

Tuntityöntekijän perehdyttämisopas vakuutusyhtiön korvausosastolle

Miikka Lintula



Tekijä Miikka Lintula	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Tuntityöntekijän perehdyttämisopas vakuutusyhtiön korvausosastolle	Sivu- ja liitesivumäärä 21+3
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia toimeksiantajayritykselle uusi, päivitetty tuntityöntekijän perehdyttämisopas. Aiemmin käytössä ollut perehdyttämisopas on vanhentunut työssä käytettävän sähköisen työkalun vaihduttua. Työn tavoitteena on tuottaa uusi perehdyttämisopas aikaisemmasta perehdytysoppaasta saatujen kokemusten perusteella. Opas laaditaan tukemaan erityisesti tuntityöntekijöiden perehdyttämistä, sillä suurin osa uusista työntekijöistä aloittaa tuntityöntekijänä ja aikaisemmin tuntityöntekijöiden erityistarpeita ei ole huomioitu oppaasta löytyvissä ohjeissa.</p> <p>Opinnäytetyön aihe valikoitui syyskuussa 2014 ja opinnäytetyön tekeminen alkoi marraskuussa 2014. Perehdyttämisopas valmistui maaliskuussa 2015 ja opinnäytetyö huhtikuussa 2015. Työn toimeksiantaja on erään vakuutusyhtiön korvausosasto.</p> <p>Työ toteutettiin haastattelemalla aluksi korvausosastolla viimeisimpinä perehdytettyjä tuntityöntekijöitä, osaston perehdyttäjiä sekä osaston esimiestä. Tuntityöntekijät ja perehdyttäjät haastateltiin ryhmähaastatteluissa. Haastatteluista saatujen huomioiden perusteella koottiin uusi perehdyttämisopas. Opinnäytetyön tietoperustaa varten kerättiin perehdyttämistä käsittelevää aineistoa pääosin kotimaisesta kirjallisuudesta. Kirjallisuutta käytettiin haastattelukysymysten suunnittelussa ja myös produktin toteutuksessa.</p> <p>Toteutunut produkti on tehty haastatteluissa esiintyneiden tarpeiden pohjalta. Perehdytysopasta on pyritty viemään entistä käyttäjäystävällisempään suuntaan. Oppaan sisältämät ohjeet on koottu modulaarisesti, jotta tuntityöntekijät voivat itse tulostaa ohjeita tarpeen mukaan. Oppaasta on valmiiksi kaksi versiota, joista toinen on kevyempi, kokonaisuudessaan tulostettavaksi tarkoitettu teknisiin ohjeisiin keskittynyt opas. Toinen opas taas sisältää enemmän linkejä ja muuta materiaalia sähköiseen käyttöön. Oppaan modulaarisuus myös helpottaa sen päivittämistä, kun ohjeet on selkeästi eroteltu aiheittain.</p> <p>Perehdyttämisoppaan tekeminen ja perehdyttämisen tietoperustaan tutustuminen on laajentanut tekijän käsitystä perehdyttämisestä ja henkilöstöjohtamisesta. Opinnäytetyön tekemisen myötä tekijän osaaminen on laajentunut kattamaan aiheita omien syventävien opintojen ulkopuolelta. Opinnäytetyöprosessi on onnistunut aikataulun suhteen erinomaisesti ja suunnitelma työn valmistumisesta on pitänyt koko prosessin ajan. Perehdyttämisopasta tullaan käyttämään toimeksiantajayrityksessä ja tarpeellisen aiheen myötä työn tekeminen on ollut palkitsevaa.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytysmateriaali, työnopastus, ohjeet	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Perehdyttämisen tietoperusta.....	3
2.1	Perehdyttämisen suunnittelu.....	3
2.2	Perehdyttämisen lainsäädäntö.....	5
2.3	Perehdyttämisen merkitys.....	6
2.4	Perehdyttämisen ongelmat.....	7
2.5	Perehdyttämiskonseptit.....	8
2.6	Perehdyttämismateriaali.....	10
2.7	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	11
3	Perehdyttämisoppaan laatiminen.....	12
3.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu.....	12
3.2	Haastattelut.....	13
3.3	Perehdyttämisoppaan laatiminen.....	15
3.4	Perehdyttämisoppaan sisältö.....	17
4	Pohdinta.....	19
	Lähteet.....	21
	Liitteet.....	22
	Liite 1. Haastattelukysymykset tuntityöntekijöille.....	22
	Liite 2. Haastattelukysymykset perehdyttäjille.....	23
	Liite 3. Haastattelukysymykset esimiehelle.....	24

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on perehdyttämismateriaalin päivittäminen vakuutusyhtiön korvausosastolle nykytilaa vastaavaksi ja sen myötä uuden tuntityöntekijän perehdyttämisoppaan luominen osaston käyttöön. Aiemmin käytössä ollut perehdyttämisopas on vanhentunut ja uudelle oppaalle on selkeä tarve. Tavoitteena työssä on laatia uusi opas ottaen huomioon muutostarpeiden lisäksi aikaisemmat kokemukset perehdyttämisoppaasta niin perehdyttäjien kuin viimeisimpien perehdytettyjen ja osaston esimiehen osalta. Toimeksiantajayritystä ei sopimussyistä esitellä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyö sai alkunsa syyskuussa 2014, kun työpaikallani uusittiin keskeinen sähköinen työkalu, korvausten käsittelyjärjestelmä. Osaston työntekijät käyttävät tätä järjestelmää valtaosassa tekemästään päivittäisestä työstä. Järjestelmän vaihtumisen myötä suuri osa vanhasta perehdytysmateriaalista jäi vanhanaikaiseksi ja epärelevantiksi. Ehdotin itse työpaikalla, että voisin päivittää senhetkisen perehdytysoppaan uutta järjestelmää vastaavaksi ja ottaa samalla selvää, voisiko perehdytysopasta kehittää jollakin muulla tavalla.

Uuden sähköisen työkalun saapuminen päivittäiseen työhön ei kuitenkaan ollut ainoa syy siihen, miksi näin perehdyttämisoppaan päivityksen tarpeelliseksi, vaan jo oman perehdytykseni aikaan huhtikuussa 2014 olin huomannut, että silloinen perehdytysopas oli tietyiltä osin riittämätön. Oppaassa oli omasta mielestäni kehitettävää tiettyjen toimintamallien, työtehtävien ja yrityksen tarjoamien tuotteiden ohjeistuksen suhteen.

Toinen syy perehdyttämismateriaalin päivittämiseen oli osaston entistä suurempi tuntityöntekijöiden määrä. Aikaisemmassa perehdyttämismateriaalissa ei erikseen huomioitu tuntityöntekijöiden henkilöstöasioita tai tiettyjä työn erityispiirteitä. Lisääntynyt tuntityöntekijöiden määrä teki juuri tuntityöntekijöille suunnatun oppaan tarpeelliseksi. Lähes kaikki uudet työntekijät myös aloittavat ensin tuntityöntekijöinä, joten puuttuvat ohjeistukset vaikuttavat valtaosaan uusista työntekijöistä.

Perehdytysoppaalle asetettiin tavoitteeksi olla käyttäjäystävällinen, helposti päivitettävä ja selkeä. Oppaassa tuli olla päivitetty ohjeet, joissa on huomioitu uudet sähköiset työkalut. Lisäksi oppaaseen tuli luoda aiemmin puuttuneet ohjeet osastolla työnsä aloittavan tuntityöntekijän erityistarpeisiin. Ohjeiden tulisi helpottaa uuden työntekijän itsenäistä työskentelyä ja mahdollisesti nopeuttaa saavuttamaan valmius työskentelyyn eri työtehtävissä. Yksityiskohtaisten ohjeiden on tarkoitus avustaa perehdyttäjiä ja vähentää perehdytettävän tarvetta kysyä samoista asioista useaan otteeseen.

