



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

OPAS PEREHDYTTÄJÄLLE

TEKIJÄ/T: Juuso Aitto-oja

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Juuso Aitto-oja			
Työn nimi Opas perehdyttäjälle			
Päiväys	21.4.2015	Sivumäärä/Liitteet	32/6
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen ja Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Sale Niirala			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda kohdeyrityksen perehdyttäjälle muistilista perehdytettävistä työtehtävistä. Yksi perehdyttämisen suurin ongelma on se, ettei yrityksillä ole siihen riittävästi käytettävissä aikaa. Lyhyt ja selkeä muistilista auttaa tulokasta pääsemään työhön käsiksi ja se tutkitusti myös nopeuttaa oppimista. Kohdeyrityksellä ei ollut selkeää listaa perehdytettävistä asioista, jolloin tulokas ei saanut riittävän monipuolista ja tehokasta perehdytystä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä kaikki perehdytettävät asiat yhteen kansioon, jotta kuka tahansa työntekijä pystyisi toimimaan perehdyttäjänä.</p> <p>Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on yleisen tiedon löytäminen ja ymmärtäminen. Teoriaosuuden lisäksi työni lopputuloksena tein perehdyttämisen muistilistan kohdeyrityksen esimiehelle sekä perehdyttäjälle. Oppaan tarkoituksena on saada tulokkaalle perehdytettyä yleisimmät työtehtävät neljän viikon aikana, jotta tulokalla jää aikaa sisäistää työtehtävät. Perehdyttäminen muistilistan avulla karsii ylimääräiset ja turhat virheet pois perehdytyksestä ja tehostaa samalla oppimista.</p> <p>Tutkimusten mukaan perehdyttämisen voi käytännössä hoitaa lähes kuka vain. Hyvä perehdyttäjä osaa perehdytettävät työtehtävät, on motivoitunut ja osaa luoda kokonaiskuvan perehdytettävistä asioista. Perehdyttämisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi viiden askeleen menetelmää. Jokainen tulokas on erilainen, joten hyvän perehdyttäjän tulee osata keskustella tulokkaan kanssa ja löytää hänelle parhain tapa oppia perehdytettävät asiat.</p> <p>Ilman kunnollista perehdytystä työtehtävien oppiminen voi jäädä puolitiehen, joka taas hidastaa työntekoa, lisää virheitä työpaikalla ja syö lopulta myös motivaatiota. Suomessa kuitenkin lainsäädäntö ohjaa työntantajaa perehdyttämään tulokasta riittävästi työhön ja antamaan tarvittaessa täydennystä perehdyttämiseen. Loppujen lopuksi uudella työntekijällä on kuitenkin aina oma vastuu oppia työtehtävät. Jokaisen tulee olla valmis kysymään neuvoa työtehtävien hoitoon, eikä kaikkia työtehtäviä voi todellisuudessa perehdyttämällä opettaa – osan asioista oppii vain kokemuksen kautta. Uskalla olla tulokkaana utelias, jotta voit oppia työsi mahdollisimman nopeasti.</p>			
Avainsanat Perehdyttäjä, Perehdyttäminen, Henkilöstöjohtaminen, Perehdytysopas, Tulokas			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Juuso Aitto-oja			
Title of Thesis Orientation guide for the induction process			
Date	21.4.2015	Pages/Appendices	32/6
Supervisor(s) Anneli Juutilainen and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Sale Niirala			
<p>Abstract</p> <p>The primary goal of my thesis project was to create an orientation guide based on the induction material for the commissioning company's mentor. A major obstacle of new employee induction is the fact that companies have insufficient time to conduct it. A short and clear checklist helps a newcomer to acquaint with the job and it has been proven to speed up the learning curve effect. The commissioning company did not initially have a clear list about the orientation card factors, which realized as unsatisfactory and limited induction to work for a newcomer. The purpose of this research was to collect all the orientation process factors into one folder to facilitate the role of a mentor for any of the employees.</p> <p>My thesis is a qualitative research with the aim of finding and understanding the subject-related knowledge. In addition to the theoretical part, a practical outcome of my thesis comprises an orientation guide for the target company's superior and mentor. The main objective of the guide is to acquaint a new employee with the most common tasks during the first four weeks. Through this arrangement, a newcomer has time to internalize the job description elements involved. Conducting induction with a checklist will eliminate avoidable mistakes from orientation simultaneously intensifying the learning involved.</p> <p>According to previous studies, anybody can conduct induction. A good mentor is well familiar with the orientation guide elements, is motivated and able to create an overall picture of the scope of the induction elements. Furthermore, the five step method may be utilized to optimize the induction period. Every new employee is different, so it is important for a mentor to discuss the issues with the new employee and find the best way for the person to learn the induction aspects.</p> <p>Without a proper induction period, learning the tasks can be inadequate, which will be slowing the work process, increasing mistakes and in the end diminishing motivation. In Finland there is legislation which requires the employer to introduce a newcomer sufficiently to the job tasks and to supplement the induction training if necessary. Ultimately, however, the new employee has always his or her own responsibility to learn the tasks. Anybody needs to be ready to ask for advice how to perform tasks, but there are some tasks which cannot be learnt through induction – such tasks can only be learnt through experience. As a newcomer, it is advisable to dare to be curious in order to learn one's tasks as soon as possible.</p>			
Keywords Mentor, Introducing, Human resources management, Orientation guide, Newcomer			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
2.1	Henkilöstösuunnittelu	7
2.2	Henkilöstöhankinta.....	7
2.2.1	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi.....	8
2.2.2	Henkilöarvioinnin jäävuorimalli	9
2.3	Hyvinvoiva työilmapiiri.....	10
3	PEREHDYTTÄMINEN	12
3.1	Perehdyttämissuunnitelma.....	12
3.2	Perehdyttäminen määritelmänä	13
3.3	Tavoitteena sisäinen malli.....	14
3.4	Perehdyttämisen hyödyt	15
3.5	Vaiheet	16
3.6	Haasteet ja ongelmat	17
3.7	Perehdytystä käsittelevät lainsäädännöt	18
3.7.1	Työsopimuslaki	18
3.7.2	Työehtosopimuslaki.....	18
3.7.3	Työturvallisuuslaki.....	19
3.7.4	Työntekijän velvollisuudet.....	19
4	PEREHDYTTÄJÄNÄ OLEMINEN.....	21
4.1	Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia	21
4.2	Perehdyttäjän valinta	24
4.3	Työnopastus.....	25
4.4	Vierihoidoperehdyttäminen.....	25
4.5	Viiden askeleen menetelmä	26
5	POHDINTA JA YHTEENVETO	28
	LÄHTEET	32
	LIITE:1	33

