaiden asukkaista sai elantonsa maataloudesta tai sen sivuelinkeinoista. Suomessa vielä vuonna 1940 suurin osa sai toimeentulonsa maataloudesta, kun 1980 maataloudessa työskenteli enää vain 9 % suomalaisista. (Allardt 1987, 8.) Varsinainen perehdyttämisen malli syntyi teollistumisen aikana. Tehtaassa uudelle työntekijälle näytettiin pukukoppi, verstassali ja viilapenkki, jonka jälkeen kerrottiin mitä pitää tehdä. (Suomen ekonomiliitto 2005, 81.) Nykypäivänä tällainen malli ei enää riitä, uuden tulokkaan työ on liitettävä yrityksen kokonaistoimintaan ja tavoitteisiin (Suomen ekonomiliitto 2005, 81).

Moisalo (2010, 102) kertoo kirjassaan Rautavaaran 1950-luvulla julkaistusta esimiestyön oppaasta, jossa opetettiin hoitamaan perehdytys niin, että tulokas sai tehtäväkseen niin hankalan työn, että tiedettiin jo etukäteen ettei hän siitä suoriudu. Näin uusi tulokas saatiin riittävän nöyräksi ja alttiiksi ottamaan uutta tietoa vastaan.

2.2 Perehdyttämisen hyödyt

Kun uusi työntekijä perehdytetään työhönsä huolellisesti, siirtyvät näin organisaation toimintatavat hänelle luontevasti. Tällä on suora yhteys liiketoiminnan tuottavuuteen ja palvelun parantumiseen. Kun perehdytykseen paneudutaan kunnolla, saadaan uudelle tulijalle oikeanlaiset toimintatavat, jolloin virheiden määrä on vähäisempi ja aikaa säästyy. Esimies säästää omaa aikaansa, kun hänen ei tarvitse enää myöhemmin ohjata uutta tulokasta. (Honkaniemi 2006, 155.) Myös muiden työntekijöiden aikaa säästetään, kun uuden tulokkaan ei tarvitse kysyä jokaista asiaa erikseen (Österberg 2005, 90).

Perehdyttäminen vahvistaa yhteistyötä ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä, kun työkaveritkin ovat olleet mukana perehdyttämisessä ja näin päässeet tutustumaan uuteen työntekijään. Uusi työntekijä sitoutuu tehtäviinsä, työyhteisöönsä ja koko organisaatioon saadessaan riittävän perehdytyksen ja näin hänelle syntyy hyvä mielikuvan yrityksestä. Mikäli uuden tulokkaan ideota kuunnellaan, voi organisaatio oppia niistä uusia työtapoja ja ratkaisuja, joita siellä ei aiemmin osattu ajatella. (Honkaniemi 2006, 155.)

Perehdyttämisen hyödyt voidaan laskea myös euromääräisesti. Riippuen uuden työntekijän tehtävästä ja siitä paljonko hänen rekrytointiinsa on käytetty aikaa on sen arvioitu maksavan noin 9 000 - 34 000 euroa. Tästä summasta noin 2 000 - 3 000 euroa menee perehdyttämiseen. Tätä summaa pienentää hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys, joka taas lyhentää itse työn oppimiseen käytettävää aikaa. Kun perehdytys on onnistunut, kasvaa todennäköisyys siihen, että uusi työntekijä jää yritykseen. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 22.)

Uusi työntekijä hyötyy hyvin järjestetystä perehdyttämisestä siten, että hän sisäistää nopeasti uudet tehtävänsä, yrityksen toimintatavat ja työskentelykulttuurin. Näin hänen sitoutumisensa uuteen organisaatioon mahdollistuu ja sitoutuminen käynnistyy. Liiketoiminnan tuottavuus ja palvelu paranevat, kun uusi työntekijä saavuttaa häneltä odotetun suoritusason nopeammin. Tulokkaan motivaatiota tukee se, että hänelle kerrotaan ne odotukset, joita häneen kohdistuu. Myös hänen ammatti-identiteettinsä vahvistuu, kun hän sisäistää uudet tehtävänsä mahdollisimman nopeasti. (Honkaniemi 2006, 155.)

2.3 Perehdytettävä ja perehdyttäjä

Uuden henkilön perehdyttämiseen osallistuu yleensä useampi ihminen organisaatiossa, mutta päävastuu siitä kuuluu aina lähimmälle esimiehelle. Esimiehen on siis hyvä varata riittävästi aikaa keskusteluihin perehdytettävän kanssa. Näillä kaikilla ihmisillä on tärkeä rooli siinä, että uusi tulokas saa mahdollisimman hyvän vaikutelman uudesta työpaikastaan ja hyvän alun uudelle työlleen. Huono perehdyttäjä voi pahimmassa tapauksessa pilata koko työsuhteen alun. (Viitala 2005, 252-253.) On myös hyvä miettiä kuka sitten perehdyttää, jos joku ennalta suunnitelluista perehdyttäjästä esimerkiksi sairastuu (Österberg 2005, 93-94).

Perehdyttäjän on oltava tehtävänsä osaava henkilö. Vaikka perehdytysohjelma olisi kuinka hyvin suunniteltu ja tehty, voi taitamaton perehdyttäjä pilata kaiken. Mutta myös päinvastoin, tehtävänsä osaava perehdyttäjä voi pelastaa huonostikin suunnitellun perehdytysohjelman. (Kupias & Peltola 2009, 140.) Hänen on oltava ammattitaitoinen ja motivoitunut perehdyttäjänäkin. Paras työntekijä ei välttämättä ole aina paras perehdyttäjä, koska perehdyttäminen vaatii mielenkiintoa, motivaatiota, aikaa ja koulutusta. (Moisalo 2010, 103-105.)

Hyvä perehdyttäjä voi olla henkilö, joka on itsekin vastikään taloon tullut. Hänellä on vielä oma perehdytysaikansa hyvin muistissa, eikä hänelle ole vielä ehtinyt tulla kovinkaan paljon niin kutsuttuja väriä toimintatapoja. (Österberg 2005, 93-94.) Perehdyttäjän rooli on olla perehtymisen ohjaajana ja tähdätä siihen, että uudesta työntekijästä tulee perehdyttämisyksikön päätyttyä omassa tehtävässään itsenäinen toimija. Hänen tulee jakson kuuluessa tehdä itsestään tarpeeton ja jäädä tämän jälkeen tulokkaalle korkeintaan luottohenkilöksi. (Kupias & Peltola 2009, 139; Österberg 2005, 90.)

Yhteenvetona perehdyttämisessä huomioon otettavat keskeisimmät oppimista edistävät asiat:

- huomioida perehdytettävän aikaisemmat kokemukset ja jo hankittu osaaminen
- huomioida perehdytettävän oppimistarpeet ja -tavoitteet
- tukea perehdytettävän motivaatiota
- tukea perehdytettävän kokonaiskuvaa opittavasta asiasta ja hänen tiedon jäsentämistään
- tukea perehdytettävän aktiivisuutta uusien asioiden prosessoinnissa
- tukea oppimisilmapiiriä
- edistää vuorovaikutusta
- lisätä palautteen antamisen mahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 125-126.)

2.4 Oppimiskäsitys ohjaamaan perehdytystä

Erilaiset oppimistavat on hyvä ottaa huomioon etenkin siinä kohtaa, jos perehdyttäjän ja perehdytettävän tapa oppia uutta on erilainen, koska perehdyttäjä hyvin luontevasti toteuttaa perehdyttämisen sen mukaan miten itse oppii parhaiten. Mikäli heidän oppimistyylynsä eroavat toisistaan, hänen saattaa olla hyvä jo suunnitteluvaiheessa miettiä toisenlaista tapaa perehdyttää. Tämä on tärkeää jo senkin vuoksi, että usein organisaatiosta poislähtö tai se, että uusi työntekijä ei viihdy uudessa työpaikassaan juontaa juurensa kehnoon perehdyttämiseen. Perehdytys on erittäin tärkeä tapa sitouttaa ja motivoida uusi tulokas yritykseen. (Honkanie-mi 2006, 156-157.)

On hyvä huomioida, että oppimistyylyt eivät ole aina ja ikuisesti samoja, vaan ne voivat vaihdella eri aikoina ja erilaisissa tilanteissa (Kupias & Peltola 2009, 121). Perehdytettävän tapaan oppia vaikuttavat hänen oma oppimistyylynsä lisäksi hänen aikaisemmat tietonsa ja taitonsa, motiivit ja orientaationsa asiaan (Viitala 2005, 141). Eräs tällainen oppimistavoista kertova malli on NLP™ eli Neuro-Linguistic Programming™, joka on malli aivojemme toimintata-vasta. Malli kertoo kuinka opimme, ajattelemme asioita, kommunikoimme toistemme kanssa, millä tavalla teemme päätöksiä ja miten motivoidumme parhaiten. (NLP akatemia 2013.)

NLP-mallin mukaisia oppimistyylyjä ovat:

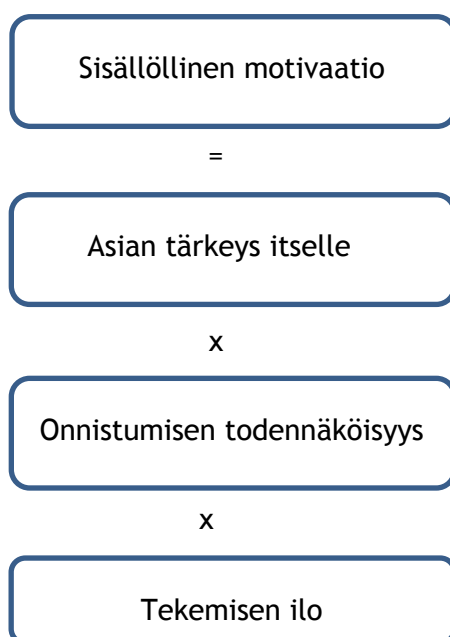
- visuaalinen (näköaisti)
- auditiivinen (kuuloaisti)
- kinesteettinen (liike- ja lihasaisti) (Kupias & Peltola 2009, 121).

Näköaistin avulla parhaiten oppiva tarvitsee nähtävää, eli kuvia, kaavioita ja sitä, että hän pystyy hahmottamaan kokonaisuuksia. Kuuloaistiaan vahvimpana pitävä taas kokee parhaiksi keinoiksi oppia kuuntelemalla puhetta ja niin, että edetään asioissa loogisessa järjestyksessä. Liike- ja lihasaistia voimakkaampana pitävä taas tarvitsee konkreettista tekemistä ja sitä, että liikutaan paikasta toiseen. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Ihmiset ovat harvemmin vain yhden oppimistyylin omaavia. Voi olla yksi tai kaksi tyyliä, jotka ovat vahvimpana tai niin, että yksi oppimistyyli on heikompi kuin muut oppimistyylyt. Perehdyttäjän olisi hyvä lähteä perehdyttämään niin, että aloittaa siitä tyylistä mikä on perehdytettävälle ominaisin ja käyttää koko perehdytysprosessin aikana kaikkia edellä mainittuja tapoja hyväkseen. (Kupias & Peltola 2009, 124; Viitala 2005, 145.)