Henkilökohtainen tavoitteeni opinnäytetyöprosessille oli perehdyttämisen teorian oppiminen ja sen soveltaminen käytännössä. Halusin oppia tunnistamaan perehdyttämisen malleja ja nähdä käytännössä, miten ne toteutuvat eri muodoissa organisaatiossa. Toivoin myös laajentavani yleiskäsitystäni henkilöstöjohtamisen alueelta, sillä minulla ei ollut aikaisempia syventäviä opintoja aiheesta. Päivitystyössä myös vaadittiin aikaisemman perehdytysoppaan läpikäymistä ja pohtimista, vastaako siinä oleva ohjeistus tämänhetkisen tilanteen vaatimuksiin työpaikalla. Pohdin myös työssä, tulisiko ohjeiden päivittämisen lisäksi sisältöä muuttaa lisäämällä tai poistamalla ohjeaiheita.

Työ on rajattu koskemaan vakuutusyhtiön korvausosaston tuntityöntekijöitä. Perehdytysoppaaseen on koottu pääosin osaston sisäisiä ohjeita, sillä yrityksellä on käytössä koko organisaatiossa perehdytysmateriaali esimerkiksi työturvallisuusasioiden perehdyttämiseksi. Olemassa olevia perehdytys- ja koulutusmateriaaleja on käytetty hyväksi mahdollisuuksien mukaan. Opinnäytetyön ohessa syntynyttä produktia ei ole liitetty osaksi opinnäytetyötä salassapitovelvollisuuden vuoksi.

2 Perehdyttämisen tietoperusta

Perehdyttäminen alkaa, kun uusi työntekijä aloittaa organisaatiossa ja hänelle aletaan kertoa tarvittavia tietoja hänen työstään, työyhteisöstään, organisaatiosta ja sen toimialasta. Uusi työntekijä on herkkä huomaamaan uusia asioita ja vastaanottamaan kaikkea uutta. (Juholin 2009, 233)

Perehdyttäminen käsittää perehdytettävän opastamisen työpaikkaan ja itse työhön. Työpaikasta perehdytettävän tulee oppia tuntemaan toiminta-ajatus ja liikeidea sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Lisäksi perehdytettävän tulee oppia tuntemaan työpaikkansa ihmiset, niin asiakkaat, työtoverit kuin johdonkin. Perehdytettävän tulee tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oma vastuunsa siinä, miten työyhteisö toimii. Lisäksi hänen tulee oppia työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2)

2.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdytyksen ja työnopastuksen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle sisäinen malli työstä. Sisäinen malli tarkoittaa ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta. Sisäiset mallit ohjaavat kaikkea ihmisen toimintaa ja ne muodostuvat osaksi ihmisen kokemusvarastoa, jonka pohjalta ihminen toimii vastaavissa tilanteissa myöhemmin. Positiiviset kokemukset työsuorituksesta luovat erilaisen mallin kuin negatiiviset kokemukset. (Työturvallisuuskeskus 2004, 57)

Hyvä perehdyttäminen sisältää kolme vaihetta: vaihe ennen organisaatioon liittymistä, vaihe töiden alkaessa ja vaihe muutaman kuukauden kokemusten jälkeen. Perehdyttämisestä voidaan pitää hyvänä, kun se täyttää tiettyjä kriteereitä. Perehdyttämisen tulee olla prosessimaista, eli asioita käydään läpi kuukausien ajan jotta ne voidaan sisäistää tarpeeksi hyvin. Vuorovaikutteisuuden myötä asioista voidaan keskustella ja kaikesta voi kysyä niiltä henkilöiltä, joiden perehdytettävä katsoo olevan hyödyksi. Perehdytysohjelma tulee suunnitella kunkin työtehtävän mukaan. Lisäksi perehdyttämisessä käytettävää aineistoa on saatavilla useassa eri muodossa ja sen sisällöstä voidaan keskustella. (Juholin 2009, 236-237)

Perehdytystä suunniteltaessa omassa organisaatiossa pitää ratkaista tiettyjä asioita. Tulee miettiä, millä toimenpiteillä ja tuella uutta työtä omaksuvan henkilön työympäristöä ja työtä kehitetään. Lisäksi tulee tarkastella, milloin perehdyttäminen on niin riittävällä tasolla, että sitä voidaan pitää loppuun suoritettuna. (Kupias & Peltola 2009, 86)

Perehdyttämiseen sitoutuu vahvasti työntekijän olemassa oleva osaaminen. Osaaminen voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- ja työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen. Kun osaamista jäsenellään, voidaan eri perehdyttämisen alueita tai moduuleita hahmottaa muiden perehdyttäjien ja perehdytettävien kanssa.

(Kupias & Peltola 2009, 89)

Tehtäväkohtaisessa osaamisessa on kyse osaamisesta, jota juuri uuden työntekijän tehtävässä tarvitaan. Vastaavanlaisessa tehtävässä aiemmin työskennelleellä henkilöllä voi olla tällaista osaamista runsaasti. Tämänkaltaista osaamista on tärkeä vahvistaa perehdyttämisvaiheessa, mikäli sitä puuttuu. (Kupias & Peltola 2009, 90)

Tiimi- ja työyhteisökohtaista osaamista tarvitaan kyseisessä tiimissä tai työyhteisössä. Tällaisesta osaamisesta voidaan laatia kirjallisia ohjeita uudelle työntekijälle. Hiljaisen tiedon rooli on usein suuri, joten sen avoin kuvaaminen on tärkeää, jotta sen perehdyttäminen, arviointi ja kehittäminen onnistuisi. Tämän osaamisen lajin perehdyttäminen on usein hoidettu heikosti. Osaamista ei voida edellyttää, kun työntekijää haetaan organisaation ulkopuolelta. (Kupias & Peltola 2009, 90-91)

Organisaatio-osaaminen sisältää organisaation toimintapolitiikan, arvot, strategiat, organisaatiosuhteet ja asiakkaat. Organisaatio-osaaminen siirtyy organisaation sisällä, mutta työtehtävän tai tiimin osalta osaaminen ei kulkeudu mukana. Uudessa tehtävässä organisaatio-osaaminenkin voi olla eri tavoin esillä ja näkökulmaa voi joutua muuttamaan. (Kupias & Peltola 2009, 91)

Toimialaosaaminen on toimialalle tyypillistä osaamista. Perustehtävä voi olla sama kahdessa eri työpaikassa, mutta yrityksen toimialakohtaiset käytännöt voivat tuoda paljon uutta opittavaa. Ilman toimialaan perehdyttämistä voi uudelle työntekijälle syntyä jopa suuri kulttuurishokki. (Kupias & Peltola 2009, 91)

Työsuhteosaaminen sisältää tiedon omasta työsuhteesta ja sen ehdoista. Työntekijän tulee olla perillä siitä, mitä velvollisuuksia ja etuja hänen työsuhteeseensa kuuluu. Työsuhteasiat tulisi käydä läpi rekrytointivaiheenkin jälkeen vielä työsuhteen alkaessa. (Kupias & Peltola 2009, 91)

Yleis- tai perusosaaminen sisältää esimerkiksi yleiset työelämätaidot, kielitaidon, tietoteknisen perusosaamisen ja oppimaan oppimisen. Tällainen osaaminen on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla. Yleensä tällainen osaaminen

on työsuhteiden alussa nähty itsestäänselvyytenä. Kuitenkin ensimmäisessä työsuhteessaan aloittaville ja ulkomaalaistaustaisille työntekijöille olisi tärkeää käydä näitä asioita läpi, sillä suomalaisen työelämään kuuluvat taidot eivät ole heille itsestään selviä. (Kupias & Peltola 2009, 91)

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa yksilölliseen ja systemaattiseen suunnitteluun. Kun perehdyttämistä suunnitellaan organisaation tai yksikön tasolla ja laaditaan perehdyttämissuunnitelmia ja –materiaaleja perehdyttämisen tueksi, on kyseessä systemaattinen suunnittelu. Tällaisia keskitetysti laadittuja materiaaleja voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa samoja työtehtäviä tekee iso joukko työntekijöitä. Kaikenlaisissa organisaatioissa ja tehtävissä on kuitenkin yksilöllistettävä näitä suunnitelmia, sillä uudet työntekijät tulevat eri taustoilta ja osaamistasoilta. Yksilöllinen tausta on huomioitava, jos tavoitellaan hyvää ja tuloksellista perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 87-88)