1 JOHDANTO

Minkälaisen perehdytyksen sinä sait omasta työtehtävästäsi? Oliko perehdytys hyvin suunniteltu ja käytettiinkö siihen riittävästi aikaa? Usein perehdytys kuitenkin hoidetaan kiireessä ja ilman tarkkaa suunnitelmaa. Työntekijä toivoo oppivansa uuden työn haasteet ja työnantaja taas haluaa työntekijän alkavan tuottaa yritykselle nopeasti rahaa. Muun muassa nämä ristiriidat aiheuttavat usein huonon lopputuloksen perehdyttämisestä.

Miksi työntekijä tulee perehdyttää? Suomen laki ohjaa työnantajaa antamaan työntekijälle riittävän perehdytyksen, jotta hän kykenee tekemään annetut työtehtävät. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä oppiminen tehostuu, työtapaturmat vähenevät, poissaolot ja vaihtuvuus pienenee ja kustannuksia säästyy. Jos yrityksellä on rahaa palkata työntekijä, niin miksi ei hänen perehdyttämiseensä käytetä riittävästi aikaa?

Perehdyttäminen on tärkeää jokaiselle työntekijälle. Perehdyttäminen on esimiehen vastuulla, mutta sen voi hoitaa jokainen työntekijä. Suunnitelmallinen perehdyttäminen vaatii aikaa ja rahaa, mutta hyvin hoidettu perehdytys säästää monia kustannuksia tulevaisuudessa, kuten vaihtuvuuden väheneminen. Jokainen esimies voi hoitaa perehdytyksen omalla tyylillään ja kaikille työntekijöille ei sovi samanlainen perehdytys. Perehdyttämisen merkitys korostuu ennen kaikkea täysin uuden työntekijän kohdalla. Kaupassa on monia työtehtäviä, joita uuden tulokkaan tulee osata tehdä. Siksi hyvin tehty perehdyttämisen muistilista on oiva työkalu perehdyttää uusi tulokas ja ennen kaikkea muistaa opasta kaikki tarvittavat työtehtävät.