Mikäli uudelle työntekijälle on rekrytointivaiheessa tehty soveltuvuusarvio, löytyy sieltä paljon tietoa tulokkaan oppimistyylistä ja työskentelytavoista. Mikäli soveltuvuusarviointitestiä ei ole käytettävissä tai sitä ei ole tehty voi oppimistyylin helposti saada selville kysymällä suoraan perehtyjältä, miten hän haluaisi lähteä liikkeelle. (Kupias & Peltola 2009, 124-125.) Olisiko hänelle paras mahdollinen tapa esimerkiksi oppia itsekseen verkossa, kahden kesken keskustellen, tiimiohjauksen parissa vai olisiko mentorointi hänelle paras keino oppia. Mikäli uusi tulokas viihtyy enimmäkseen itsekseen, lähtee arastellen mukaan uusiin tilanteisiin ja pitää siitä, että hän saa rauhassa itsekseen tutustua asioihin on hänelle hyvä antaa riittävästi aikaa tutustua kirjalliseen perehdytysmateriaaliin. Jos taas tulokas on sosiaalinen ja viihtyy paremmin seurassa, voi tällaiselle henkilölle olla hyvä ajatus kertoa asioita keskustelemalla työtovereiden ja perehdyttäjän kanssa. Tähän koko prosessin läpiviemiseen vaikuttaa kunkin henkilön oma tapa perehtyä eli haluaako hän mieluummin perehtyä ensin teoreettisesti tehtäviinsä vai onko hän mahdollisesti sellainen, joka turhautuu ellei hyvin nopeasti pääse kiinni varsinaiseen työtehtäväänsä. (Honkaniemi 2006, 156-157.)

Motivaatio on tärkeä osa uuden työntekijän kyvyille oppia uutta. Motivaatio-sana on alkujaan peräisin latinankielestä ja tarkoittaa liikkumista. Yksinkertaistettuna alla olevan kuvion 5 kertolaskun lopputulos on nolla, mikäli joku tekijöistä on nolla. Esimerkiksi jos tekemisen ilo puuttuu, ei asian tärkeys ja onnistumisen todennäköisyys riitä pelastamaan motivaatiota. Mikäli taas onnistumisen mahdollisuus on nolla eli oppimiseen on varattu uusien opittavien asioiden määrään nähden liian vähän aikaa vie se myös motivaation uudelta tulokkaalta. Tämä kaava on perehdyttäjän hyvä muistaa perehdyttäessään uutta työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 129-130.)

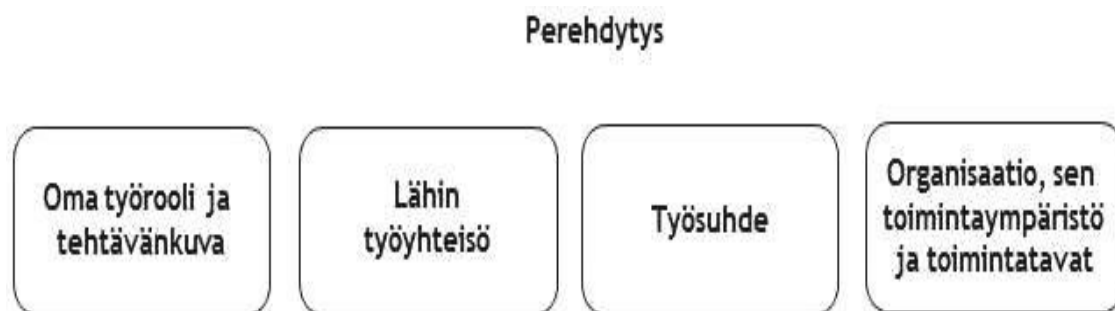


Kuvio 5. Motivaatio (Kupias & Peltola 2009, 129).

Aloitteita tekevä ja motivoitunut työntekijä on yritykselle aarre. Perehdyttäjän tulisi olla enemminkin huolissaan, mikäli perehdytettävä ei ihmettele mitään. Yksikään yritys ei ole niin täydellinen, ettei sieltä löytyisi jotain hämmästeltyä.

2.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja perehdytysohjelma

Perehdytysuunnitelman tulee olla hyvin tehty kokonaisuus, jossa jokainen siihen osallistuva ymmärtää sen merkityksen. Järjestelmän tulee olla testattu ja sen tulee olla sen verran joustava, että sen pystyy muokkaamaan sopivaksi erilaisille tulokkaille. (Moisalo 2010, 103-105.) Perehdyttämisohjelman suunnittelussa on hyvä miettiä sitä, minkälainen uuden tulokkaan toimenkuva tulee olemaan. Kun uusi työntekijä on valittu, on hyvä keskustella hänen kanssaan vielä tarkemmin hänen yksilöllisistä valmiuksiltaan ja odotuksistaan. Nämä kaikki eivät välttämättä ole tulleet esille itse rekrytointiprosessissa. Mikäli tehtävästä lähteneen työntekijän työnkuvaa on mahdollista muokata, kannattaa se tehdä niin, että uusi tulokas voisi mahdollisesti jopa tuottaa siihen lisäarvoa omalla osaamisellaan. (Honkaniemi 2006, 158.) Alla olevassa kuviossa 6 on tiivistetty kaikki tärkeimmät perehdytettävät asiat, oli sitten kyse mistä organisaatiosta tahansa.



Kuvio 6. Perehdytettävät asiat voidaan tiivistää neljään eri osa-alueeseen riippumatta organisaatiosta ja työtehtävästä (Honkaniemi 2006, 158).

Perehdyttämisohjelma on luotava niin, että perehdytettävälle itselleen jää aktiivinen rooli. Hänen on itse pystyttävä kertomaan mitkä asiat ovat hänelle ennestään tuttuja ja missä hän toivoo enemmän opastusta. Ohjelma ei voi olla sellainen, että se käydään läpi koska se on tähän paperiin kirjoitettu. (Moisalo 2010, 103-105.) Ohjelman tulee tähdätä siihen, että tuottamattoman työn aika olisi mahdollisimman lyhyt (Valvisto 2005, 51).

Perehdyttämiskokouksen pituus ja laajuus riippuvat uuden henkilön työtehtävistä ja siitä, kuinka kauaksi aikaa hänet on palkattu. Vakinaiseksi työntekijäksi palkatulle henkilölle pystytään varaamaan selvästi pidempi perehdytysaika kuin esimerkiksi harjoittelijaksi palkatulle. Perehdytysohjelman laajuus tulee olla suoraan verrannollinen työsuhteen laatuun. Harjoittelijan perehdyttämisen tulee sisältää hänen tehtävänsä kannalta kaikkein tärkein tieto. Perehdyttämishjelmaan vaikuttaa myös se, onko henkilö pitkältä vapaalta palaja, ammattitaitoinen yrityksen vaihtaja vai esimerkiksi alaa vaihtanut täysin uuden alan työhön tullut. (Österberg 2005, 91.)

Perehdytettäessä uutta henkilöä on tärkeää kysyä tältä hänen aikaisemmista kokemuksistaan. Etenkin jos uusi tulokas on toiminut samantyyppisissä tehtävissä aiemmin on organisaatiolle erinomainen tilaisuus saada oppia toisenlaisista tavoista tehdä samoja asioita. Kun samoja työtehtäviä tekee vuosia, alkavat ne sujua rutiinilla. Kun rutiinit lisääntyvät, työn tekeminen nopeutuu. Tästä syystä monesti tyydytään tekemään asiat totuttuun malliin sen sijaan, että kokeiltaisiin uusia ja erilaisia tapoja toimia. On suorastaan ajansäästöä kokeilla uuden tulokkaan edellisessä työssään hyväksi havaitsemiaan toimintatapoja, ja bonuksena saadaan vielä tyytyväinen perehdytettävä. Useat meistä pitävät siitä, että meiltä kysytään asioita, oli henkilö sitten esimies tai alainen. Aivan samoin kuin myyntityössäkin, asiakkaat arvostavat sitä, että myyjä kysyy heidän mielipidettään ja on oikeasti kiinnostunut niistä. Voidaanhan ajatella, että tässä perehdytystilanteessa perehtyjä on asiakas ja perehdyttäjä myyjä, jonka tarkoituksena on tehdä mahdollisimman hyvä vaikutus perehtyjään, jotta tämä ostaisi yrityksen eli jäisi taloon. Toki voidaan myöhemmin todeta, että yrityksen entinen tapa toimia oli kuitenkin parempi, mutta siinäkin kohtaa perehtyjä on varmasti tyytyväinen siihen, että hänen mielipiteensä otettiin huomioon. Tässä kohtaa on hyvä perustella miksi tähän perehtyjän ehdottamaan toimintatapaan ei lähdetty, näin perehtyjän on helpompi hyväksyä asia ja tuntee siitä huolimatta itsensä kuunnelluksi.

Toisinaan uusi tulokas kohtaa uudessa työpaikassaan asenteen, että meillä asiat tehdään näin, ne on aina tehty ja tullaan tekemään vastaisuudessakin. Tässä kohtaa voisi perehdyttäjä miettiä itseään, että miksi pelkää muuttaa mieltään, vaikka se olisi perusteltukin. Kun uusi tulokas esittää uusia ideoita, kannattaa aina ensin etsiä niistä ne hyvät puolet ja vasta sitten kehityskohteet. Ideat ovat ideoita ja monesti vasta niitä kehittämällä saadaan toimivia ratkaisuja. Uuden tulokkaan esitystapa saattaa ärsyttää, minkä huomioimatta jättäminen voi olla haastavaa, mutta siitä huolimatta siitä kannattaa yrittää etsiä asian ydin ja mikäli se jää hämärään peittoon, kannattaa kysyä suoraan. Kannattaa ensin miettiä uusia ideoita, mitä ne oikeasti tarkoittavat ennen kun ottaa kantaa suuntaan tai toiseen ja yrittää nähdä asia idean esittäjän kannalta. (Mäkisalo 2003, 50.)

2.6 Erilaisia tapoja perehdyttää

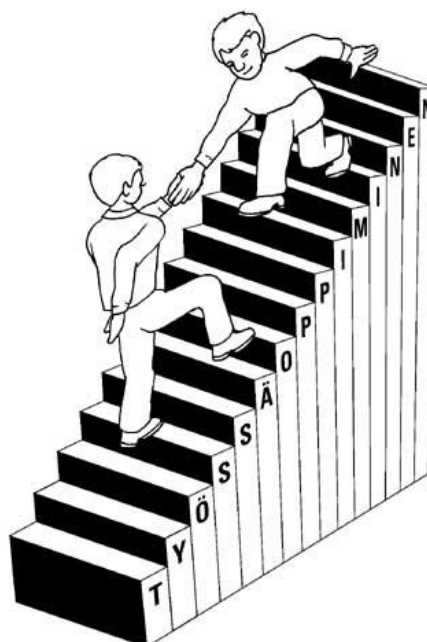
Organisaation palkatessa uuden työntekijän voi tulla tilanne, jossa uusi tulokas halutaan pitkään kyseisessä toimessa olleen henkilön tilalle. Tämä tehtävää aiemmin hoitanut henkilö saattaa olla pitkän uran toimeensa tehnyt ja paljon niin kutsuttua hiljaista tietoa hankkinut. Mäkisalonen (2003, 50) mukaan ”Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan äänetöntä, intuitiivista ja aavistuksenomaista tietoa, jota ei voi kuvata tarkoin sanallisessa muodossa”. Tämän hiljaisen tiedon säästäminen yrityksen toiminnassa voidaan jakaa eteenpäin uudelle työntekijälle esimerkiksi mentoroinnin avulla.