Perehdyttäminen suunnitellaan aina tarpeen mukaiseksi. Esimerkiksi kesä- ja kausityöntekijöiden osalta perehdyttämisjakso on tarpeeksi lyhyt. Tärkeintä on, että perehdytettävä saa tarpeeksi hyvän alun työssään, eikä joudu ottamaan kaikkea selville itse työtä tehdessään. (Kupias & Peltola 2009, 109)

Työnopastuksen suunnittelun lähtökohtana on oppimistarpeiden selvittäminen ja oppimistavoitteiden määrittäminen. On otettava selvää, mitä uuden työntekijän tulee oppia ja kuinka hyvällä tasolla osaamisen tulee olla. Tavoitteiden selvittyä voidaan suunnitella opastustilanne ja mitä siihen tarvitaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14)

2.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö. Työnantaja on vastuussa uuden työntekijän opastamisesta uuteen työhönsä. Perehdyttämistä käsitellään erityisesti työopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20)

Työsopimuslain (26.1.2001/55) 1 § määrää, että työnantajan pitää huolehtia työntekijän suoriutumisesta työssään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan tulee myös pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Työantajalle on Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) 8 § määritelty yleinen huolehtimisvelvoite. Työantajan tulee tehdä tarpeelliset toimenpiteet työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden huolehtimiseksi työssä. Työnantajan tulee ottaa huomioon työhön, työolosuh-

teisiin ja muuhun työympäristöön, sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

Työturvallisuuslain 14 § määrää työnantajan antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtimaan työntekijän ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen huomioon ottaen riittävästä perehdyttämisestä. Työntekijää tulee myös opettaa ja ohjata työn haittojen ja vaarojen estämiseksi ja välttämiseksi kuin myös säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334) 1§ määrittää, että lailla pyritään edistämään vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa työpaikan ja henkilöstön välillä, kehittämään yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä koskeviin päätöksiin. Lain tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa, jotta työntekijöiden asemaa voidaan parantaa.

2.3 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisellä on vaikutusta yrityksen menestykseen. Laadukas perehdyttäminen voi tuoda yritykselle kilpailuetua. Kysymys on yksinkertaisimmillaan siitä, että virheitä pyritään välttämään hyvällä perehdyttämisellä. Huonosti perehdytetty työntekijä on heikentävä tekijä prosessien sujuvuudessa, aikataulujen pitämisessä ja työn nopeudessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20)

Hyvä perehdyttäminen luo vahvan perustan työn tekemiselle. Uusi työntekijä saa tarvittavaa tietoa ja integroituu osaksi työyhteisöä tuoden mahdollisesti mukanaan myös jotain uutta. Kun uusi työntekijä oppii hyvän perehdyttämisen myötä tarvittavat asiat nopeasti, hän voi myös aloittaa itsenäisesti työskentelemisen varhaisemmin. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan myös välttää esimerkiksi virheitä, työtapaturmia ja poissaoloja. (Kangas 2007, 4-5)

Perehdyttämisen puutteellisuus voi johtaa moniin eri kustannuksiin. Esimerkkejä ovat välittömät kustannukset kuten reklamaatiot ja toisaalta myös asiakkaan menetyksen aiheuttamat kustannukset ja yrityksen vahingoittunut maine. Jos virheet ja puutteellisuudet toistuvat asiakaspalvelussa, heikentyy yrityksen uskottavuus niin ulkoisesti kuin myös sisäisesti. Yrityksen uskottavuus vaikuttaa myös henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on yritykselle kannattavaa liiketaloudellisin perustein. Perehdyttämättä jättämisen välilliset kustannukset nousevat huomattavasti korkeammaksi kuin perehdyttämisen välittömät kustannukset. Hyvä perehdyttäminen takaa, että yrityksen tuotteet, palvelut ja liiketoimintaperiaatteet omaksutaan oman toiminnan osaksi. Vähimmäisperehdyttämisessä huolehditaan organisaation laatu- ja laatu- ja perehdyttämisen vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen ja kannattavuuteen. Hyvä perehdyttäminen auttaa työntekijän saamaan esille, parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään sitä osaamista, mitä hänellä on. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22; Kupias & Peltola 2009, 20)

Perehdyttämisestä hyötyvät niin työntekijä, esimies kuin koko työpaikka. Esimerkiksi työntekijällä epävarmuus ja jännitys vähenevät, työ on sujuvampaa ja mielenkiintoisempaa sekä työssä oppiminen ja ammattitaidon kehittyminen nopeutuu ja helpottuu. Esimiehet säästävät aikaa, ongelmien ratkaiseminen helpottuu ja hyvän yhteistyön perusta muodostuu. Yritys saa suorien hyötyjen (poissaolot vähenevät, työn tulos ja laatu paranevat, virheet vähenevät) lisäksi välillisiä hyötyjä paremman yrityskuvan ja työntekijöiden paremman asennoitumisen muodossa. Hyvä perehdyttäminen tuottaa siis yhteisiä hyötyjä monella eri osa-alueella. (Työturvallisuuskeskus 2004, 56-57)

2.4 Perehdyttämisen ongelmat

Perehdyttäminen voi jäädä tekemättä tai se voidaan toteuttaa huonosti. Usein nämä tapaukset johtuvat työpaikalla vallitsevasta kiireestä. Perehdyttämisestä vastaavilla henkilöillä ei ole aikaa perehdyttämiselle muilta työtehtäviltään. Lisäksi uuden ihmisen odotetaan toisinaan olevan valmis mukautumaan ja auttamaan, eikä suinkaan olemaan lisätyön aiheuttajana. On tärkeää osoittaa työyhteisössä perehdyttämisen mukanaan tuomat hyödyt, jos perehdyttämisen halutaan olevan tärkeällä sijalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242)

Väärin ajoitettu perehdyttämisprosessi voi aiheuttaa perehdytyksen epäonnistumisen. Mikäli perehdyttämiseen ei voida sitouttaa resursseja esimerkiksi kiireisen sesongin tai kriittisten tapahtumien vuoksi, perehdyttämisen ajankohtaa tulisi pohtia uudelleen. On turhaa odottaa hyviä tuloksia jos perehdyttämiseen ei voida panostaa tarpeeksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242)

Uuden työntekijän rooliin voi olla vaikea samaistua ja omaa osaamista voi olla vaikea siirtää. Mikäli uuden työntekijän osaamista ei ole kartoitettu ja perehdytystä suunniteltu, perehdyttäminen saattaa perustua väärille tarpeille. Tämä heikentää perehdyttämisen laa-

tua. Hyvä viestintä auttaa siinä, että uudelle työntekijälle välittyy hyvän kokonaiskuvan muodostamaa tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242)

Perehdyttämisen epäonnistumisen taustalla on usein huono kommunikaatio. Uudelle työntekijälle ei ole välittynyt odotukset ja vaatimukset, eikä käsitys työtehtävistä kohtaa esimiehen kanssa. Mahdollisia epäonnistumisia ei oteta esille tarpeeksi ajoissa, vaan konfliktien annetaan edetä liian pitkälle. Uudelle työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus korjata suoritustaan ja löytää esimiehen kanssa uusi pohja tehdyille odotuksille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243-244)

Epäonnistumisen syynä voi aina olla myös työntekijän puutteellinen ammattitaito. Tällöin pitäisi tutkia rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistumista, sillä tulokkaan käsitys työtehtävistä ei vastaa organisaation odotuksia. Mikäli parannettavaa löytyy, on mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa, jotta tulevaisuudessa voidaan välttää vastaavanlaiset epäonnistumiset.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 244-245)

2.5 Perehdyttämiskonseptit

Perehdyttäminen voidaan jakaa viiteen eri konseptiin, joiden käyttäminen riippuu yrityksen koosta, perehdyttämisen yksilöllisyydestä ja käytettävissä olevista resursseista. Konseptit ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialogiperehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 35-42)