Opinnäytetyöni ensimmäinen tavoite oli suunnitella kohdeyrityksen perehdyttäjälle muistilista. Oman ajatukseni mukaan liian usein perehdyttäminen hoidetaan huonosti ja suunnittelematta. Yksinkertaisimmillaan hyvin tehty muistilista perehdyttäjälle antaa hyvät mahdollisuudet toteuttaa perehdytys. Usein mietimme, mitä asioita uuden työntekijän kanssa on hyvä käydä läpi? Tämän takia kirjallinen muistilista muistuttaa perehdyttäjää siitä, että kaikki tarpeelliset asiat on käyty läpi.

Koska ajatus opinnäytetyöstä lähti liikkeelle juuri perehdyttäjän muistilistasta, toinen tavoitteeni oli löytää aiheen ympärille teoriaa. Lähdin liikkeelle siitä ajatuksesta, että teoriassa haluaisin käsitellä aiheita, jotka koskevat perehdyttäjää. Halusin, että teorian voisi ymmärtää kuka vain ja sen tulisi olla helppo lukuinen ja helposti ymmärrettävissä. Halusin pitää keskiössä kaupan työntekijöitä, joista jokainen kykenisi toimimaan perehdyttäjänä. Oma tavoitteeni oli perehtyä perehdyttämiseen tarkemmin ja löytää perehdytettävät asiat kohdeyrityksestä. Tavoitteena oli perehtyä aiheeseen, jotta voisin itse toimia perehdyttäjänä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on yleisen tiedon löytäminen ja sen ymmärtäminen. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ilmiötä syvällisemmin ja ymmärtämään ilmiö. (Kananen 2008, 24.) Lisäksi oma tavoitteeni oli kyetä hyödyntämään tekemääni tutkimusta

työelämässä. Koin perehdyttämisen aiheeksi, jonka kanssa tulen tulevaisuudessa työskentelemään. Hyödynsin työssäni myös omaa työkokemusta kaupan alalta ja omia kokemuksia perehdyttämisestä.

Sale Niirala on Kuopiossa sijaitseva S-ryhmän pienmyymälä. Työntekijöitä kaupassa on (tilanne 17.2.2015) 7, joista kolme työskentelee vakituisesti yrityksessä. Loput työntekijät ovat opiskelijoita ja työntekijöiden vaihtuvuus on ollut suuri viime vuosina. Kaupasta löytyy monipuoliset tuoretuotteet ja muut tutut elintarvikkeet. Käyttötavaroista löytyy muun muassa hygieniatuotteet ja muut perustarvikkeet.

Kaupan vahvuuksia on ollut jo pitkään hyvä henkilökunta, monipuolinen valikoima, hyvä sijainti ja pitkät aukioloajat. Kauppa on avoinna maanantaista lauantaihin 7-22 ja sunnuntaisin 9-22. Kaupan valikoima on saatu räätälöityä vuosien kokemuksella sen asiakkaiden näköiseksi. Kauppa tunnetaan pitkästä historiasta ja hyvästä asiakaspalvelusta. Nykyisin Sale-myymälöissä työssä on hyvin paljon yksinoloa, jolloin työntekijän tulee osata toimia monenlaisissa tilanteissa. Tällöin huolellinen perehdytys uuden työntekijän kohdalla on ensiarvoisen tärkeää, jotta jokainen työntekijä selviää yksin työpaikalla.

Työni on jaettu kolmeen pääkohtaan; henkilöstöjohtamiseen, perehdyttämiseen ja perehdyttäjänä olemiseen. Työni liitteenä on sekä esimiehelle, että perehdyttäjälle luotu muistilista, jossa on hyödynnetty PeeÄssän perehdytysmateriaaleja. Henkilöstöjohtamisen kappaleessa pureudutaan henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön hankintaan. Itse perehdyttämistä käsitellään muun muassa suunnitelmien, tavoitteiden, haasteiden ja lainsäädännön kautta. Viimeisessä kappaleessa itse perehdyttäjä on keskiössä, millainen on hyvä perehdyttäjä? Mitä viiden askeleen malli tarkoittaa?

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Seuraavissa kappaleissa käsittelen henkilöstöjohtamista kokonaisvaltaisena prosessina. Lähden liikkeelle henkilöstösuunnittelusta ja henkilöstöhankinnasta. Käsittelen myös lyhyesti sisäistä ja ulkoista rekrytointia ja aivan lopuksi vielä hyvinvoivaa työilmapiiriä. Tutustuessani henkilöstöjohtamiseen, törmäsin myös henkilöstön jäävuorimalliin, jota avaan tässä kohdassa.