Mentorointi on vuorovaikutusta osaavan, kokeneen ja arvostetun senioriasemassa toimivan henkilön kanssa, joka antaa mentoroitavalle ohjausta ja tukea. Mentorisuhteessa mentori antaa oman näkemyksensä asioihin, tuo esiin osaamisensa ja kokemuksensa aktorin eli mentoroitavan käyttöön. Aktorin on tarkoitus itse löytää itselleen parhaat ratkaisut hoitaa tehtävä. (Viitala 2005, 366.) Uusi työntekijä on aina listan kärjessä, kun mietitään kuka hyötyisi mentoroinnista eniten, vaikka kyseessä olisikin lyhytaikainen, kolmesta kuuteen kuukauteen kestävä jakso (Lawson 2005, 50).

Joissain organisaatioissa käytetään perehdytyksessä varsinaisen nimetyn perehdyttäjän lisäksi tutoreita. Jokaiselle uudelle työntekijälle määrätään oma tutor. Tutor ei ole perehdyttäjä, vaan lähinnä neuvoja, jonka puoleen uusi työntekijä voi kääntyä asiassa kuin asiassa perehdytysjakson jälkeenkin. (Viitala 2005, 266.) Tämä järjestelmä helpottaa uuden tulokkaan ”solutautumista” organisaatioon. Uudelle henkilölle se luo turvallisuuden tunteen siitä, että hänellä on yksi ja sama henkilö, jonka puoleen hän voi kääntyä asiassa kuin asiassa. Tutor ei välttämättä tiedä kaikkea, mutta hän osaa ainakin kertoa mistä tietoa kannattaa etsiä.

Työnohjauksessa taas työohjaaja antaa oman ammattitaitonsa ohjattavan henkilön käyttöön helpottamaan hänen oppimistaan ja ammatillista kasvuaan. Työnohjausta voidaan käyttää myös ryhmän ohjaamisessa. Työnohjaajana toimiva henkilö tukee ohjattavien oman työn arviointia, työssä esiintyvien ongelmien erittelyä ja ratkaisujen löytämistä. Mikäli tarvitaan toimenpiteitä, hän auttaa niiden suunnittelussa. Työnohjaus käsitetään usein terapiana, vaikka se onkin jotain koulutuksen ja terapian välillä. Terapiassa käydään läpi henkilön omia henkilökohtaisia prosesseja ja tunteita, kun taas työnohjauksessa keskitytään ihmiseen työntekijänä ja hänen toimintaansa työyhteisössä. (Viitala 2005, 369.)

Työnohjausta voidaan käyttää perehdyttämisen tukena. Esimerkiksi ryhmätyönohjauksessa uusi tulokas pääsee nopeammin perille työyhteisönsä toimintatapoihin ja pääsee sitä kautta kehittämään sitä entisestään. Alla oleva kuva 1 havainnollistaa hyvin työnohjauksen keskeisen tavoitteen, jossa työn ohjaaja auttaa ohjattavaa kehittymään työssään.



Kuva 1. Työssäoppiminen (Opetushallitus 2005).

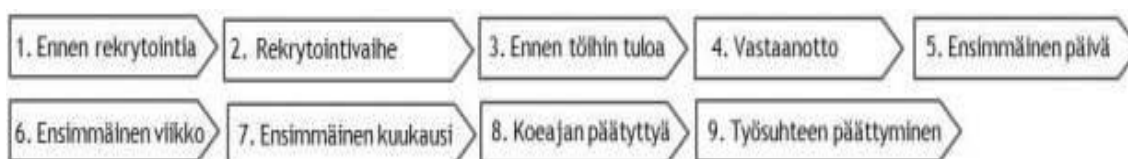
2.7 Perehdyttämisen erityistilanteita

Perehdyttämisessä erityistilanteeksi voidaan luokitella yrityksen fuusio tai tilanne, jossa toinen yritys ostaa toisen. Näissä tilanteissa ei useinkaan muisteta, että jonkinlainen perehdyttäminen on tehtävä myös silloin. Kun kaksi yritystä liitetään yhteen, on perehdyttämisen pääpaino asetettava toisesta yrityksestä tuleviin henkilöihin. Näissä erityistilanteissa jatkuva tiedottaminen kaikista muutoksista, sitä mukaan kun ne tehdään on ensiarvoisen tärkeää. Uusista esimiehistä ja johdosta on kerrottava koko henkilöstölle aina heti. Mikäli asiat ovat vielä valmisteluasteella voi henkilöstöä tiedottaa siitä, että asiasta tiedotetaan heti lisää, kun tietoa saadaan. Koko henkilöstön yhteisiä tilaisuuksia on hyvä järjestää mahdollisimman nopeasti, jotta yhteenkuuluvuuden tunne saisi mahdollisuuden muodostua. Perehdyttäminen näissä tilanteissa on tosin hieman toisenlaista kuin niin kutsutussa normaalitilanteessa uuden henkilön tullessa. Eli se on mietittävä ja suunniteltava huolellisesti etukäteen. (Österberg 2005, 98.)

2.8 Perehdyttämisprosessi

Henkilöstön ja osaamisen kehittämisen prosessi on liiketoimintaa tukeva ydinprosessi. Tätä kautta yritys pystyy rekrytoimaan, motivoimaan ja kouluttamaan päteviä henkilöitä sekä kykenee huolehtimaan henkilöstöhallinnon perustehtävien tekemisestä. Näiden prosessien kautta yritys pystyy kerryttämään hallitsemaansa osaamispääomaa. (Hannus 1994, 42.) Tätä osaamispääomaa omalta osaltaan perehdyttämisprosessi pyrkii hallitsemaan.

Valviston (2005, 51) mukaan perehdytys alkaa jo ensimmäisestä kontaktista uuteen työntekijään eli rekrytoinnista. Saatetaan ajatella, että rekrytointi ja hyvän työntekijän löytyminen on prosessin tärkein vaihe, mutta tosiasiaa vähintään yhtä tärkeä vaihe on perehdyttäminen. Uuden työntekijän rekrytointi on yleensä suuri investointi kokonaisuudessaan, joten hänen toivotaan pysyvän ja viihtyvän työssään. Tässä kohtaa perehdyttämisen onnistuminen on olennaisen tärkeää, koska ensivaikutelma kantaa pitkälle. (Honkaniemi 2006, 154.) Perehdyttämisprosessi on kuvattu vaihe vaiheelta Kupiaksen (2009, 102) kirjassa. Tätä prosessia on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 7.



Kuvio 7. Perehdytyksen prosessikaavio.

Perehdyttäminen ja sen valmistelu kannattaa aloittaa jo ennen rekrytointia miettimällä tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista, koska ne määrittelevät pitkälti perehdyttämisen painopisteen (Kupias & Peltola 2009, 102). Rekrytointivaihetta pidetään monesti erillisenä prosessina eikä sitä helposti mielletä perehdyttämisprosessiin kuuluvaksi. Tässä vaiheessa kuitenkin alkaa jo uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. Haastatteluvaiheessa luodaan ensimmäiset mielikuvat tulevasta yrityksestä ja tulevasta esimiehestä. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.) Rekrytointivaihe on aika usein vain uuden henkilön myyntipuhetta itsestään, mutta voisiko haastattelutilaisuus olla myös työnantajan myyntiä uudelle työntekijälle? Haastateltava voisi jo tässä vaiheessa ottaa aktiivisen roolin ja kysyä vuorostaan tulevan esimiehensä parhaita puolia ja kehityskohteita.

Ennen kun uusi työntekijä tulee töihin, aloitetaan varsinainen perehdyttämissuunnitelman laatiminen. Kun valittu henkilö on jo tiedossa, voidaan ohjelma rakentaa häntä varten sopivaksi. Tiedetään jo, tarvitaanko niin kutsuttua sopeuttavaa perehdyttämistä, jolloin paneudutaan enemmän tehtävien vaatimuksiin ja niihin perehdyttämiseen vai tuleeko kyseeseen ennemminkin dialoginen perehdyttäminen, jolloin tulokas tulee organisaation osaamista täydentämään ja perehdyttämisen päämääränä on saada hänestä irti kaikki mahdollinen täydentävä osaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Kaikki työvälitteet, tunnukset ohjelmiin ja muut tärkeät työn aloittamista helpottavat asiat kannattaa hoitaa jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä (Kupias & Peltola 2009, 105). Näin uudelle tulokkaalle annetaan kuva ammattimaisesta perehdyttämisestä ja siitä että häntä on odotettu. Tulokkaaseen tulee olla yhteydessä hyvissä ajoin ennen työn aloittamista ja kertoa jo etukäteen ensimmäisestä työpäivästä, kuka on vastassa ja antaa muita viime hetken ohjeita. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Ensimmäinen päivä uudessa työpaikassa on tärkeä. Esimiehen ja perehdyttäjän on varattava itselleen riittävästi aikaa uuden työntekijän vastaanottamiseen. Ensivaikutelma on erittäin tärkeä ja ratkaiseva uuden henkilön sitoutumisessa uuteen työpaikkaansa. (Moisalo 2010, 103-105.) Ensimmäisenä päivänä hoidetaan avainten luovuttaminen, kulkuluvat ja kerrotaan yleiset käytännöt. Tulokkaalle esitellään hänen työpisteensä, työtilat, joissa hän toimii ja lähimmät työtoverit. Ensimmäisenä päivänä on tulokkaalle varmistettava riittävästi tekemistä koko ajaksi, eikä häntä ole hyvä jättää yksin hetkeksikään. Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan olisi hyvä päästä kiinni jo omaan työhönsä. Näin hän saa paremman kokonaiskuvan uudesta tehtävästään, pääsee tutustumaan työyhteisöön ja koko organisaatioon. Jokaiselle uudelle työntekijälle on tärkeää saada tuntee olevansa hyödyksi uudessa työssään ja hän varmasti haluaa päästä kiinni varsinaisiin työtehtäviinsä mahdollisimman nopeasti. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Rekrytoinnin yhteydessä tulokkaan osaaminen saattaa tulla esiin varsin pintapuolisesti, mutta ensimmäisen työviikon aikana ehditään jo keskustella tulokkaan kanssa enemmän ja näin kokemus ja näkemys tulevat tarkemmin esiin. Hyvä olisi jo heti ensimmäisellä viikolla järjestää lyhyt palautekeskustelu, jotta saadaan selville tulokkaan ensivaikutelma. Tämän keskustelun pohjalta voidaan arvioida onko jotain asioita, joihin pitää perehdyttämisessä panostaa suunniteltua enemmän ja onko jotain asioita, joita voidaankin jättää vähemmälle huomiolle. (Kupias & Peltola 2009, 106; Österberg 2005, 97.)