Monissa yrityksissä on käytössä jossain määrin kaikki konseptit, ja ne voidaankin toisaalta nähdä perehdyttämisen prosessin kehityskaarena. Alkuvaiheessa uusi työntekijä voidaan opastaa työhön yksilöllisesti. Kuitenkin mitä aiemmin työyhteisö ja tulokas osallistuvat perehdyttämiseen, organisaatio siirtyy kohti laadukasta, standardoitua, yhteisesti kehitettävää ja uudistavaa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 35-36)

Organisaatio uudistuu yhteiskehittelyn myötä ja käytössä olevat perehdyttämismallit vanhentuvat muuttuneisiin tarpeisiin nähden. On luotava uusia toimintamalleja, jotka vievät yritystä yksilöidyn ja standardoidun mallin kautta takaisin dialogiseen perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 36)

Vierihoitoperehdyttäminen on niin sanottua käsityömaista perehdyttämistä. Uusi työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän toimintaa sivusta ja kuuntelee, kun kokeneempi työntekijä kertoo oman työnsä ohessa yrityksestä, yhteisöstä ja tehtävistä. Perehdytettävä saa

yksilöllisen perehdytyksen. Tulokset voivat olla erittäin hyviä tai erittäin huonoja. Mikäli uuden työntekijän auttamiseen paneudutaan ja häntä ohjataan asiantuntevasti, uusi työntekijä oppii tarvittavia asioita ja tuntee olonsa tervetulleeksi. (Kupias & Peltola 2009, 36-37)

Malliperehdyttämiseksi kutsutaan sellaista perehdytystä, jossa on luotu toimintamalleja ja suunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Perehdyttämistä on standardoitu massatuotantomaiseksi tehostumisen ja yhtenäistämisen toivossa. Työn- ja vastuunjako on määritelty selkeästi ja organisaation sisäiseen käyttöön on tuotettu perehdyttämisen apuvälineitä ja materiaalia. Malliperehdyttämisessä perehdyttämisen vastuuta on jaettu, esimerkiksi niin sanottu organisaation yleisperehdyttäminen on siirretty henkilöstöosastolle. Kuitenkin perehdyttämisen onnistuminen riippuu yhtenäisistä materiaaleista ja oppaista huolimatta samoista asioista kuin vierihoitoperehdyttäminenkin. Jos perehdyttäjällä ei ole haluja ja taitoa laadukkaaseen perehdyttämiseen, perehtyminen ei voi olla hyvää. Ohjeet, raamit ja mallit saattavat kuitenkin helpottaa ja tukea perehdyttäjien työtä.

(Kupias & Peltola 2009, 37-39)

Laatuperehdyttämisessä vastuu perehdyttämisestä siirtyy takaisin tiimeille ja työyksiköille, kun organisaation eri puolilla olevat kehitystarpeet jäävät ilman riittävää huomiota ja perehdyttäminen on jäykistynyt. Tiimit ja yksiköt voivat perehdyttää uusia työntekijöitä joustavammin ja kehittää prosessia jatkuvasti. Esimies on avainasemassa perehdyttämisen organisoimisessa ja kehittämisessä. Koska vastuu on siirtynyt esimerkiksi henkilöstötoimelta kiireiselle esimiehelle, voidaan päätyä nimeämään tiimistä perehdyttäjä jolle siirretään osa perehdyttämisvastuusta. Perehdyttämisprosessia on seurattava tarkasti sen kehittämisen vuoksi. (Kupias & Peltola 2009, 39-40)

Räätälöidyn perehdyttämisen ideana on koota jokaiselle uudelle työntekijälle yksilöity perehdyttäminen yhdistelemällä eri perehdyttämiseen liittyviä moduloituja tuotteita ja palveluita. Moduuleja tuottavat organisaation eri osat, esimerkiksi henkilöstöhallinto ja työyksiköt. Jonkun tahon on oltava koordinoimassa uuden työntekijän perehdytystä ja yhdistää tarvittavat moduulit perehdytettävän tarpeiden mukaiseksi kokonaisuus. On tärkeää käydä vuoropuhelua perehdytettävän henkilön kanssa, jotta tarpeet ja osaaminen otetaan huomioon. Räätälöity perehdyttäminen edellyttää, että perehdyttäminen on hyvin jäsennettyä, jatkuvasti kehitettävää ja siihen on sitoutunut koko työyhteisö. (Kupias & Peltola 2009, 40-41)

Dialoginen perehdyttäminen eroaa muista perehdyttämismuodoista siten, että perehdyttäminen on työyksikön ja perehdytettävän yhteinen prosessi. Uusi työntekijä tuo jotain

uutta organisaatioon ja hänen sopeutumisensa sijaan keskiössä on työyksikön oppiminen. Uusi työntekijä ja yksikkö käyvät keskenään dialogia, jossa osapuolet kehittyvät ja oppivat perehdyttämisen prosessin ajan. Vastuu perehdyttämisestä siirtyy jossain määrin perehdyttävälle itselleen. Koko yritys osallistuu perehdyttämiseen ja perehtymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 41-42)

2.6 Perehdyttämismateriaali

Perehdyttämistä varten suunniteltu ja toteutettu materiaali kannattaa pitää vähäisenä. Suunnittelussa kannattaa lähteä käytännölliseltä pohjalta, jotta materiaaliin on helppo tutustua ja sitä on helppo käyttää. Materiaalin päivittäminen tulee ratkaista ja vastuuttaa jo suunnitteluvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206)

Perehdyttämisessä kannattaa käyttää hyödyksi jo olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas-, ja sidostyhmämateriaalia, jolla voidaan auttaa uutta työntekijää saamaan kuva yrityksestä. Näitä materiaaleja voidaan käyttää jo rekrytointivaiheessa. On oleellista, että käytetty materiaali ja välineet auttavat uutta työntekijää hänen omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206)

Perehdyttämisessä voidaan käyttää hyödyksi yrityksen intranetiä. Intranetissä voi olla työvälineitä tiedottamiseen, vuorovaikutukseen ja oppimisympäristöön. Intranetiä hyödynnetään tavallisimmillaan henkilöstön käsikirjastona ja tietoaarkistona. Kaikkia koskeva yleistieto, erilaiset periaatteet ja ohjelmat ovat saatavilla koko henkilöstölle intranetistä. Perehdyttämismateriaali voi olla osittain intranetissä. Intranetissä voi esimerkiksi olla verkko-opiskelumateriaalia, johon perehdyttävä voi tutustua itsenäisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-210)

Monesti uusi työntekijä saa aloittaessaan Tervetuloa taloon –vihkosen. Koska mielikuva organisaatiosta kehittyy kaikkien kontaktien perusteella, tulee vihkosen tekemisessä olla positiivinen perusajatus. Säännöt ja kontrolli antavat helposti negatiivisen vaikutelman, kun taas yhteistyö, arvot ja asiakkaat luovat positiivista vaikutelmaa. Vihkossa tulisi keskittyä olennaisuuksiin ja helppolukuisuuteen, koska tarpeellisen tiivis paketti on helpommin ymmärrettävissä. Materiaali, jota ei tarvitse muistaa ulkoa tulisi olla intranetissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211-212)

Tulevaisuudessa perehdyttämismateriaalit voivat kokea entistä suuremman mullistuksen sosiaalisen median myötä. 2010-luvun aikana on otettu askel pidemmälle verkko-opiskelusta niin sanotusti sosiaaliseen opiskeluun. Sosiaalinen media tarjoaa kanavat

reaaliaikaiseen palautteenantoon ja simulaatioihin, oppiminen olisi kokemusten ja ajatusten jakamista sosiaalisessa mediassa ja nykyajan laitteisto, kuten älypuhelimet, olisivat käytössä oppimisprosessissa, (Meister & Willyerd 2010, 33-34) Sosiaalista mediaa käyttämällä perehdyttämisprosessiin voisi osallistua suurempi joukko organisaation henkilöstöä tarjoamalla esimerkiksi vinkkejä asiakaskohtaamisiin jaetun videon muodossa. (Meister & Willyerd 2010, 154-155) Tällaista kehitystä tukee myös se, että tieto ja viestintä eivät ole enää organisaatioiden hallittavissa entiseen tapaan. Tietoa vaihtuu organisaatioiden sisällä entistä enemmän, koska ihmiset ovat halukkaampia tietämään ja jakamaan tietoa työyhteisöstään ja toimialastaan. Entinen yksisuuntainen ylhäältä alas –tiedotus on muuttunut keskinäiseksi vuorovaikutukseksi, jossa tieto, kokemukset ja osaaminen vaihtuu. (Juholin 2013, 174-175)