2.1 Henkilöstösuunnittelu

Österbergin mukaan henkilöstösuunnittelu on suunnittelua, jossa mietitään, kuinka oikea ja riittävä osaaminen saadaan turvattua ja kuinka työvoima saadaan ohjattua sinne, missä sitä eniten tarvitaan. Yritys tarvitsee kehittyäkseen osaavia henkilöitä, jotta kehitystä voidaan saada aikaiseksi. Näin ollen henkilöstösuunnittelun tärkein tavoite on laittaa oikeat ihmiset oikeaan työtehtävään ja vielä oikeaan aikaan. (Österberg, 2009, 24.)

Kauhasen mukaan henkilöstösuunnittelun tavoitteena on turvata oikea määrä oikeanlaisia ihmisiä oikeisiin työtehtäviin. Tämän takia organisaation on pystyttävä luomaan kolmenlaisia ennusteita: ennuste työvoiman tarpeesta, ennuste ulkoisesta työvoiman tarjonnasta ja ennuste sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Ennuste sisäisestä työvoiman tarjonnasta perustuu muun muassa vaihtuvuusarvioihin ja –analyysiin, nykyisen henkilöstön osaamisprofiileihin ja seuraajasuunnitelmiin. Ulkoinen työvoiman tarjontaennuste perustuu ulkoiisiin työmarkkinoista saataviin ennusteisiin ja omakohtaisiin kokemuksiin. Yrityksen toiminta-alueesta riippuen tietoja voidaan tarvita paikallisesti, maakohtaisesti tai maailmanlaajuisesti. Paikallisille yrityksille riittää alueellinen tieto työmarkkinoista. (Kauhanen 2006, 37.)

Henkilöstösuunnittelu on äärimmäisen tärkeää, sillä henkilöstön tehokkuus ja menestyminen riippuu pitkälti siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa työtehtävissä oikeaan aikaan ja vielä oikealla palkkatasolla. Tämän takia jokaisessa yrityksessä tarvitaan jonkinasteista henkilöstösuunnittelua. Pienissä yrityksissä tämä tieto voi olla yrittäjän omassa päässä, mutta suurissa yrityksissä tieto täytyy jakaa myös muille. (Kauhanen 2006, 35.)

2.2 Henkilöstöhankinta

Elämme tällä hetkellä haastavia aikoja monessa mielessä vaikeiden taloustilanteiden seurauksena. Viitalan mukaan yritykset ovat tällä hetkellä varovaisia palkkaamaan henkilöstöä, mutta yhtenä perusteluna voidaan pitää jäykkää lainsäädäntöä. Yrityksillä on pelko siitä, että huonon taloustilanteen takia lainsäädäntö estää työntekijän irtisanomisen, jolloin ollaan varovaisia palkkaamaan uusia työntekijöitä. Huonot henkilöstövalinnat ilman selkeitä perusteluita irtisanomiseen ajaa yritykset varovaisuuteen työvoiman hankinnassa. Tämä on tietysti hyvä turva työntekijän näkökulmasta, mutta yrittäjälle tiukka lainsäädäntö voi olla este työvoiman palkkaamiselle. (Viitala 2004, 237.)

Viitalan mukaan yritysten tavoite on pyrkiä minimoimaan vakituinen henkilöstö tiiviiseen ydinjoukkoon. Sesongit ja muut ylikuormittavat kysynät pyritään kattamaan esimerkiksi ylityöllä, työvoiman vuokraamisella ja osa-aikatyöllä. Joustaviin henkilöstöhankintoihin turvaututaan, kun yrityksissä ei olla varmoja työvoiman tarpeen jatkuvuudesta tai kestossa. (Viitala 2004, 237.) Ylitöitä rajoittaa työaikalaki, joten joustovaraa on vain vähän. Työaikalain 4. luvun 19 §:n mukaan ”ylityötä saa tehdä ja teettää enintään 138 tuntia neljän kuukauden ajanjaksolla kuitenkin enintään 250 tuntia kalenterivuodessa. Työnantajan ja henkilöstön edustaja voivat kuitenkin sopia lisäyhtymisen tekemisestä maksimissaan 80 tuntia vuodessa.” (Laki työajasta 1996, §19)

Viitala pitää henkilöstöhankintaa yrityksen yhtenä merkittävimpänä päätöksensä. Hyvin onnistunut henkilöstöhankinta voi tuoda yrityksiin positiivista kehitysvoimaa, parempaa toiminnallista laatua ja asiakaspalvelua. Tyypillinen rekrytointitilanne on se, että toiminnan laajentuessa tarvitaan lisää henkilöstöä, jotta kasvavasta työmäärästä selvitään tai työntekijä irtisanoutuu yrityksestä. Nykyään uuden työntekijän palkkaamiseen päädytään myös monesti siitä syystä, koska yritykset tarvitsevat uudenlaista osaamista ja henkilöstön kouluttaminen on koettu tällöin liian hitaaksi ja kalliiksi vaihtoehdoksi. (Viitala 2004, 243.)