Ensimmäisen kuukauden aikana päävastuu perehtymisestä siirtyy pikku hiljaa perehtyjälle itselleen. Hän osallistuu ”Tervetuloa taloon” -tilaisuuteen, mikäli sellaisia yrityksessä järjestetään. Uusi palautekeskustelu olisi paikallaan ensimmäisen kuukauden lopussa. Näin saadaan jälleen erinomaista palautetta siitä, onko perehdyttäminen edennyt suunnitelman mukaan ja onko kohtia, joita siinä pitäisi muuttaa. Kun keskustelu järjestetään tässä kohtaa, on yrityksellä ja tulokkaalla mahdollisuus tehdä muutoksia perehdytysuunnitelmaan hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. Ensimmäisen kuukauden aikana on hyvä jo perehtyjänkin kertoa omia näkemyksiään. Mikäli esimiehellä ja koko työyhteisöllä on kyky ottaa vastaan palautetta ja halu kehittää omaa toimintaansa, tästä voidaan saada hyviä ideoita toimintatapojen edelleen kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Palautteen saaminen ja antaminen koko prosessin ajalta on tärkeää. Näin pystytään tarvittaessa muuttamaan suunnitelmaa riittävän nopeasti. Palautetta pitää pyytää ja antaa jokaiselle, joka perehdyttämiseen osallistuu. (Moisalo 2010, 103-105.) Tässä kohtaa on hyvä muistuttaa kumpaakin osapuolta rakentavasta tavasta antaa palautetta. Tätä tapaa kuvaa hyvin ”hampurilaispalaute”-malli, joka on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 8. Tässä palautteenantotavassa annetaan ensin positiivista palautetta ja sen jälkeen hyvin tiivistetty kehittävä osuus, lopuksi vielä yhteenveto koko palautteesta positiivisessa hengessä. Palautteen positiivinen ja kehittävä osuus on tärkeää kytkeä toisiinsa mutta-sanalla ja -sanalla. Näin asiat rinnastuvat ja positiivinen palaute säilyttää sävyn positiivisena. (Kupias & Peltola 2009, 138.)



Kuvio 8. Hampurilaispalaute (Kupias & Peltola 2009, 138).

Koeajan kuluessa, joka yleensä on neljä kuukautta olisi tavoitteena, että uusi työntekijä olisi päässyt jo hyvin alkuun uudessa tehtävässään. Hän tuntisi kuuluvansa työyhteisöön ja kokisi olevansa osa organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 109.) Palautekeskustelu hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä on välttämätön (Valvisto 2005, 51). Usein koeajan päättymisen läheneminen jännittää tulokasta, vaikka hän itse olisikin tyytyväinen omaan oppimiseensa. Joissakin yrityksissä koeaikakeskustelua ei järjestetä, mikäli ollaan tyytyväisiä tulokkaan toimintaan. Esimiehellä saattaa itsellään olla selkeä käsitys siitä, että työntekijä jää taloon, mutta tulokkaalla saattaa silti olla epävarma tunne. Aika yleinen käytäntö on, että työsuhde jatkuu, mikäli kukaan ei puhu koeajan päättymisestä mitään.

Koeaikakeskustelun tarkoituksena on, että esimies ja tulokas arvioivat yhdessä perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista, ja onko perehdytysaikaa mahdollisesti vielä tarvetta jatkaa. Lisäksi työsuhteen jatkumista pohditaan tässä keskustelussa. Mikäli työn jatkuminen ei ole itsestään selvyyttä, annetaan näin työntekijälle mahdollisuus parantaa työsuoritustaan ennen kun keskustelu työsuhteen purkamisesta tulee ajankohtaiseksi. Koeaikakeskustelu on tärkeä myös siinä tapauksessa, että työsuhdetta on tarkoitus jatkaa. Tämän keskustelun myötä on hyvä mahdollisuus niin esimiehen kuin työntekijänkin antaa ja saada palautetta. Tässä keskustelussa on oiva tilaisuus oikoa mahdollisesti syntyneitä vääriä ja virheellisiä käsityksiä. Esimerkiksi lisäperehdytyksen tarve saadaan tämän keskustelun myötä selvitettyä. (Kupias & Peltola 2009, 183.)

Perehdyttäminen saattaa päättyä työntekijän lähtemiseen yrityksestä. Yrityksestä lähtö ei tapahdu aina toivotulla tavalla, eikä ole toivottu. Tyylipisteitä kannattaa kuitenkin kerätä. Yrityksen jättävä työntekijä on oppinut paljon, tai ainakin jonkin verran ja hänelle on kertynyt jonkinlainen käsitys yrityksen toimintatavoista. Lähtevältä työntekijältä kannattaa aina pyytää palautetta. Koeaikaan päättyvä työsuhde voi olla tiedossa oleva tapahtuma, mikäli kyseessä on kesätyöntekijä tai määräaikainen työsuhde. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

Perehdytysprosessi päättyy työntekijän lähtöön yrityksestä ja tähän prosessin päättymiskohtaan kuuluu lähtökeskustelu. Tämä keskustelu on oiva tilaisuus arvioida yhteistä työuraa. Tässä keskustelussa käydään läpi lähinnä sitä, mitä työntekijä on yritykselle merkinnyt. Yleisen sävyn on oltava positiivinen ja esille nostettavia asioita ovat työntekijän onnistumiset ja vahvuudet. Tämä tilaisuus ei ole oikea paikka kehittävälle palautteelle, vaan ne kuuluvat palautte-, kehitys- ja koeaikakeskusteluihin. Lähtökeskustelun voi esimiehen lisäksi, tai tilalla käydä esimerkiksi henkilöstöasioista vastaava henkilö. Näin yrityksellä on mahdollisuus saada tärkeää palautetta esimiehen toiminnasta työntekijän näkökulmasta. (Kupias & Peltola 2009, 185.)

2.9 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdytystä on säädetty laeilla. Nämä lait löytyvät kokonaisuudessaan Finlexin nettisivuilta. Perusolettamus laeissa on, että lait tunnetaan ja niitä noudatetaan, koska se on työnantajan velvollisuus. Työlainsäädäntö on niin kuin liikennesäännöt, oletetaan että säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan. (Kupias & Peltola 2009, 21.) Alla olevassa kuviossa 9 on havainnollistettu perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä.



Kuvio 9. Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.

Työsopimuslaki edellyttää, että työntekijän on suoriuduttava tehtävästään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, työtehtäviä tai työmenetelmiä muutetaan tai niitä kehitetään. Työnantajan on edistettävä työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan omien kykyjensä mukaisesti. Työturvallisuuslaki taas edellyttää, että työnteon on oltava turvallista eikä terveys saa vaarantua. Eli työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä saa riittävät ohjeet työn tekemiseen niin, että se on mahdollista. (Kupias & Peltola 2009, 21, 23.)

Myös yhteistoimintalaissa on mainittu perehdyttäminen, silloin kun kyseessä on muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan, hankintoihin ja järjestelyihin. Perehdyttäminen sisältyy työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Yhteistoimintalaki pyrkii takaamaan sen, että esimerkiksi kaikki työntekijät tietävät kuinka heidän työpaikallaan perehdytetään tilanteissa, joissa työmenetelmiä muutetaan tai niitä kehitetään edelleen tai kun vaihdetaan tehtävästä toiseen. Työehtosopimuksessa taas mainitaan, että perehdyttäjällä on mahdollisuus saada perehdyttämistehtävistään lisäpalkkiota tai niin, että perehdyttämistä vastuu voi lisätä toimenkuvan, joka taas lisää toimenkuvan vaativuutta ja tätä kautta nostaa palkkaa. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

3 FCG Koulutus

Opinnäytetyö on edennyt nyt alla olevan kuvion 10 mukaisesti lukuun kolme. Tässä luvussa kerrotaan työn toimeksiantajasta, sen historiaa sekä kuvaillaan yrityksen toimialaa ja tarjontaa. Organisaation rakennetta on kuvattu viimeisenä.



Kuvio 10. Opinnäytetyön eteneminen.

FCG Koulutus kuuluu FCG Finnish Consulting Group Oy:n, joka on Suomen suurimpia monialaisia konsulttiyrityksiä. Kotimaisia tytäryhtiöitä ovat 1.7.2013 alkaen FCG Koulutus, FCG Konsultointi, FCG Suunnittelu ja tekniikka sekä FCG International. Yhtiön omistaa kokonaisuudessaan Suomen Kuntaliitto. Ulkomaisia tytäryhtiöitä on Ruotsissa, Virossa, Bulgariassa, Romaniassa, Serbiassa, Uudessa-Seelannissa. Henkilöstöä konsernissa vuonna 2012 oli 620 ja liikevaihto vuonna 2011 oli noin 9 miljoonaa euroa. (Kolehmainen 2012.) Yrityksen slogan on ”FCG - Hyvän elämän tekijät”. Alla olevassa kuviossa 11 on esitetty FCG konsernin yhtiöiden tarjoamat palvelut.



Kuvio 11. FCG konsernin yhtiöt ja niiden palvelut 1.7.2013 alkaen (Kolehmainen 2012).

3.1 Maalaiskuntien liitosta FCG Koulutukseksi

FCG Koulutus Oy:n toiminta on alkanut vuonna 1956 kun Maalaiskuntien liitto alkoi kouluttaa kuntien työntekijöitä Tuusulan Gustavelundissa. Vuonna 1975 toimintaa jatkettiin nimellä Kunnallisopisto. Kymmenen vuotta myöhemmin Kunnallisopisto ja Kaupunkiopisto liittyivät yhteen. Vuonna 1993 perustettiin Efektia Palvelu Oy ja Kuntakoulutus Oy, joiden taustalla oli Kaupunki- ja Kunnallisliiton yksiköitä. Vuonna 1999 Efektia Palvelu Oy ja Terveystutkimus Oy fuusioitiin Efektia Oy:ksi ja vuonna 2005 Efektia Oy ja Kuntakoulutus Oy fuusioitiin Efeko Oy:ksi. (Kokki 2011.)

Vuonna 2007 yhtiön nimi vaihdettiin FCG Efeko Oy:ksi ja kaksi vuotta myöhemmin FCG Finnish Consulting Group Oy:ksi (Kokki 2011). Seuraava yhtiöittäminen tapahtui vuoden 2013 ensimmäisestä päivästä alkaen, jolloin FCG:n eri liiketoimintayksiköt jatkoivat toimintaansa tytäryhtiöinä. Koulutusta ja konsultointia harjoitti FCG Koulutus ja konsultointi Oy. Vielä samana vuonna FCG Koulutus ja konsultointi Oy jaettiin kahtia ja koulutustoimintaa järjesti 1.7. alkaen FCG Koulutus Oy. (FCG Consulting Group 2013.)

3.2 Toimiala

FCG Koulutus järjestää avoimia- ja tilauskoulutuksia sekä valmennusta niin kuntasektorille, valtionhallintoon kuin yrityssectorillekin. Vuositasolla avoimia koulutustapahtumia on noin 660, joissa on noin 21 000 osallistujaa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2012 noin 6 miljoonaa euroa. (FCG Koulutus 2013.) Koulutusmuotoja ovat isot foorumit, neuvottelu- ja ajankohtaispäivät, konferenssit, perus- ja täydennyskoulutusohjelmat, verkkokoulutukset ja opintomatkat. Yritys tarjoaa myös koulutusoperaattoritoimintaa asiakkaiden koulutustoiminnan ulkoistamiseen ja yksittäisten tapahtumien järjestämiseen. (Kolehmainen 2012.)