2.7 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Kun perehdyttämistä seurataan, saadaan tietoa kahdesta tärkeästä asiasta: uuden työntekijän tilanteesta ja siitä, kuinka hyvin organisaation perehdyttämisjärjestelmä toimii. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244) Perehdyttämisen seurannalla voidaan varmistua perehdyttämissuunnitelman onnistumisesta eli siitä, että uusi työntekijä oppii tarvittavat asiat. Perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä käydään jatkuvaa keskustelua työskentelyn ohessa, mutta niiden lisäksi kannattaa järjestää aikaa sellaiselle seurantakeskustelulle, johon molemmat osapuolet voivat valmistautua etukäteen. Seurantakeskusteluja käymällä saadaan arvokasta palautetta molemmille osapuolille oppimisen ja ammattitaidon kehittämistä varten. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16)

Keskusteluissa tulee antaa palautetta sekä hyvin sujuvista asioista kuin myös kehittämistä vaativista asioista. Käsitys omasta osaamisesta voi vääristyä, jos keskusteluissa otetaan huomioon vain kehittämistä vaativat asiat. (Kupias & Peltola 2009, 137) Keskusteluissa perehdyttäjä ja perehdytettävä pohtivat yhdessä perehdyttämisen toteutumista, oppimisen tasoa, perehdytettävän toiveita perehdyttämiseen ja työnopastukseen sekä perehdyttämisen aikataulua. Kun keskustelu on valmisteltu ja rauhoitettu, perehdyttäjä saa lisätietoa siitä miten perehdyttämisprosessi on sujunut. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17)

3 Perehdyttämisoppaan laatiminen

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön ja perehdyttämisoppaan laatimisprosessia. Lisäksi luvussa kuvataan, miten opinnäytetyön tekoon käytettiin aikaa ja miten produktia varten on hankittu aineistoa. Lopuksi produktin toteuttamistapa kuvataan ja viimeisenä esitellään laaditun oppaan rakenne ja sisältö.

3.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi 30.10.2014, kun osallistuin opinnäytetyön aloitusseminaariin. Tämän jälkeen työstin noin viikon ajan työpaikalleni esitystä siitä, millä tavalla lähtisin toteuttamaan uutta perehdytysopasta, miten tutkisin sen kehitystarpeita ja mitä tarvitsisin uuden oppaan luomiseksi. Esittelin ajatuksia uuden perehdytysoppaan koostamisesta ja toteutuksesta 7.11.2014 työpaikallani esimiehelleni ja osaston perehdyttämävastaavalle. He hyväksyivät ideani haastatella syksyn aikana aloittaneita uusia työntekijöitä perehdyttämisprosessista ja sen haasteista, jotta saisin selville, mihin suuntaan perehdytysopasta olisi järkevää lähteä kehittämään. Halusin saada monta näkökulmaa mukaan oppaan toteutukseen, joten päätin haastatella myös korvausosaston perehdyttäjiä ja esimiestä, jotta oppaasta saataisiin toimiva kokonaisuus kaikkien osapuolten toiveiden mukaisesti.

Ilmoittauduin esittämään opinnäytetyösuunnitelmani 8.12.2014 opinnäytetyöseminaarissa. Suunnitelmaa edelsi työpaikkani aikataulujen tutkiminen ja vanhojen opinnäytetöiden lukeminen Theseus-tietokannasta. Otin selvää alustavasti alan kirjallisuudesta, jota voisin käyttää hyväksi opinnäytetyössäni sekä suunnittelin opinnäytetyön rakennetta. Lisäksi otin selvää mahdollisuuksista hyödyntää työpaikkani resursseja haastatteluiden pitämiseen. Tarkoitukseni oli saada järjestettyä haastattelut kiireaikojen ulkopuolella.

Kun opinnäytetyösuunnitelma hyväksyttiin, kutsuin työpaikkani viimeksi perehdytetyt työntekijät kahteen ryhmähaastatteluun. Tarkoituksena oli selvittää ryhmähaastatteluissa, mikä nykyisessä perehdytysoppaassa toimii ja mikä on aiheuttanut haasteita. Haastatteluiden purkaminen tapahtui seuraavien kolmen viikon aikana, jolloin myös valmistelin haastattelukysymyksiä kolmatta haastattelua varten.

Kolmannessa haastattelussa haastattelin kahta korvausosaston perehdyttäjiä siitä, mitä haasteita ja vaatimuksia perehdytysoppaalle asetetaan perehdyttäjän näkökulmasta. Purin haastattelun tuloksia seuraavan viikon aikana. Tässä vaiheessa olin saanut varsin sel-

vän kuvan siitä, miten tulisin toteuttamaan oppaan teknisestä näkökulmasta ja mitä puuttuvia ohjeita oppaaseen kaivattiin.

Neljännessä haastattelussa haastattelin korvausosaston esimiestä ja kävin hänen kanssaan läpi organisaation odotuksia perehdytysprosessista ja kokemuksia niistä asioista, jotka jäävät usein epäselviksi tuntityöntekijöille työn alkamisen aikaan. Perehdyttäjien kanssa keskityin enemmän tekniseen osaamiseen ja työtehtäviin, kun taas esimiehen kanssa pyrin löytämään enemmän aiheita työnantajan ja työntekijän välisestä suhteesta. Neljännen haastattelun aikataulu oli haastava, sillä esimiehellä oli hyvin kiireinen aikataulu helmikuun alussa ja en saanut sovitettua aiemmin omia työvuorojani hänen aikataulunsa kanssa yhteen. Opinnäytetyön toteuttamiseen tuli noin kahden viikon viivästys alkuperäiseen suunnitelmaan nähden tämän johdosta.

Kun neljäs haastattelu oli purettu helmikuun lopussa, aloin suunnittelemaan keräämäni tiedon perusteella lopullisen perehdytysoppaan rakennetta. Olin jo tehnyt joitakin suunnitelmia aikaisempien haastattelujen ja omien kokemusteni pohjalta ja suunnitelmat eivät juuri muuttuneet viimeisen haastattelun myötä. Ymmärsin tässä vaiheessa myös perehdyttämisoppaan rajoitteita paremmin, joten uskalsin jättää oppaasta pois tiettyjä osioita joiden olin alun perin suunnitellut olevan osana sitä.

Perehdyttämisoppaan kirjoittaminen alkoi 26.2.2015 esiteltyäni osaston pääperehdyttäjälle suunnitelmani uudesta perehdyttämisoppaasta. Kävimme läpi kohta kohdalta mitä oppaassa tulisi olemaan ja sain pääperehdyttäjältä hyväksynnän visiolleni. Aloitin itse kirjoittamisprosessin samana päivänä, ja kirjoitin opasta työn ohessa seuraavien kolmen viikon ajan. Opas valmistui 19.3.2015.

Kirjoitin opinnäytetyötä tammikuun alusta alkaen. Tutustuin jo syksyn aikana perehdyttämisen teoriaan ja tammikuussa aloin kirjoittamaan opinnäytetyöni Perehdyttäminen-osiota. Kun produkti valmistui, aloin kirjoittamaan opinnäytetyön empiiristä osaa. Olin pitänyt tarkkaa kirjaa aikatauluistani ja tekemistäni työvaiheista, joten empiirisen osan kirjoittaminen sujui nopeasti muistiinpanojen avulla.