Yrityksen visio ja strategia määrittää myös henkilöstöhankintaa. Tavoitteet ja toimintatavat vaikuttavat siihen, millaista väkeä ja osaamista tarvitaan ja minkä verran. Strategia määrittää myös sen, millaisia persoonia yritys kaipaa joukkoon. Viitalan mukaan uuden työntekijän palkkauksessa joudutaan määrittelemään millaisia tehtäviä ja vastuualueita hän hoitaa, kuinka pitkäksi aikaa työntekijä palkataan, millaisia palkkioita työntekijälle luvataan, millaista osaamista työntekijältä odotetaan ja minkälaisen persoonan työ vaatii. Pitkäaikaisen työntekijän palkkaamista voidaan verrata pitkävaikutteeseen investointiin. (Viitala 2004, 243.)

2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Uusi työntekijä voidaan hankkia joko sisäisen tai ulkoisen rekrytoinnin kautta. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa hakuprosessia, jolloin uuteen tehtävään etsitään työntekijä yrityksen sisältä. Sisäisessä rekrytoinnissa on paljon etuja, mutta myös haittoja, joita on hyvä tarkastella luotaessa rekrytointistrategiaa. Viitalan mukaan sisäisen rekrytoinnin vahvuuksia ovat sen nopeus ja luotettavuus. Se on myös huomattavasti edullisempi vaihtoehto ulkoiselle rekrytoinnille. Sisäisen rekrytoinnin suurimpia ongelmia ovat sisäisen kilpailun tulehduttava työilmapiiri, rekrytointiketjun tuottama ylimääräinen työ ja harjoitteluvaiheeseen tarvittava opastus. Sisäinen rekrytointi onkin suurilla työnantajilla henkilöstöstrateginen valinta. Esimerkiksi S-ryhmissä uusi työntekijä otetaan erityisiin sisääntulotehtäviin, jotka on nimetty koulutuspaikoiksi. Niihin voidaan valita joukko vasta opintonsa päättäneitä nuoria, jotka alkuvaiheessa sijoitetaan esimiestason tehtäviin. Sisäisen koulutuksen avulla he pääsevät etenemään menestymisen myötä haastavampiin työtehtäviin. (Viitala 2004, 247.)

Ulkoinen rekrytointi määritellään hakuprosessiksi, jossa uusi työntekijä etsitään yrityksen ulkopuolelta. Sitä pidetään kuitenkin kalliina vaihtoehtona sekä äärimmäisen hitaana prosessina. Viitalan mukaan ulkoista rekrytointia pidetään ääri vaihtoehtona silloin, kun työntekijää ei löydy omasta yrityk-

sestä. Ongelma on suuri etenkin pienissä ja kasvavissa yrityksissä, mutta suurissa yrityksissä työntekijä löydetään usein sisäisen rekrytoinnin kautta. (Viitala 2004, 250.)

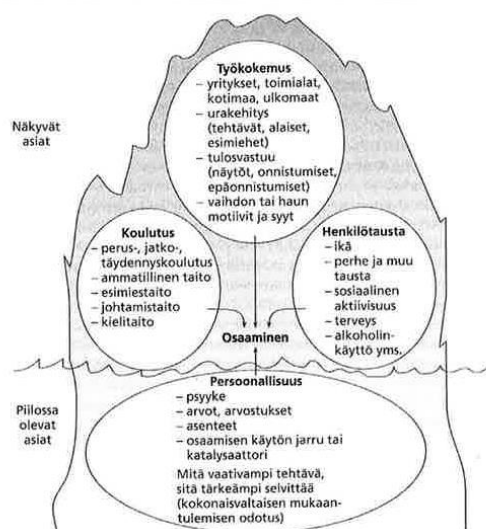
Viitalan mukaan ulkoinen rekrytointi mahdollistaa yritykseen tuoreiden näkemysten saamista ja uutta kokemusta. Jos uusi työntekijä on työskennellyt kilpailevassa yrityksessä, uudet ajatukset voivat saavuttaa myös kilpailuetuja. Jos yritys suunnittelee uusia aluevaltauksia, kuten uutta liiketoimintaa aluetta tai täysin uutta tuotetta, osaamista joudutaan hankkimaan usein ulkoisen rekrytoinnin kautta. (Viitala 2004, 250.)