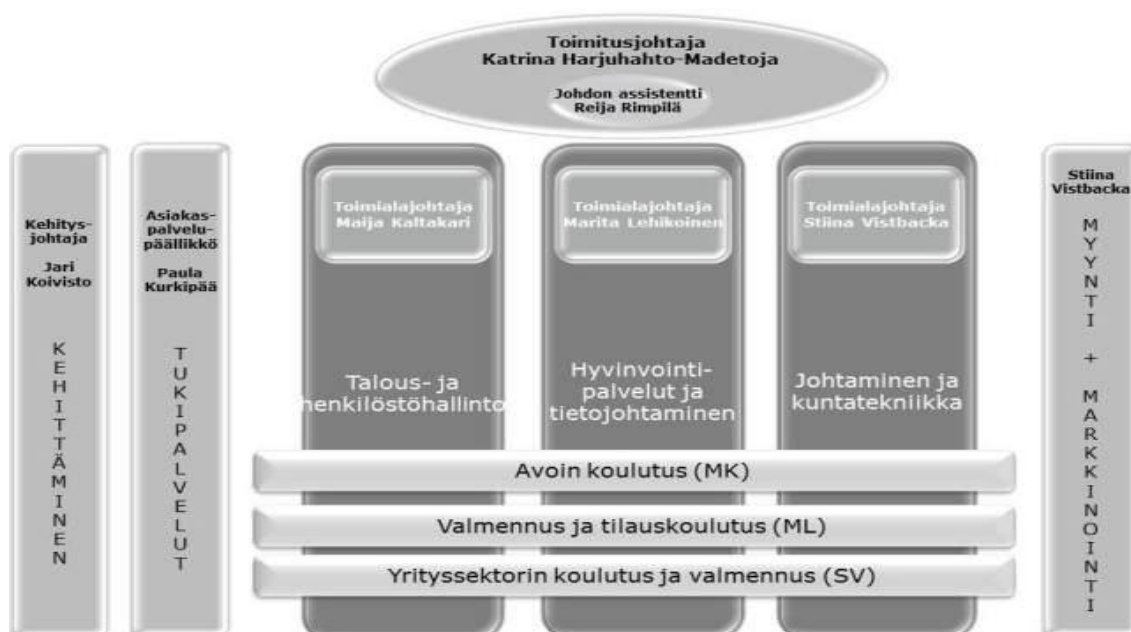
Koulutusta järjestetään hyvin laaja-alaisesti lähes kaikille kuntien eri sektoreille, esimerkiksi talouden ja henkilöstöhallinnon sekä hyvinvointipalveluiden henkilöstölle (Harjuhahto-Madetoja 2013). Alla olevassa kuviossa 12 on FCG Koulutusliiketoiminta havainnollistettuna.



Kuvio 12. FCG Koulutusliiketoiminta havainnollistettuna (Harjuhahto-Madetoja 2013).

3.3 Organisaatio

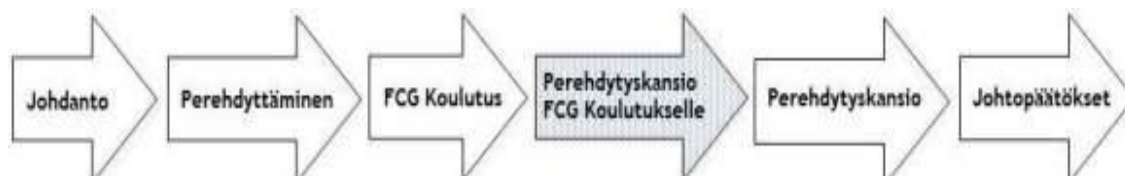
FCG Koulutuksessa on henkilöstöä 1.1.2013 alkaen 45 ja lisäksi Invictan henkilöstö Virossa (Harjuhahto-Madetoja 2013). Samaan aikaan yritys siirtyi matriisiorganisaatioon, joka on esitetty alla olevassa kuviossa 13. Sitten organisaatiokaaviota on täydennetty vielä eri yksiköiden vetäjien sijaisilla.



Kuvio 13. FCG Koulutus Oy:n organisaatiokaavio (Harjuhahto-Madetoja 2013).

4 Perehdytyskansio FCG Koulutukselle

Tarve perehdytyskansion tekemiseen on tullut ilmi lähinnä käytävä- ja lounaspöytäkeskusteluissa. Sisällön luonti on tapahtunut projektiryhmässä, jonka jäsenet on koottu eri työtehtävissä olevista henkilöistä. Perehdytyskansiolle nimetään omistaja, joka vastaa kansion päivittämisestä ja palautelomakkeiden toimittamisesta oikeille henkilöille. Opinnäytetyö on edennyt lukuun neljä, alla olevan kuvion 14 mukaisesti.



Kuvio 14. Opinnäytetyön eteneminen.

4.1 Otanta ja aineiston kerääminen

Perehdytyskansion sisältöä on kerätty FCG konsernin intranetistä. Kansion työstäminen on aloitettu tutkimalla näitä sivuja ja tekemällä niistä sisällysluettelo. Intranetin haasteena on tällä hetkellä sivujen vaikealukuisuus. Kuten jo aiemmin tässä työssä on mainittu, sivuja luonnehditaan ”tiedon hautausmaaksi”. Eli kutakuinkin kaikki tieto mitä perehdytyskansion tulisi sisältää, löytyy jo intranetistä, mutta nyt se on koottu yhteen paikkaan, helposti löydettäväksi ja linkitetty suoraan intranettiin, jolloin päivitys on helppoa.

Perehdytyskansioon on koottu myös muita koulutusten suunnittelussa ja organisoinnissa tarvittavia tietoja, joita ei vielä tässä vaiheessa löydy intranetistä. Tällaisia ovat muun muassa myyntiin ja markkinointiin liittyvät prosessikuvaukset. Nämä kuvaukset on tähän mennessä esitelty ainoastaan yrityksen sisäisessä henkilöstökokouksessa. Sihteereiden kansioon on liitetty mukaan tarkistuslista, jonka olen itse luonut aloittaessani sihteerin tehtävissä. Tämän listan avulla pystyin tarkastamaan, että olen muistanut hoitaa kaiken tarvittavan ennen koulustilaisuuden alkua.

Kansion valmistuttua on pyydetty muutamia muitakin FCG Koulutuksen työntekijöitä tutustumaan Optimassa sijaitsevaan kansioon ja antamaan siitä palautetta. Nämä henkilöt eivät kuuluneen varsinaiseen projektiryhmään. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että kansioista saataisiin mahdollisimman monen eri henkilön näkökulmasta hyödyllinen ja toimiva kokonaisuus.

4.2 Projektiryhmä ja sen toiminta

Opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen, eli perehdytyskansion toteuttamiseen on tarvittu projektiryhmä, jonka kokoonpanosta on keskusteltu yhdessä toimeksiantajayrityksen johdon kanssa. Ryhmään pyydettiin asiakaspalvelupäällikkö Paula Kurkipää, koulutuspäällikkö Ilkka Paulus ja koulutussihteerin Minna Jäkälä. Paula Kurkipää edustaa tässä ryhmässä perehdyttämistehtäviä tekevää, Ilkka Paulus tuo koulutuspäällikön näkemyksiä perehdytyskansion sisältöön ja Minna Jäkälä sihteerin. Itse teen yrityksessä sihteerin tehtäviä, mutta toisen sihteerin näkemykset olivat tarpeen, jotta oma osuuteni pysyisi enemmän tutkijan roolissa. Minna Jäkälä edustaa myös vastikään taloon tullutta. Hän on edellisessä työssään tehnyt samoja tehtäviä kuin nykyään FCG:llä ja hän tuli taloon yritysoston myötä. Tämän vuoksi hänellä on näkemystä myös luvussa 2.7 käsittelemistäni erityistilanteista perehdyttämisessä.

Projektin aloituspalaveri järjestettiin 4.4.2013, jolloin projektiryhmä kokoontui ensimmäisen kerran. Ryhmälle kerrottiin projektin tarkoitus ja suunnitelma. Tässä ensimmäisessä tapaamisessa pohdittiin yrityksen nykyistä perehdytystä. Jokainen kertoi omia muistikuviaan perehdytysajastaan. Sen jälkeen sovimme, että minä luon kansion Optimaan ja kokoan sinne kaiken jo olemassa olevan materiaalin ja työstän sitä omien näkemysteni mukaisesti. Tämän jälkeen kokoontuisimme uudestaan. Tämän jälkeen tapasin henkilöstö- ja viestintäjohtaja Eeva Kokin perehdytyskansion tiimoilta, jotta saisin konsernitason mielipiteen kansiota. Eeva Kokki (2013) antoi erinomaisia vinkkejä ja ehdotuksia kansion sisältöön.

Toinen kokoontuminen ryhmän kanssa oli 28.8.2013. Tässä tapaamisessa oli mukana myös Eeva Kokki. Kerroin ryhmälle opinnäytetyöni tilanteen ja esittelin heille mitä siihen mennessä olin Optimassa saanut aikaan. Olin työstänyt kansiota jo pitkälle, ja omat käsitykseni sen sisällöstä alkoivat jo pyöriä paikoillaan. Toivoinkin ryhmän tapaamiselta vinkkejä ja ajatuksia sen jatkotyöstämiseen. Ryhmä antoi kiitettävästi kommentteja kansion muokkaamiseksi. Tästä sain uutta kipinää kansion työstämiseksi loppuun asti. Sen jälkeen kunkin ryhmän jäsenen oli mahdollista antaa vielä erikseen kommenttejaan ja näkemyksiään kansiota joko henkilökohtaisesti tai kirjallisesti. Palautteen pyyntöviesti löytyy liitteestä 2. Näin varmistettiin se, että kaikkien jäsenten ajatukset tulisivat huomioiduksi.

Tapasin projektin kuluessa FCG konsernin laatutyöryhmän puheenjohtajan Lauri Solinin, koska perehdytyskansio liittyy oleellisesti yrityksen laatupolitiikkaan. Solin (2013) kertoi laatutyöryhmän työstä ja tavoitteista tällä hetkellä. Hän oli erittäin kiinnostunut tekemästäni työstä ja toivoi, että tulisin esittelemään kansion laatutyöryhmän kokoukseen, jotta sitä voitaisiin soveltuvin osin hyödyntää muissakin tytäryhtiöissä.

Perehdytyskansio on nyt siinä vaiheessa, että muokkaan sitä vielä hieman saamani palautteen mukaisesti. Konsernin toimitusjohtajan tervehdys on videoitu ja sen editointi on työn alla. Kuvaan lähiviikkojen aikana vielä FCG Koulutuksen liiketoimintajohtajan videotervehdyksen ja liitän sen kansioon. Sen jälkeen kansio on valmis esitettäväksi yrityksemme henkilöstökokouksessa ja yrityksen johtoryhmä aikanaan päättää otetaanko kansio käyttöön FCG Koulutuksessa. FCG konsernin johto puolestaan päättää siitä, haluaako se hyödyntää kansiota koko konsernin perehdyttämisen apuvälineenä.

4.3 Aikabudjetti

Arvioisin, että opinnäytetyön tekemiseen kuluu kaiken kaikkiaan noin 195 tuntia. Toimeksiantajayritykselle tehtyyn perehdytyskansioon käytetyt tunnit on merkitty erikseen yrityksen tuntien seurantajärjestelmään. Projektin tekemisestä yrityksen johdon kanssa keskusteltaessa sovittiin, että perehdytyskansioon voi käyttää työaikaa päivän kuukaudessa eli yhteensä 82,5 tuntia. Budjetoitu aika näyttäisi alittuvan 20 tunnilla. Perehdytyskansio on tehty, kuten alun perin toimeksiantajayrityksen kanssa on sovittu, oman työn ohessa.