3.2 Haastattelut

Perehdyttämisoppaan tuli vastata nykyhetken tarpeita osastolla. Jotta opasta varten saataisiin mahdollisimman tuoreita kokemuksia perehdyttämisestä, haastattelin oppaan suunnitteluvaiheessa viittä eri tuntityöntekijää sekä kahta perehdyttäjää ja yhtä osaston esimiehistä. Tuntityöntekijät ja perehdyttäjät haastateltiin ryhmissä, koska tarkoituksena

oli jakaa kokemuksia ja mahdollisesti herättää keskustelua aiheista, jotka eivät henkilökohtaisissa keskusteluissa tulisi esiin. Tuntityöntekijät haastateltiin kahdessa erässä. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa oli kaksi tuntityöntekijää ja toisessa ryhmähaastattelussa kolme tuntityöntekijää. Kolmannessa ryhmähaastattelussa haastattelin osaston molempia perehdyttäjiä. Pyrin luomaan aikaan luontevan keskustelun, jossa hyödynsin myös omia kokemuksiani havaitsemistani asioista työssä. Esitin tarpeen tullen täsmentäviä kysymyksiä haastateltaville, mikäli haastateltavan havainnot vastasivat omia huomioitani.

Olin tutustunut perehdyttämisen tietoperustaan ennen kuin aloitin haastattelut, jotta pystyin käyttämään haastatteluissa hyväksi olemassa olevaa tietoa ja kysymään oikeita kysymyksiä haastateltavilta. Kirjat Perehdyttämisen pelikentällä ja Tulokkaasta tuloksentekijäksi olivat tietoperustaan tutustumisessa pääosassa. Tietoperustan lisäksi kysymykset pohjautuivat omiin huomioihini perehdytysjaksoltani, joka alkoi huhtikuussa 2014 ja jatkui kesäkuun 2014 alkuun. Haastattelut tuntityöntekijät aloittivat työskentelyn osastolla syyskuussa ja lokakuussa 2014. Työntekijöistä kolmea oli perehdytetty samanaikaisesti ja kaksi muuta työntekijää olivat saaneet perehdytyksen erikseen. Haastattelujen aikaan kaikilla työntekijöillä oli valmius työskennellä itsenäisesti. Haastattelemani työntekijät olivat samalla viimeisimmät osastolla perehdytetyt työntekijät, joten haastatteluissa oli saatavilla tuorein mahdollinen tieto osaston senhetkisestä perehdyttämisestä.

Tuntityöntekijät, perehdyttäjät ja esimies haastateltiin joulukuun 2014 ja helmikuun 2015 välillä. (taulukko 1.) Haastattelut järjestettiin työpaikalla normaalilla työajalla. Haastateltavien henkilöiden osallistuminen haastatteluun oli täysin vapaaehtoista. Haastateltaville henkilöille ei jaettu etukäteen materiaalia, mutta heille kerrottiin haastattelun aihe ja tarkoitus. Lisäksi haastateltaville henkilöille kerrottiin anonymiteetin säilymisestä. Jokainen neljästä haastattelusta kesti noin 45 minuuttia ja kaikki haastattelut tallennettiin. Haastatteluissa käyttämäni kysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä (Liite 1, Liite 2, Liite 3).

Taulukko 1. Haastattelut.

Haastattelu	Haastateltujen määrä	Ajankohta	Kysymykset
Tuntityöntekijät 1	2	23.12.2014	Liite 1
Tuntityöntekijät 2	3	30.12.2014	Liite 1
Perehdyttäjät	2	26.1.2015	Liite 2
Esimies	1	16.2.2015	Liite 3

Haastatteluista kerätyt tallenteet litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun järjestämisen jälkeen. Materiaalista nostettiin esiin pääpointteja ja sen jälkeen tarkempia huomioita ja yksityiskohtia. Näitä huomioita käytettiin myöhemmin uuden perehdytysoppaan suunnit-

telussa ja kokoamisessa. Erityishuomio suunnattiin aiheisiin, jotka nousivat esiin useammin kuin kerran neljän haastattelun aikana.

3.3 Pehdyttämisen oppaan laatiminen

Tuntityöntekijöiden haastatteluissa 1 ja 2 kävi ilmi, että suurimmat ongelmat pehdytyksessä liittyivät työvuorojen ja työsuhteasioiden puutteelliseen kirjalliseen ohjeistukseen sekä tiedon vaikeaan löytämiseen. Työpaikan intranet tarjosi kyllä laajasti tietoa, mutta laajalta sivustolta on hankala löytää tarvittavaa ohjeistusta. Lisäksi sähköisten työkalujen ja yrityksen tuotteiden yhteyden hahmottaminen on uudelle työntekijälle haastavaa. Myös osaston pehdyttäjät olivat huomanneet, että tiedon etsiminen intranetistä on haastavaa.

Lähdin päivittämään uuteen pehdytysoppaaseen uusia sähköisiä työkaluja vastaavat ohjeistukset sekä kirjoittamaan tarvittavaa lisätietoa yrityksen tuotteiden ja sähköisten työkalujen yhteydestä. Tuntityöntekijöiden haastattelussa 2 esitettiin toive yksinkertaisesta kuvallisesta kaaviosta, jossa tämä yhteys esitettäisiin. Kyseinen kaavio on tällä hetkellä pehdytysoppaan aloitussivuna ohjaamassa työntekijää kohti oikeita ohjeita. Teknisten ohjeiden lisäksi kokosin ohjeita eri työtehtävistä ja työvuoroista. Suurin osa tiedosta oli jo olemassa, mutta hajallaan intranetin eri ohjeistuksissa.

Koska intranet tarjosi suurimman osan kaivatuista ohjeista, päätin jakaa oppaan kahteen erilaiseen versioon. Niin tuntityöntekijät kuin pehdyttäjätkin olivat yhtä mieltä siitä, että oppaasta ei kannata tehdä kokonaan sähköistä, sillä paperinen opas oli todettu toimivaksi ja käteväksi avuksi jokapäiväisten ulkoa opeteltavien prosessien oppimisessa. Näin ollen tietyt ohjeistukset tarvittiin paperimuodossa käytettäväksi. Tein valmiiksi tulostettavan, kevyemmän oppaan jokapäiväistä käyttöä varten. Lisäksi paperisena oli tiettyjä ohjeistuksia esimerkiksi sairastumisten ja poissaolojen varalta. Nämä ohjeet voi pitää mukana ja ottaa tarvittaessa kotiin.

Halusin käyttää yrityksen laajaa intranetiä nykyaikaisuuden nimissä hyväksi. Koska haastatteluissa oli ilmennyt, että intranetistä oli hankala löytää tarvittavia ohjeistuksia, tein oppaasta sähköisen version, joka rohkaisisi uutta työntekijää tutkimaan intranetiä itsenäisesti ja sitä kautta tekemään verkkoympäristöstä itselleen tutumman. Pehdyttämisen oppaassa on runsaasti hyperlinkkejä eri ohjeistuksiin, joita ei välttämättä tarvita päivittäisessä käytössä mutta joiden tulee silti löytyä tarpeen tullen. Linkkien tarkoituksena on nopeuttaa tiedonhakua sekä helpottaa työntekijää intranetin kokonaisuuden hahmottamisessa.

Aluksi suunnitelmana oli kirjoittaa laajahkot erilliset ohjeet tuntityöntekijän työsuhteasioista, kuten palkasta ja loma-asioista, mutta jätin lopullisessa versiossa nämä ohjeistukset varsin suppeiksi. Syy tähän oli intranetistä löytyneet ohjeistukset, jotka näin tarpeeksi selkeinä ja hyvin kattavina. Lisäsin perehdyttämisoppaaseen osiot, jossa käytiin läpi näiden työsuhteasioiden keskeisiä asioita, mutta samalla oppaassa kehoitetaan tutustumaan linkin kautta intranetissä aiheeseen tarkemmin. Näin uusi työntekijä saa lisää kontaktia intranetin käyttöön ja oppii, mistä löytää vastauksia organisaatiossa askarruttaviin kysymyksiin. Toinen suunnittelemani osuus jonka poistin perehdytysoppaasta oli organisaatiokaavio. Kaavio löytyi intranetistä muodossa, joka oli paremmin esitetty paperilla esitettävään versioon verrattuna. Kaavio löytyy oppaasta linkin takaa.