Ulkoinen rekrytointi voidaan hoitaa monin eri tavoin. Yritys voi päättää, hoitaako se koko prosessin alusta loppuun itse, käyttääkö vuokrafirmaa vai turvautuuko ulkopuoliseen asiantuntijaan. Tyypillisiä hankintakanavia on lehti-ilmoittelu, internet, rekrytointimessut ja työvoimatoimistot. Myös organisaatioissa työskentelevien ihmisten sosiaaliset verkostot nähdään oivana hankintakanavana. Miksi en suosittelisi omaa ystävää yritykseen töihin? (Viitala 2004, 250.)

2.2.2 Henkilöarvioinnin jäävuorimalli

Hakuprosessi on monivaiheinen ja karsintakierroksilla pyritään supistamaan hakijoiden joukkoa. Ydinjoukko pyritään saamaan valitsijoiden näkökulmasta mahdollisimman kohtuulliseksi, joka voi olla tehtävästä riippuen 3 – 12 hakijaa. Viitalan mukaan arvioinnin avulla pyritään luomaan kokonaiskäsitys kuvion 1 avulla. Osaaminen muodostuu neljästä eri osasta, jotka ovat henkilötausta, persoonallisuus, koulutus ja työkokemus. (Viitala 2004, 256.)

Viitalan mukaan persoonallisuuden piirteistä tehty arviointi perustuu usein psykologisiin testeihin, kykytesteihin tai henkilöhaastatteluihin. Nämä menetelmät tukevat muuta arviointia, mutta nämä eivät saa olla yksioikoisesti valinnan peruste. Erilaisilla testeillä voidaan selvittää henkilön motivaatio, paineensietokyky, sosiaaliset taidot ja luovuus. Nykyisin erilaisten lehtien rekrytointi-ilmoitukset täyttyvät erilaisista ominaisuuksista, jotka monesti tuntuvat mahdottomilta odotuksilta uutta työntekijää kohtaan. Kuitenkin nykyisessä työelämässä osataan arvostaa hyviä vuorovaikutustaitoja, tiimityötä, paineensietokykyä, oma-aloitteisuutta ja monipuolista kielitaitoa. (Viitala 2004, 257.)



KUVIO 1. Henkilöstöarvioinnin jäävuorimalli (Viitala 2004, 256)

2.3 Hyvinvoiva työilmapiiri

Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisen sisältöä on katsottava ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Heidän mukaan ihmisen elämänlaatu muodostuu henkisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista. Hyvinvointi on kokonaisvaltainen asia, jossa ihminen on toimija ja tulkitsija. Hyvinvoinnin näkökulma on huomioitu myös työsuojelulainsäädännössä, jossa työnantaja veloitetaan riittävästi perehdyttämiseen. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 101.)

Arvot ovat tärkeä osa henkistä hyvinvointia. Jokainen ihminen kokee työelämän arvokkaaksi koetut asiat erilaisina. Laadukkaassa perehdyttämisessä arvonäkökulma on esillä esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa työntekijän omia tavoitteita työstetään. Myös työsuhteen alku tarjoaa luonnollisen tilanteen keskustella tulokkaan arvopohjasta. Kjelinin ja Kuusiston mukaan henkilöstöjohtamisen peruselementti on yhdistää yksilön ja yrityksen arvot ja löytää yhtymäkohtia, joiden avulla yksilö voi tuntea työnsä arvokkaaksi. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 101.)

Kjelinin ja Kuusiston mukaan luottamuksen rakentaminen on yksi tärkeimmistä perehdyttämisen tavoitteista. Luottamus alaisen ja esimiehen välillä lisää hyvinvoivaa työilmapiiriä ja etenkin tulokkaan luottamus itseensä vapauttaa hänen omaa energiaansa, joka tekee tehokkaan yhteistyön mahdolliseksi. Luottamus määrittellään olevan tiedon johtamista keskiössä, epäluottamus taas lisää tiedon saalamista ja luottamus lisää tiedon jakamista. Luottaessa omaan tekemiseen toimimme sujuvasti, uskomme itseemme ja uskomme muihin. Näistä johtuen esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on yhteistyön rakentaminen työntekijöiden välillä. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 149.)