Työn teoriaosuus ja raportin muokkaaminen sekä lähteiden tutkiminen on tehty vapaa-ajalla. Osa työstä on tehty kesäloman aikana ja loppuosa syyslukukaudella muiden opintojen ohessa. Euromääräiset kulut ovat viidenkymppin luokkaa ja ne ovat kilometrejä työpaikalta Keravalle muun muassa opinnäytetyön ohjaajan tapaamisiin. Yritykselle kuluja tästä projektista on koinutunut projektin toteuttamiseen osallistuneiden henkilöiden työpanoksen verran sekä Optimasta, josta veloitus tapahtuu jokaisesta kansion jäsenestä.

4.4 Perehdytyskansion rakenne

Perehdytyskansio sijaitsee Optimassa kansion ”FCG:n omat” alla, nimellä Perehdytyskansio. Kansion etusivulla, josta kuva liitteessä 1 toivotetaan uudet ja jo pidempään FCG:ssä työskennelleet tervetulleeksi käyttämään perehdytyskansiota. Sivulla on kerrottu kansion tarkoitus ja yhteyshenkilö, jolle kansioista ja sen sisällöstä voi antaa palautetta tai esittää kysymyksiä. Tälle sivulle tulee FCG konsernin toimitusjohtajan videotervehdys. Sivun lopussa on vielä muistutus, että uusi työntekijä ilmoittautuisi seuraavaan ”Tervetuloa taloon” -tilaisuuteen. Tähän kohtaan on tarkoitus lisätä seuraavan tilaisuuden suunniteltu ajankohta.

Kansiossa on omat osiot FCG konsernille, FCG Koulutukselle, koulutuspäälliköille, koulutussihteereille sekä myynti- ja markkinointi -asioille. Kansio, josta löytyy materiaalia kehityskeskusteluja varten on seuraavana. Omat kansiot on perustettu materiaalille, niin perehtyjälle kuin perehdyttäjällekin. Palauteosio sijaitsee viimeisenä, jossa on oma kysymyspatteristo perehdyttäjälle ja perehdytettävälle. Kansion kuva on liitteestä 1 ja sen rakennetta on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 2.



Kuva 2. Perehdytyskansion rakenne.

FCG konserni -kansio sisältää konsernin esittelyn ja niitä yleisiä asioita, jotka on määritelty konsernin tasolla. Esimerkiksi helpdesk:n ja taloushallinnon toimintaa ja kunkin osaston yhteyshenkilöt löytyvät täältä. Tällä sivulla on myös linkki intranetin sisällysluetteloon.

FCG Koulutus -kansio sisältää yrityksen esittelyn ja liiketoimintajohtajan videotervehdyksen. Kansiossa on kerrottu yrityksen toiminnasta ja sen tarjonnasta, myös esimerkein. Yrityksen organisaatio on kuvattu kahdella erilaisella kaaviolla. Tulosalueet ja kuka mihinkin tulosalueeseen kuuluu, on kerrottu täällä. Kansiosta löytyy koulutusten järjestämisen prosessikuvaukset, erikseen on kuvattu avoimen- ja tilauskoulutuksen sekä videokoulutuksen järjestämisen prosessit. Etusivulla on linkit tärkeimpien yhteistyökumppaneiden nettisivuille. Suomen Kuntaliiton ja KT Kuntatyönantajien yhteyshenkilöt eri toimialoilta on kerrottu tällä sivulla.

Kansiossa ”Koulutussihteerit” on paljon sihteerin työtä tukevaa aineistoa ja linkkejä intranetiin, josta löytyy vielä lisää tarpeellista materiaalia. Tämän kansion sisältö koskettaa hyvin paljon koulutuspäällikönkin työtä. Koulutussihteereiden kansiossa on myös eTaika-sovellukseen liittyviä asioita. eTaika on koulutusten hallintaan, koordinointiin, asiakaspalveluun ja viestintään suunniteltu ohjelmisto, joka toimii verkossa (eTaika 2013). Kansiossa on erillinen sivu koulutusten järjestämiseen käytettävien sopimushotellien yhteystiedoille. Tälle sivulle pääsee suoraan koulutussihteereiden kansion etusivulta löytyvästä linkistä. Kansio sisältää erilaisia ohjeita, kuten esimerkiksi ulkomailla järjestettävän koulutuksen hinnoitteluun tarvittavan uuden arvonnäkökulman koskevan ohjeistuksen. Valtaosan kansioista vievät erilaiset pohjat, joita ovat esimerkiksi koulutuksen ohjelma ja osallistujaluettelo, malliviestit luennoitsijoiden ja osallistujien vahvistamiseen. Kansioista löytyvät lisäksi mallit todistuksen kirjoittamiseen yrityksen graafisen ilmeen mukaisesti.

Kansio ”Koulutuspäälliköt” sisältää paljon samaa tietoa kuin mitä FCG Koulutuksen ja sihteerien kansioissa jo on. Projektiryhmän päällikköedustaja oli kuitenkin sitä mieltä, että ne olisi hyvä linkittää myös tähän päälliköiden omaan kansioon. Kansion sisältö kehittyy vielä ajan saatossa, kun useampi koulutuspäällikkö pääsee siitä mielipiteensä ja ehdotuksensa esittämään.

Myynti- ja markkinointi -kansiossa esitellään FCG Koulutuksen myyntiin ja markkinointiin liittyviä asioita. Konsernin tasolla määritetyt asiat kuten esimerkiksi visuaalinen ilme ja nettisivujen ulkoasu on esitelty konsernin kansiossa kohdassa markkinointi ja viestintä. FCG Koulutus määrittelee myynti- ja markkinointitiimin toimesta ja johtoryhmän hyväksynnällä koulutusten markkinointia ja myyntiä säätelevät ohjeistukset. Nämä ohjeistukset on kerrottu tässä kansiossa. Kansio sisältää markkinoinnin vuosikellon, johon on merkitty kaikki vuoden suurimmat tapahtumat, jotka koulutuspäälliköiden olisi hyvä muistaa ajoittaessaan suunnittelemaan koulutuksia.

Kansio ”Kehityskeskustelu” tulee sisältämään lomakkeet, jotka täytetään ennen kehityskeskustelua ja joita käytetään tämän keskustelun runkona. Lomakkeet ovat vielä johtoryhmän käsittelyssä. Kansion sisältö on muutenkin vielä suunnitteluasteella, mutta se on luotu jo valmiiksi projektiryhmän toiveen mukaisesti.

Kansiossa ”Materiaalia perehdyttäjälle” on linkki intranetiin, josta löytyy paljon materiaalia uuden työntekijän perehdyttämisprosessin eri vaiheisiin. Myös tulokkaan saapumiseen liittyvä tarkistuslista sijaitsee tällä sivulla. Perehdytettävän materiaalikansiossa on kerrottu muun muassa perehdyttäjän yhteystiedot. Kansioon on tarkoitus liittää suunniteltu perehdytysohjelma ja linkki palautelomakkeeseen, joka toivotaan täytettävän perehdytysjakson päätyttyä.

Kansiosta ”Palaute” löytyy palautelomake niin perehtyjälle kuin perehdyttäjällekin. Näiden palautteiden myötä yritys saa jatkuvasti palautetta perehdytysprosessista ja sen sujuvuudesta. Myös perehdytyskansiota pystytään kehittämään kerätyn palautteen johdosta entisestään.

5 Perehdytyskansio

Tässä viidennessä luvussa pohditaan millainen on hyvä perehdytyskansio sekä miksi ja mihin sitä tarvitaan. Luvussa kerrotaan omia näkemyksiäni kansion hyväksikäytön mahdollisuuksista. Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys arvioidaan luvun lopuksi. Alla oleva kuvio 15 kulkee edelleen mukana kertomassa työn etenemistä tähän toiseksi viimeiseen lukuun.



Kuvio 15. Opinnäytetyön eteneminen.

Perehdytyskansion tekemisessä on pääasiassa kysymys liiketoiminnan kehittämisestä ja prosessien kuvaamisesta. Kansion tarkoituksena on kehittää yrityksen perehdytysprosessia toimimalla tukimateriaalina, josta tietoa on helppo etsiä ja josta kaiken tarvittavan tiedon löytää helposti ja nopeasti. Kansiosta löytyy oleellisimpien toimintojen prosessikuvaukset ja sen avulla koko perehdytysprosessi hahmottuu.

Se, että yrityksen henkilöstö on hyvin perehdytetty tehtävänsä lisää liiketoiminnan kannalta arvokasta tietotaitoa. Kun henkilöstö osaa asiansa ja pystyy toimimaan muuttuvissa olosuhteissa ja kykenee hyödyntämään niissä osaamistaan kuvaa yrityksen ja koko liiketoimintayksikön kykyä uusiutua ja sitä kautta tuo yritykselle lisää liikevaihtoa. (Hannus 1994, 84.)

5.1 Perehdytyskansion määritelmä

Perehdytyskansio käsitteeseen ei löytynyt käytetyistä lähteistä varsinaista määritelmää, joten kerron tässä siitä oman käsitykseni. Kansio tarkoittaa konkreettista mappia, joka sisältää kaiken tarvittavan tiedon mitä uusi työntekijä tarvitsee toimiessaan uudessa työssään. Nykypäivänä perehdytyskansiolle voidaan tarkoittaa myös sähköisessä muodossa olevaa kansiota.

Hyvä perehdytyskansio on sellainen, josta uusi työntekijä löytää kaiken oleellisen tiedon toimiakseen uudessa organisaatiossa. Kaikkea tietoa ei kansioon voida aina sisällyttää, mutta sieltä tulisi kuitenkin löytyä tieto mistä lisätietoa voi etsiä tai keneltä kannattaa kysyä. Hyvä kansio on selkeä kokonaisuus, jota on helppo käyttää ja sieltä löytää nopeasti etsimänsä. Kansio ei ole liian laaja, eli ihan kaikkea sen ei tule sisältää, ainoastaan se oleellisin tieto. Hyvä perehdytyskansio palvelee niin uutta työntekijää kuin jo pidempään talossa ollutta henkilöstöäkin tiedon lähteenä.

5.2 Perehdytyskansion käyttötarkoitus

Kaikki organisaatiota koskeva tieto saattaa sijaita hyvin erilaisissa paikoissa, kuten esimerkiksi yrityksen intranetissä ja erilaisten sisäisten palavereiden muistioissa. Muistioita saattaa taas olla tallennettuna mikä minnekin ja niitä voi olla haastavaa löytää kun tietoa tarvitaan.

Yrityksen yhteinen perehdytyskansio kokoaa kaiken tämän tiedon yhteen paikkaan, joko manuaalisesti tai sähköisesti. Näin kaikki tieto on samansisältöisenä ja kaikkien helposti löydettävissä.

5.3 Perehdytyskansion hyväksikäyttö

Tämä Optimaan luotu perehdytyskansio hyväksytetään ensin FCG Koulutuksen johtoryhmällä, jonka jälkeen se toivon mukaan päätyy perehdytettävien käyttöön. Kansion on tarkoitus toimia perehdyttämisen tukimateriaalina ja jo pidempään talossa olleille tietopankkina. Uskon, että esimerkiksi intranetin sisällysluettelo tulee olemaan paljon käytetty osuus kansiossa.