Luettuani The 2020 Workplace -teoksesta (Meister & Willyerd 2010, 33-34) näkökulman perehdyttämisen tulevaisuudesta, havaitsin organisaation hyödyntävän jo jossakin määrin sosiaalisen oppimisen keinoja. Intranetissä on mahdollisuus keskustella organisaation laajuisesti työasioista ja lisäksi osa organisaation perehdyttämismateriaalista on jo video-muodossa. Lisäksi organisaatio on laajentanut näkyvyyttään sosiaalisessa mediassa. Koska sosiaalista oppimista pidetään luontevana jatkumona verkko-oppimiselle, pidin perehdyttämisoppaan päivittämismahdollisuuksia tärkeinä. Näin ollen opas on koottu modulaariseksi, eli sen osia on helppo päivittää, poistaa ja lisätä tarpeen mukaisesti. Mikäli sosiaalista mediaa tai muita nykyaikaisia innovaatioita aletaan hyödyntää enemmän perehdyttämisessä, voidaan oppaasta ottaa helposti vanhentuva osa pois ilman että koko oppaan rakenne kärsii.

Organisaation nykyisessä perehdyttämisprosessissa on näkyvissä kaikki teoriaosiossa esittelemäni viisi eri perehdyttämiskonseptia. Selkeimmin prosessissa näkyy malliperehdyttämisen ja laaturihdyttämisen osia. Uusi työntekijä saa organisaatiotasoisien perehdyttämisen talon tavoille valmiiden mallien mukaisesti ja sen lisäksi osastotasolla perehdytyksen omiin työtehtäviin. Perehdyttämisvaiheessa voidaan käyttää myös vierihdyttämistä tiettyjen työtehtävien osalta. Kaikkia uusia työntekijöitä ei perehdytetä samoihin työtehtäviin, joten näiltä osin perehdyttäminen on räätälöityä. Myös organisaatiotasolla on vaihtelua perehdytysmateriaalien suhteen esimerkiksi asiakaskohtaamisten osalta. Näin ollen perehdyttämistä voidaan optimoida ja tehostaa, kun kaikille uusille työntekijöille ei opeteta ylimääräisiä asioita. Osastotasolla hyödynnetään myös dialogista perehdyttämistä. Uusi työntekijä voi tuoda osastolle lisätietämystä vakuutuslaitosten kohteista esimerkiksi harrastuksen tai entisen ammatin ja aseman kautta. Näitä tietoja käytetään hyödyksi muiden työntekijöiden osaamisen lisäämiseksi. Vastuu perehdyttämisestä on osaston esimiehellä. Esimies ottaa vastaan uuden työntekijän ja esittelee organisaatiota sekä käy-

tännön asioita. Kuitenkin varsinaisten työtehtävien perehdytyksen hoitaa esimiehen nimitämät perehdyttäjät.

Päivittämäni perehdytysopas on siis koottu laatuperehdyttämisen konseptin perusteella. Opas tulee käyttöön vain tietyille yksiköille ja se on luotu edellisestä perehdyttämisoppaasta saatujen kokemusten pohjalta. Näin ollen lähtökohtana on ollut jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä.

3.4 Perehdyttämisoppaan sisältö

Valmistuneesta perehdytysoppaasta löytyy seuraavat osiot:

Tekniset ohjeet

- Sähköiset työkalut

- Tuotteet

Työvuoro-ohjeet

Miten toimin poikkeustilanteessa

Työpiste

Työsuhdeasiat

Intranet-linkkejä ohjeisiin

Tietoa toimialasta

Sanastoa

Oman perehdyttämisprosessin seuranta

Lopullinen perehdyttämisopas voidaan jakaa muutamaankin eri osa-alueeseen. Oppaassa on tarvittavat tekniset ohjeet itsenäisen työn suorittamiseen ja linkkilistat tiedonhakuun helpottamaan. Työvuoroista ja työpisteen toimintakuntoon laittamisesta sekä poikkeustilanteissa toimimisesta on lisätty uudet ohjeet. Nämä ohjeet ovat teknisiä ja niitä voidaan käyttää monikäyttöisesti myös uuden työntekijän perehdyttämisessä ja ohjaamisessa, vaikka kyseessä ei olisi tuntityöntekijä. Myös pitempään työskennelleet henkilöt voivat myös käyttää opasta hyödyksi tarkistaessaan esimerkiksi viimeisimpiä sovittuja pelisääntöjä tai käytäntöjä työvuoroissa, kunhan opasta päivitetään riittävän usein vastaamaan näitä muutoksia. Perehdyttämisoppaan päivittäminen on osaston perehdyttäjien vastuulla.

Toinen osa-alue oppaassa on selkeä perehdyttämiseen liittyvä materiaali. Näitä ovat lopusta löytyvä tietopaketti toimialasta, sanasto, oman oppimisen seuranta-alue ja tietyt intranet-linkit. Nämä ovat suunnattu uudelle työntekijälle helpottamaan uuteen työpaikkaan tai työtehtävään sopeutumista. Sanastosta löytyy esimerkiksi työssä usein käytettyjä

lyhenteitä ja muuta ammattikieltä. Lisäksi uusi työntekijä pystyy merkitsemään käymiään koulutuksia ja oppimistaan oman oppimisen seuranta-kaavakkeeseen.

Kolmas osa-alue on tuntityöntekijän työsuhteasiat. Oppaaseen on tarkistettu viimeisimmät toimintaohjeet esimerkiksi sairastumisesta ilmoittamisen suhteen. Lisäksi oppaasta löytyy ohjeet työpaikkaruokalan käytöstä tuntityöntekijänä ja linkkejä intranetin tietopaketteihin esimerkiksi palkka-asioista, lomaoikeudesta ja työterveydenhuollosta.

Jokainen ohjeistus on koottu irralliseksi osaksi perehdytysoppasta. Näin ollen työntekijä voi tulostaa haluamiaan sivuja oppaan selkeyden kärsimättä. Päivittäminen on helppoa, kun yhdellä sivulla on pääosin yksi ohje tai kaksi lyhyttä ohjetta.

Perehdytysoppaasta on luotu intranettiin kaksi versiota. Kokonaisessa perehdytysoppaassa on kaikki ohjeet ja linkit, joista olen aiemmin maininnut. Perehdytysoppaassa on kokonaisuudessaan noin 130 sivua. Suuri sivumäärä johtuu yksityiskohtaisista kuvallisista ohjeista moniin eri työtehtäviin ja sähköisiin työkaluihin.

Intranetistä löytyy myös suppeampi Lite-versio joka on tarkoitettu tulostettavaksi sellaisenaan. Siitä on poistettu turhat linkkilistat ja jätetty jäljelle vain oleelliset tekniset ohjeet. Koska tekniset ohjeet kuvineen vievät leijonanosan oppaan sivumäärästä, myös Lite-version pituus on yli sata sivua. Perehdyttämisoppaan ulkoasu on pyritty pitämään mahdollisimman selkeänä, jonka on käyttäjäystävällisyyden lisäksi tarkoitus olla ympäristöystävällisyyttä tukeva vaihtoehto. Oppaassa olevat ohjeistukset, sivunumerot ja otsikot on pyritty asettelemaan niin, että oppaan luettavuus ei kärsi vaikka opas tulostettaisiin kaksi sivua kerrallaan yhdelle paperiarkille.

4 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää vakuutusyhtiön korvausosaston perehdyttämisopas nykypäivän tarpeita vastaavaksi. Tavoite saavutettiin, sillä oppaaseen saatiin luotua viimeisimpiä sähköisiä työkaluja vastaavat ohjeistukset ja muita aiemmasta oppaasta puuttuneita ohjeita. Opas myös päivitettiin helpottamaan organisaation intranetin hyödyntämistä.