Kjelin ja Kuusisto antaa esimiehelle **kuusi** tärkeää **ohjetta**, kuinka edistää ihmisten luottamusta itseensä, toisiinsa ja työnantajaan. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen ihminen on erilainen ja ajattelee luottamuksesta eri tavalla. Esimiehellä on kuitenkin mahdollisuus luoda edellytyksiä luottamuksen kasvuun ja syntymiseen. **Ensimmäinen ohje on tehdä asioita näkyvästi.** Anna avoimesti tietoa työyhteisölle, anna palautetta, tunne alaisten osaaminen ja muodosta selkeät roolit.

Edistä ryhmän yhteistoimintaa, jolloin esimiehen tulee antaa työyhteisölle yhteinen tavoite. Esimiehen tulee muistaa, että työntekijöiden tulee tuntea toisensa, jolloin tulee järjestää tilaisuuksia, joissa ryhmän jäsenet voivat tutustua toisiinsa. Mitä paremmin työkaverit tuntevat toisensa, sitä paremmin he työskentelevät yhdessä. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 154.)

Kolmas ohje luottamuksen edistämiseen on yksilön kunnioittaminen. Esimiehen rooli on auttaa kehittämään itseään ja antaa jokaiselle mahdollisuus onnistua. Hyvä esimies ei tee itsestään ryhmän keskuspistettä, jonka kautta päätökset ratkaistaan, vaan on osoitettava luottamus alaiseen, jolloin alainen pystyy itse ratkomaan ongelmia. **Esimiehen tulee kehittää omaa ammattitaitoaan**, joten on seurattava ympäröivää alaa, luoda kontakteja, ottaa palautetta vastaan ja loppujen lopuksi panostaa itseä kehittymään. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 154.)

Kjelinin ja Kuusiston antama viides ohje on **ihmimillisyyden näyttäminen**. Jokainen esimies tekee virheitä, jolloin esimiehen on näytettävä epätäydellisyys ja myönnettävä virheet. Alaisten ja it-

sensä tekemät virheet on hyväkystävä ja ei ole esimieheltä myöskään väärin näyttää tunteita. **Vii-**
meinen ohje on olla esimiehenä luottamuksen arvoinen. Tähän kiteytyy oikeastaan esimie-

hen tärkeimmät tehtävät: ole johdonmukainen puheissa ja teoissa, myönnä virheet, pidä lupaukset ja anna kunnia onnistumisille. Esimies ei saa koskaan paljastaa luottamuksella jaettuja tietoja ryhmänsä jäsenille. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 155.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Mitä perehdyttäminen on? Käsittelen seuraavissa kappaleissa perehdyttämistä perehdyttäjän näkökulmista. Ajatuksena oli käsitellä aiheita, jotka koskevat perehdyttäjää, joiden avulla perehdyttäjä näkee perehdyttämisen mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Miksi perehdyttämiseen kannattaa panostaa ja kuinka ongelmat saadaan minimoitua?

3.1 Perehdyttämissuunnitelma

Työpaikkakouluttajan käsikirjan mukaan perehdyttämissuunnitelmasta tulee käydä ilmi, mitä asioita on valmistettava valmiiksi ennen tulokkaan tuleamista, mitä asioita tulokkaalle on esiteltävä ensimmäisenä työpäivänä, mitä asioita tulee käydä läpi alkuaikoina ja miten oppimista kontrolloidaan. Perehdyttämistä voidaan pitää koulutuksena, joka tulee suunnitella normaalin koulutuksen tavoin. (Työturvallisuuskeskus 2004, 61.)

Työturvallisuuskeskus on kirjoittanut kirjoissaan perehdyttämisen suunnittelusta hieman tarkemmin. Sen mukaan suunnitteluun sisältyy erilaisten tavoitteiden asettaminen perehdyttämiselle ja työnopastukselle. Suunnittelun lopputuloksena syntyy suunnitelma, joka tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta perehdyttämiseen. Perehdyttämisen suunnittelussa ensimmäinen vaihe on yrityksen henkilöstöpolitiikka. Se määrittää muun muassa sen, millaista henkilöstöä palkataan sekä miten henkilöstö koulutetaan. Perehdyttämisen suunnittelun seuraava vaihe on tavoitteiden määrittäminen. Mitä tietoja ja taitoja tulokkaalta odotetaan? Perehdyttämisessä suurin tavoite on oppiminen. (Työturvallisuuskeskus 2003, 7.)