Koska perehdytyskansioon on kerätty paljon oleellista tietoa koko konsernitasolta, on mahdollista että sitä voitaisiin käyttää hyödyksi FCG Koulutuksen lisäksi koko yrityksen perehdytyksessä. Konsernissa ollaan aloittamassa lähiaikoina Internet-sivujen uudistusprojekti, jonka yhteydessä mietitään intranetin roolia tulevaisuudessa. Mikäli todetaan, että Optimaan luotu perehdytyskansio toimii hyvin tiedon sijoituspaikkana mietitään, jos intranet toimisikin tulevaisuudessa ainoastaan ajankohtaisten asioiden tiedotuspaikkana ja varsinainen tieto sijaitisi tässä perehdytyskansiossa, pohti Eeva Kokki (2013). Myös konsernin laaturyhmän puheenjohtaja Lauri Solin (2013) oli kiinnostunut perehdytyskansioista ja sen hyödyntämisestä FCG Suunnittelu ja tekniikka Oy:ssä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli mikäli samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla tulee saada sama tulos. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen pätevyys eli validius taas tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmä on valittu niin, että se mittaa juuri sitä mitä sen on tarkoituksin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia, koska projektiryhmän jäsenet on valittu tiettyjen ennalta sovittujen kriteereiden perusteella ja voidaan olettaa, että jäsenet ovat perehtyneitä tutkittavaan asiaan niin ammatillisesta näkökulmasta, kuin henkilökohtaisten kokemustensa-kin vuoksi. Tutkimuksen tulokset eivät siis anna sattumanvaraisia tuloksia. Ja vaikka tutkimus tehtäisiin uudestaan, saataisiin samanlainen tulos. Tiedon lähteenä on käytetty yrityksen intranetsivuja, jonne tietoa päivitetään säännöllisesti. Näin tieto on kansiossa aina niin ajantasaista kuin mahdollista. Intranetin haasteena on ainoastaan oikean tiedon löytäminen, mikä voidaan ratkaista tietyiltä osin tällä perehdytyskansiollla ja sinne luodulla intranetin sisällysluettelolla.

Tutkimus on pätevä, koska sen tuloksena on juuri se mitä pitikin aikaan saada eli verkkomuotoinen perehdytyskansio. Kun kansio valmistui, projektiryhmän jäsenet ja heidän lisäksi muutakin yrityksen työntekijä on tutustunut kansioon ja antanut siitä palautetta. Näiden palautteiden perusteella kansiota on muokattu edelleen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet lyhyesti:

1. Tutkimusaineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja itse tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa.
2. Tiedon keruun kohteena käytetään ihmistä. Tutkija luottaa niin omiin havaintoihinsa kuin keskusteluihin tutkittaviensa kanssa.
3. Tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia asioita. Tarkoituksena on siis teorian tai hypoteesin moninainen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
4. Tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavat henkilöt pääsevät esittämään oman näkökulmansa tutkittavaan aiheeseen.
5. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Kaikki tapaukset käsitellään ainutkertaisina ja ne tutkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisten piirteiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Myös Have (2004, 3-4) on kirjassaan määritellyt kvalitatiiviselle tutkimukselle piirteitä Hirsjärven tapaan. Aineisto on koottu projektiryhmän yhteisissä tapaamisissa ja sen lisäksi erillisten yksilötapaamisten yhteydessä. Kun keskusteluja on käyty ryhmätapaamisten lisäksi erillisinä yksilötapaamisissa on varmistettu se, että jokaisen ryhmän jäsenen mielipide on varmasti kuultu ja otettu huomioon. Aineistoa on kerätty myös erinäisissä käytävä- ja ruokapöytäkeskusteluissa.

Kohdejoukko on valittu tarkoin harkiten ja tutkimussuunnitelmaa on toteutettu joustavasti. Jokaisen henkilön mielipiteet on otettu huomioon ja etenkin kehittämiskohteet on viety käytäntöön. Pattonin (2002, 10) mukaan laadullista tutkimusta käytetään monesti juuri niissä tilanteissa, joissa halutaan kuulla osallistujien tarina ja tässä työssä se on ollut merkittävässä osassa. Odottamattomien seikkojen paljastaminen tässä työssä ei ollut kovin suuressa roolissa.

5.5 Tutkimuksen eettisyys

Jo pelkästään tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu. Miksi ja kenen ehdoilla aihe valitaan. Esimerkiksi valitaanko aihe, joka on käytännössä helppo toteuttaa, mutta joka ei ole kovin tärkeä tutkimuksen aiheena. (Hirsjärvi ym. 2004, 26.) Tutkimusaiheen valinta täyttää eettiset vaatimukset. Vaikka tutkimuksen aihe alussa vaikuttikin helpolta, ei se loppujen lopuksi sitä ollut.

Varsinainen työ alkoi, kun kansioista piti tehdä looginen ja visuaalisesti miellyttävä. Mietintä siitä, mitä tietoa kansiossa kannattaa pitää ja mitä sieltä voisi jättää pois toi omat haasteensa. Tutkimuksen aiheena perehdytyskansion toteuttaminen oli erittäin tärkeää, koska yrityksessä ei sellaista ennestään ollut ja erinäisissä keskusteluissa esiin tulleet perehdyttämisen taso oli vaihteleva. Tämä kansio auttaa omalta osaltaan perehdyttämisen tason nostamisessa, koska se muistuttaa perehdyttäjää kertomaan kaiken oleellisen. Myös teoriaosuudessa esiin nostettuja asioita voidaan suoraan käyttää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessin kehittämiseksi.

Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelu on tärkeä osa tutkimuksen eettisyyttä, eli kuinka henkilöiden suostumus hankitaan, onko osallistuminen ollut vapaaehtoista ja onko heiltä vaadittu perehdyneisyyttä tutkimuksen aiheeseen (Hirsjärvi ym. 2004, 26-27). Tutkimuksen kohteena oli perehdytyskansio, mutta henkilöitä on käytetty tässä tutkimuksessa projektiryhmän jäseninä ja tiedon lähteenä eli siltä osin tutkimuksen kohteena. Jäsenet on valittu tarkoin harkiten heidän työtehtäviensä mukaisesti ja sen kannalta mitä kohtaa he perehdyttämisessä edustavat. Jäseninä olivat eri ammattialojen edustajat, sihteeri ja päällikkö ja perehdytystehtäviä hoitava ja vastikään perehdytetty henkilö. Näin on pystytty takaamaan monipuolinen näkemys kansion toteuttamiseksi. Ryhmän jäseniltä on kysytty suostumusta osallistua projektiryhmään. Kaikille on kerrottu mitä ryhmään kuulumisen edellyttää, mitä kunkin on mahdollista siinä saada aikaan ja minkä vuoksi juuri hänet on pyydetty mukaan.

Tutkimustyössä tulee välttää epärehellisyyttä kaikissa vaiheissa. Plagiointi, niin toisten kuin omienkin, on kiellettyä eli lähdemerkinnät on oltava asianmukaisia. Tulokset on kerrottava rehellisesti ja kaunistelematta. Tuloksia tulee tulkita kriittisesti, ja raportoinnin on oltava kattavaa ja totuudenmukaista. (Hirsjärvi ym. 2004, 27-28.)

Tämä tutkimus on tehty rehellisyyden nimissä. Jokainen tekstiosuus, joka on lainattu toisen tekemästä lähteestä on merkitty Laurean ohjeiden (Lehtilinna 2013) mukaisesti. Projektiryhmän jäsenet on esitelty rehellisesti ja asianmukaisesti. Työn kehityskohteet ja onnistumiset on myös tuotu esiin. Perehdytyskansio perustuu yrityksessä hyväksytyihin toimintatapoihin ja nojautuu perehdyttämistä ohjaaviin lakeihin.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyö on nyt edennyt viimeiseen lukuun. On siis johtopäätösten aika alla olevan kuvion 16 mukaisesti. Tämä luku sisältää opinnäytetyön yhteenvedon ja arvioidessani itseäni pohdin kuinka onnistuin ja mitä olisin voinut tehdä toisin. Pohdintaa työstä ja mahdollisista jatkotutkimusaiheista sisältyy tähän kuudenteen lukuun.



Kuvio 16. Opinnäytetyön eteneminen.

6.1 Yhteenveto

Työkaverini Helena Sarelahden ehdottama opinnäytetyöni aiheeksi perehdytyskansiota, innostuin asiasta heti. Ideointi kansion sisällöstä alkoi saman tien. Koin heti alkuun työn todella mielenkiintoiseksi toteuttaa ja ajattelin, että teoriaosuuteen aineistoa löytyisi hyvin. Omat kuvitelmani opinnäytetyön sisällöstä olivat alussa suorastaan suureelliset, kun suunnittelin tekäväni ensin haastattelututkimuksen perehdytyksen nykytasosta ja sen pohjalta itse kansion. Ihmettelin, kun lähes jokainen jonka kanssa suunnitelmastani puhuin mainitsi sanan raja-

us. Idea opinnäytetyön aiheesta sai yrityksen johdon hyväksynnän ja seuraavana olikin vuorossa projektiryhmän kokoaminen ja sen koolle kutsuminen. Tämän jälkeen kuluikin aikaa, ennen kuin työpaikallani ehdin jälleen opinnäytetyöni pariin. Ensimmäinen opinnäytetyön ohjaaja ehti jo siinä välissä jäädä eläkkeelle, tuli kesä, jolloin paneuduin lähinnä teoriaosuuden työstämiseen ja vasta lomien jälkeen sain uuden ohjaajan työlleni. Siihen mennessä olin ehtinyt työstää teoriaosuutta ja itse kansiota melkoisesti. Tässä kohtaa työni uusi ohjaaja, Petri Oikonen totesi, että olin koonnut aineistoa jo useammankin opinnäytetyön verran. Seuraava tehtäväni olikin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa ihmettelemäni rajaaminen. Kun rajaaminen alkoi, alkoi työn valmistumisen aikataulukin hahmottua ja se työn hermoja raastavin osuus, raportin laatiminen, muotoilu sekä stilisointi asianmukaiseen muotoon.

6.2 Itsearviointi

Totesin samoin kuten henkilökohtaisena opponoijanakin toiminut Riitta Kaipainen luettuaan työni, että ei tiennytkään miten monimuotoinen aihe perehdyttäminen on. Itse perehdytyskansion hiomista entistä paremmaksi voisi tehdä loputtomiin. Joka kerta kun kansion Opti-massa avaan, tulee mieleeni jokin kohta, jota voisin vielä hieman viilata. Aivan samoin on käynyt tämän tekstiosuuden kirjoittamisessa. Ajallisesti kaiken viimeisen päälle viilaaminen ei ollut kuitenkaan mahdollista, koska työssäni tein perehdytyskansiota muiden töiden ohella ja vapaa-aikani täyttivät tämän opinnäytetyön lisäksi muut opintoihin kuuluvat tehtävät.