Produkti on suunniteltu teorian lisäksi ryhmähaastatteluista kerätyn materiaalin pohjalta. Ryhmähaastatteluissa esiin nousseet teemat ja oivaltavat ideat on otettu huomioon niin oppaan rakenteessa kuin yksittäisissä ohjeissakin. Oppaan laatimisessa tehtiin yhteistyötä osaston pääperehdyttäjän kanssa, jotta ohjeet olisivat varmasti käytännöllisiä ja ajankohtaisia.

Aiemman oppaan ongelmat painottuivat oikeiden ohjeiden löytymiseen. Tietoa oli kyllä saatavilla, mutta sen etsiminen oli hankalaa. Lisäksi käytettäviä sähköisiä työkaluja oli vaikea yhdistää oikeisiin prosesseihin. Uudessa oppaassa on tehty selväksi mitä työkaluja käytetään milloinkin ja miten työkalut toimivat keskenään. Tuntityöntekijöiden kysymyksiin on nyt vastauksia kirjallisessa muodossa ja heille on laadittu erillisiä ohjeita työsuhteasioista.

Opinnäytetyönä laadittu perehdyttämisopas on tarkoitus ottaa käyttöön heti seuraavien uusien perehdytettävien aloittaessa. Opas on kehitetty vastaamaan nykytilanteen haasteita ja olemaan helposti päivitettävissä uusien muutosten edessä. Jatkossa osastolla voitaisiin seurata paremmin perehdytyksen onnistumista keräämällä perehdytysjakson päätteeksi perehdytetyiltä henkilöiltä palautetta. Näin oppaan ajankohtaisuudesta voitaisiin olla varmempia ja mahdollisista puutteista sekä kehitysideoista saataisiin tieto kirjallisesti.

Epäilin opinnäytetyöprosessin alussa, että suurimmat kompastuskivet työn tekemisessä tulisivat olemaan aikataulutuksessa ja vieraassa aiheessa. Aikataulussa tuli pieniä muutoksia ja viivästyksiä, mutta odotuksiin nähden aikataulu oli hyvinkin riittävä. Olin jo suunnitteluvaiheessa varannut hieman pelivaraa mahdollisten myöhästymisten ja aikataulujen sovittamisvaikeuksien varalle. Suurimmat haasteet produktin toteuttamisessa olivat lopulta työpaikalla tapahtuneet organisaation rakennemuutokset. Nämä muutokset vaikuttivat myös toimintatapoihin ja sitä kautta perehdyttämisoppaan ohjeistuksiin. Ohjeiden vaihtuminen kesken kirjoitusprosessin aiheutti pientä lisävaivaa ja epätietoisuutta, mutta lopulta työn valmistuminen ei viivästynyt tämän johdosta.

Olen opiskellut Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa kansainvälisen liiketoiminnan syventäviä opintoja. Henkilöstöjohtaminen oli minulle ennen prosessin aloittamista vieras aihe, joten olen joutunut opiskelemaan aiheeseen liittyvää teoriaa kattavasti opinnäytetyötä tehdessä. Olen tyytyväinen aiheeni valintaan, sillä olen opinnäytetyöprosessin kautta kyennyt laajentamaan tietämystäni liiketalouden alalla myös henkilöstöjohtamisen puolelle ja koen, että oppimani taidot tulevat olemaan hyödyksi minulle tulevaisuudessakin työelämässä. Perehdyttämisoppaan kokoaminen oli hyvin palkitsevaa, koska aihetta opiskellessani olin ymmärtänyt perehdyttämisen tärkeyden yritykselle. Koska oppaan on tarkoitus tulla yrityksen käyttöön, tekemäni työ tuntuu merkitykselliseltä. Sain hyvin tukea ja apua työpaikalta produktin tekemiseen. Odotan innolla sitä, kun tekemäni opas otetaan käyttöön uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Kehitettävää omassa toiminnassani löytyy opinnäytetyön aloittamisprosessista. En tutustunut alkuvaiheessa tarpeeksi hyvin produktityyppisen työn tekemiseen, joka johti siihen että jouduin käyttämään vielä opinnäytetyön tekemisen aikana aikaa siihen, miten produktista tulisi raportoida ja miten tietoperusta tulisi liittää kokonaisuuteen. Loppua kohti työn tekeminen kuitenkin helpottui. Paremmalla valmistelulla opinnäytetyöprosessi olisi voinut olla nopeampi ja tehokkaampi.

Lähteet

Esimies. 16.2.2015. Haastattelu. Espoo.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Helsinki.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Helsinki.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Meister J. & Willyerd K. 2010. The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop and keep tomorrow's employees today. HarperCollins Publishers. New York.

Perehdyttäjät. 26.1.2015. Ryhmähaastattelu. Espoo.

Tuntityöntekijät 1. 23.12.2014. Ryhmähaastattelu. Espoo.

Tuntityöntekijät 2. 30.12.2014. Ryhmähaastattelu. Espoo.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset tuntityöntekijöille

1. Milloin aloitit yrityksessä?
2. Oletko aiemmin työskennellyt vastaavassa finanssialan yrityksessä?
3. Millainen olisi "täydellinen" perehdytysopas?
4. Oliko selkeydessä parantamisen varaa?
5. Entä kattavuudessa?
6. Oletko käyttänyt opasta perehdyttämiskauden jälkeen?
7. Puuttuuko mielestäsi jokin oleellinen työn osa ohjeistuksesta?
8. Mihin ohjeisiin olet joutunut palaamaan?
9. Mihin ohjeisiin olet kaivannut selvennystä?
10. Onko kansiossa jotain tarpeetonta?
11. Pystyitkö seuraamaan perehdytysprosessiasi tarpeeksi hyvin?
12. Saitko tiedon siitä, mitä osaamista vaaditaan missäkin vaiheessa?
13. Onko ulkoasu ja asettelu kunnossa?
14. Onko itsenäinen tiedonhaku mahdollista oppaan avulla?

Liite 2. Haastattelukysymykset perehdyttäjille

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
2. Kuinka pitkään olet toiminut yrityksessä perehdyttäjänä?
3. Oletko toiminut aiemmin perehdyttäjänä?
4. Montako henkilöä perehdytit viime vuoden aikana?
5. Millaista materiaalia on apunasi koulutuksessa?
6. Mikä materiaalissa on hyvää?
7. Mikä materiaalissa on muuttamisen tarpeessa?
8. Mitä olet oppinut perehdyttäjän roolissa prosessista?
9. Tulisiko materiaalin olla sähköinen vai paperinen?
10. Millainen perehdyttämisoppaan pitäisi olla? Pitäisikö sen sisältää laajasti materiaalia ja olla ns. kaikenkattava vai pyrkiä käsittelemään keskeiset asiat ja jättää vähemmän oleelliset asiat oppaan ulkopuolelle?
11. Onko perehdytysjakso tarpeeksi pitkä ja kattava?
12. Miten olet järjestänyt perehdyttämisen järjestyksen?
13. Miten varmistetaan se, että perehdytettävä käy läpi kaiken tarpeellisen ja omaksuu asiat?
14. Mikä on oleellisinta, mitä tulee osata perehdytyksen jälkeen?
15. Mikä on helpointa perehdyttämisessä? Mikä aiheuttaa eniten hankaluuksia?

Liite 3. Haastattelukysymykset esimiehelle

1. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä? Kuinka pitkään olet työskennellyt esimies-tehtävissä?
2. Onko nykyisessä perehdytysprosessissa puutteita? Jos on, millä tavoin ne tulevat työssä esiin?
3. Mitä erityishuomioita pitää tehdä juuri tämän yrityksen perehdytyksen suhteen?
4. Tulevatko yrityksen tavat ja tavoitteet tarpeeksi hyvin selville uudelle työntekijälle perehdytyksen aikana?
5. Onko perehdytysprosessin kesto tyydyttävä?
6. Pitäisikö uuden työntekijän saada parempi käsitys toimialasta saapuessaan töihin?
7. Mistä asioista uudet työntekijät tulevat kysymään neuvoa eniten? Mihin kaivattaisiin kirjallisia ohjeita?
8. Kuinka hyvin perehdyttämisprosessia ja sen laatua seurataan? (Kyselyt perehdytykselle)