Opinnäytetyön tekeminen opetti tiedon hankintaa ja erilaisten lähteiden kriittistä arviointia. Koska mahdollisia lähteitä on paljon, harjaantui silmä näkemään kohtuullisen nopeasti sisältääkö kyseinen lähde jotain merkittävää lisäarvoa työtäni ajatellen. Opin myös luovan työn tekemiseen tarvittavan ajan antamisen itselleni. Olen työkseni tehnyt aina suhteellisen suorittavaa työtä ja nyt kun tehtävänäni oli luoda alusta asti kokonaan uusi perehdytyskansio, vaati luomisprosessi alitajuista suunnitteluaikaa. Kun tuli tunne, että työ ei etene, ryhdyin tekemään jotain täysin mekaanista, kuten esimerkiksi liittämään erilaisia tiedostoja Optimaan. Tämän työn aikana ajatus sai virrata vapaasti ja samalla sain jälleen uusia ideoita siihen kuinka kansiota kannattaisi työstää. Mikäli heti työn aluksi olisin ymmärtänyt rajaamisen merkityksen, olisi sen tekeminen sujunut varmasti jouhevammin. Huolellinen etukäteissuunnittelu on asia johon olisin voinut kiinnittää enemmän huomiota.

Ennen kun tämä työ saa viimeisen pisteensä, tunne on varmasti melkoisen huojentunut ja vielä edessä olevat opintoihin liittyvät raportit tuntuvat suorastaan ”lasten leikiltä” tähän työhön verrattuna. Varsinaista projektia tehdessäni ja lähteitä tutkiessani olin valmis sanomaan opiskelukavereilleni, että opinnäytetyön tekeminen kannattaa aloittaa jo nyt, että ei se niin paha ole kuin luulisi. Nyt olen jo toista mieltä - tämä loppu on pahin, mutta siellä lopussahan se kiitoskin aina seisoo. Sitä kiitosta siis odotellessa.

6.3 Pohdinta ja jatkotutkimukset

Perehdytyskansion tekeminen oli juuri niin konkreettinen työ kun alun perin halusinkin sen olevan. Tuloksena on välittömästi hyödynnettävä tuote, josta olen tähän mennessä saanut erinomaista palautetta. Perehdytysprosessin kehittäminen laajemmin olisi ollut sekin mielenkiintoinen tehtävä, etenkin kyselyn tekeminen ja saatujen vastausten analysointi.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla tämän perehdytyskansion kehittäminen entistä paremmaksi. Tämä on nyt ensimmäinen versio ja varmasti ajan saatossa saatuaamme siitä palautetta uusilta ja pidempään talossa olleilta henkilöiltä, sitä pystytään kehittämään entistä paremmaksi. Jatkotutkimusaiheena voisi olla kattavan tarkistuslistan laatiminen. Konsernissa on käytössä muistilista uuden työntekijän vaatimista toimenpiteistä, mutta mielestäni siitä voisi muokata vielä konkreettisemmän listan. Tässä listassa olisi kaikki muistettava asia, mitä pitää hoitaa ennen uuden työntekijän taloon tuloa, mitä pitää muistaa hänelle kertoa ja siinä voisi olla lopussa vielä tilaa omille muistiinpanoille.

Perehdytysohjelman laatiminen olisi myös hyvä kehittämiskohde. Luotaisiin valmis ohjelmapohja niin sihteereiden kuin päälliköidenkin perehdyttämiseen. Ohjelma tehtäisiin sellaiseksi, että sen voisi helposti muokata aina uuden henkilön tullessa, juuri hänelle sopivaksi. Tässä ohjelmassa olisi valmiiksi merkitty kuka perehdyttää yleiset asiat, kuka taas ammatillisen osuuden ja kuka on tulokkaalle nimetty tutor. Ohjelmaan merkittäisiin myös etukäteen sovitut yhteistyökumppaneiden tapaamiset aina niiden kalenterimerkintöjä myöten.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Kirjat

Ammatinedistämislaitos. 1987. Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Have, P. 2004. Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology. London: Sage Publications.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2008. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyvärinen, P., Kangas, T., Lystilä, A., Pikkarainen, T. & Sukanen, M. 2008. Perehtymisen parantaminen naisten ja lasten toimialueella. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro

Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

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

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

Lahden ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja B Oppimateriaalia.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lawson, K. 2009. Successful coaching & mentoring. London: New Holland.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2., uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor Oy.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Patton, M Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd edition. California: Sage Publications.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosana.

Suomen Ekonomiliitto. 2005. Johtajuus! Helsinki: Suomen Ekonomiliitto.

Työehtosopimuslaki. 7.6.1946/436.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtanen, J., Lamminpää, K., Akola, E., Heinonen, J., Koskinen, K., Malinen, P. & Westergård, M. 2006. Henkilöstön kehittämisen opas. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

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

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Discendum Optima. 2013. Viitattu 5.9.2013.
<http://www.discendum.com/doc/learning/instructions.htm>

eTaika Oy. 2013. Viitattu 14.9.2013. <http://www.etaika.fi/>

FCG Finnish Consulting Group. 2013. Viitattu 9.10.2013.
<http://www.fcg.fi/fin/ajankohtaista/?2013-6-Muutoksia-FCG-yhtioiden-nimissa&nid=378>

Lumme, R., Leinonen, R., Leino, M., Falenius, M. & Sundqvist, L. 1999. Virtuaaliammattikorkeakoulu.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

NLP akatemia. 2013. Sivut päivitetty 8.9.2013. Viitattu 14.9.2013.
<http://nlp-akatemia.fi/nlp/nlp.html>

Opetushallitus. 2005. AMMe. Kuva ja oppimateriaalia ammatilliseen erityisopetukseen. 99_työpaikkaohjaaja.jpg. Sivu päivitetty 5.1.2005. Viitattu 14.9.2013
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/amme/>

Julkaisemattomat lähteet

FCG Finnish Consulting Group Oy. 2011. Henkilöstömanuaali.

Harjuhahto-Madetoja, K. 2013. K&V_esittely_20130828_henkilöesittelyt_20130904. FCG Koulutus Oy.

Kokki, E. 2011. FCG pähkinänkuoressa. FCG Finnish Consulting Group Oy.

Kokki, E. 2013. Keskustelu henkilöstö- ja viestintäjohtaja Eeva Kokin kanssa 6.8.2013. FCG Finnish Consulting Group Oy.

Kolehmainen, A. 2012. KKO-esittelymateriaali. FCG Finnish Consulting Group Oy.

Lehtilinna, M-K. 2013. Lähdeviitteet. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava.

Lehtonen, J. 2012. Kiinalaista logistiikkaa. Kiinalaisen uuden vuoden vaikutus kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Kerava. Kerava. Opin- näytetyö.

Sallinen, L. 2013. Mäntsälän maine yritysten näkökulmasta. Case: Mäntsälän Yrityskehitys. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Kerava. Kerava. Opinnäytetyö.

Solin, L. 2013. Keskustelu liiketoimintajohtajan kanssa 4.9.2013. FCG Suunnittelu ja tekniikka Oy.

Thodén, P. & Kangasvieri, S. 2010. Kehitä ja kehity perehdyttämällä. Perehdytysopas Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoululle. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Kokkola. Opinnäytetyö.

Uutinen, L-M. 2013. Perehdytys työhön - tuotoksena perehdytyskansio. Korkeakoulu Arcada. Helsinki.

Kuvat

Kuva 1. Työssäoppiminen (Opetushallitus 2005).	23
Kuva 2. Perehdytyskansion rakenne.	35

Kuviot

Kuvio 1. Prosessikaavio avoimen koulutuksen järjestämisestä.	10
Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.	13
Kuvio 3. Perehdyttämisen pelikentällä - perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias & Peltola 2009, 111).	14
Kuvio 4. Opinnäytetyön eteneminen.	15
Kuvio 5. Motivaatio (Kupias & Peltola 2009, 129).	19
Kuvio 6. Perehdytettävät asiat voidaan tiivistää neljään eri osa-alueeseen riippumatta organisaatiosta ja työtehtävästä (Honkaniemi 2006, 158).	20
Kuvio 7. Perehdytyksen prosessikaavio.	24
Kuvio 8. Hampurilaispalaute (Kupias & Peltola 2009, 138).	26
Kuvio 9. Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.	28
Kuvio 10. Opinnäytetyön eteneminen.	29
Kuvio 11. FCG konsernin yhtiöt ja niiden palvelut 1.7.2013 alkaen (Kolehmainen 2012)...	29
Kuvio 12. FCG Koulutusliiketoiminta havainnollistettuna (Harjuhahto-Madetoja 2013). ...	31
Kuvio 13. FCG Koulutus Oy:n organisaatiokaavio (Harjuhahto-Madetoja 2013).	31
Kuvio 14. Opinnäytetyön eteneminen.	32
Kuvio 15. Opinnäytetyön eteneminen.	37
Kuvio 16. Opinnäytetyön eteneminen.	41

Liitteet

Liite 1. Kuva perehdytyskansion etusivusta Optimassa	51
Liite 2. Palautteen pyyntöviesti	52

Liite 1. Kuva perehdytyskansion etusivusta Optimassa

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Perehdytyskansio' (Orientation Portal) website. The browser's address bar shows the URL: <https://optima.discendum.com/learning/rd6957/bin/user>. The website's header includes the FCG logo and a navigation menu with items like 'Perehdytyskansio', 'Tervetuloa taloon.html', 'FCG:n omat', 'Perehdytyskansio', 'Uusi objekti', 'Tervetuloa taloon.html', 'FCG Konserni', 'FCG Koulutus Oy', 'Koulutussihteerit', 'Koulutuspäälliköt', 'Myynti ja Markkinointi', 'Kehityskeskustelu', 'Materiaalia perehtyjälle', 'Materiaalia perehdyttäjälle', and 'Palaute'. The main content area features a large blue puzzle-piece graphic with the heading 'Perehdytyskansio'. Below the heading, there is a welcome message in Finnish: 'Tämä kansio sisältää kaikkea tarpeellista tietoa FCG:stä yhtiönä ja kaikkeen käytännön työskentelyyn liittyvää. Mikäli et löydä jotain kaipaamaasi tietoa, niin otathan yhteyttä lähiesimieheesi / perehdyttäjääsi. Myös lähimmät työkaverisi auttavat varmasti mielellään.' This is followed by a paragraph: 'Kansio on myös vastikään luotu, joten kaikki mahdolliset kehitysideat kansion sisältöön liittyen ovat enttään tervetulleita. Ne ideat voit välittää Minnalle osoitteeseen minna.kosonen@fcg.fi.' Below this is another paragraph: 'Sinut toivottaa tervetulleeksi FCG Finnish Consulting Group Oy:n toimitusjohtaja Ari Kolehmainen [tällä videotervehdyksellä](#).' At the bottom, there is a section titled 'Uusille FCGläisille "Tervetuloa taloon" tilaisuus' with the text: 'Muistathan ilmoittautua FCG konsernin järjestämään "Tervetuloa taloon" tilaisuuteen. Seuraavaan tilaisuuden ajankohta ilmoitetaan Intran etusivulla.'

Liite 2. Palautteen pyyntöviesti

Hei!

Olette harva ja sitä myötä tarkoin valikoitu joukko, jolta pyytäisin nyt testausapua. :)

Perehdytyskansioni Optimassa on nyt valmis. Toivoisin, että kävisitte tutustumassa siihen sen verran kuin aikanne antaa myöten. Ja lopuksi täyttäisitte molemmat palautelomakkeet ja kertoisitte vaikka lomakkeen viimeisessä kohdassa oliko siinä jotain hassua/kehittämistä tms.

Myös henkilökohtainen palaute tavatessamme käy mainiosti.

Lisäksi toivoisin vielä muutaman rivin palautetta koko prosessista ja toiminnastani tässä projektissa - liittäisin siitä valikoituja osia opinnäytetyöhöni.

Kiittäen jo etukäteen :)

Minna Kosonen