Perehdyttämisen suunnittelussa ja itse perehdyttämisessä on hyvä käyttää erilaisia perehdyttämisohjelmia. Ohjelma voidaan tehdä erilaisiin tilanteisiin sopiviksi, kuten kesäsjaisen ohjelma tai täysin uuden työntekijän perehdytysohjelma. Ohjelmaan tulisi aina sisällyttää perehdytettävät asiat, aikataulut ja vastuuhenkilö. Huolellisesti tehty perehdyttämisohjelma toimii samalla myös hyvänä muistilistana. (Työturvallisuuskeskus 2003, 7.)

Perehdyttämiseen käytetty aika on tehokkaan perehdytyksen tärkeä kulmakivi. Aikaa ei tarvitse aina paljon vaan tuloksiin päästää, kun hyödynnetään käytettävissä oleva aika tehokkaasti. Puolen tunnin mittainen työnopastus ilman häiriötekijöitä on huomattavasti tehokkaampi, kuin muutaman tunnin mittainen sekava ja suunnittelematon opastus. On hyvä pohtia, paljonko aikaa käytetään perehdytysprosessiin, jos tulokas on ammattitaitoinen henkilö? Paljonko aikaa käytetään täysin uuteen ja ammattitaidottomaan aloittelijaan? (Työturvallisuuskeskus 2007, 6.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan oheismateriaalien tekeminen on työlästä, mutta se säästää aikaa itse perehdyttämiseltä. Kun esimerkiksi tulokas on tutustunut erilaisiin aineistoihin (tervetuloa taloon –opas), voi hän myöhemmin kerrata asiat omatoimisesti ja hyödyntää oheismateriaalin asioita käytännön tehtävissä. Jos kaikki asiat perehdytetään tulokkaalle käytännössä ja suullisesti, ei hänelle

jää mitään luettavaa ja pohdiskeltavaa kotiin luettavaksi. Kun aineisto on tehty, voi tulokas tutustua yritykseen ja sen toimintatapoihin erilaisissa tilanteissa rauhassa kotona. (Työturvallisuuskeskus 2007, 7.)

Varasuunnitelman luominen on tärkeä osa perehdyttämisen suunnittelua. Se tulee tehdä yllättävien ja poikkeuksellisten tilanteiden varalle. Yrityksissä tulee varautua tilanteisiin, jossa perehdyttäjä (esimies) ei pääse paikalle kuten oli sovittu, kuka on perehdyttäjän sijainen perehdyttäjän ollessa lomalla tai sairaana tai tilanne, jossa perehdyttämiseen käytettävä aika onkin tyypistynyt viikosta kolmeen päivään? (Työturvallisuuskeskus 2003, 8.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan viimeinen vaihe perehdyttämisen suunnittelussa on miettiä perehdyttämisen seuranta. Miten oppimista seurataan? Miten oppiminen varmistetaan? Konkreettisina seurannan apuvälineinä voidaan pitää perehdyttämisen tarkistuslistoja sekä perehdyttämisen seurantakeskusteluja. (Työturvallisuuskeskus 2003, 8.)

Kjelinin ja Kuusiston yhteenvedona perehdyttämisen suunnitelma on jaettu kuuteen (6) eri vaiheeseen: aikataulu, vaiheet, vastuut, sisältö, menetelmät ja seuranta. Heidän mukaansa perussääntönä pidetään riittävän kokonaiskuvan antaminen uudelle työntekijälle. On hyvä miettiä uuden työntekijän näkökulmaa, ”mikä auttaa työntekijää menestymään tehtävässään?” Heidän mukaansa hyvät perehdytysmenetelmät lisäävät perehdyttämisen vaikuttavuutta. Käytännössä perehdyttämisen suunnittelun yksi konkreettinen asia on tehdä perehdyttämisen muistilista. Sen tekeminen vie aikaa, mutta toimii loistavasti uuden työntekijän perehdyttämisessä. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 199.)

3.2 Perehdyttäminen määritelmänä

Perehdyttäminen yhdessä työnopastuksen kanssa on yksi yrityksen tärkein toteutettava koulutus. Työturvallisuuskeskuksen mukaan näiden merkitys työmotivaatioon, tuloksiin, työturvallisuuteen ja hyvinvointiin on kiistaton. Perehdyttämisen voidaan määritellä olevan monivaiheinen oppimistapah-tuma, jonka pyrkimyksenä on yrityksen ja tavoitteiden ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen sekä työn kokonaiskuvan (sisäisen mallin) luominen. Sisäisen mallin avulla voi suoriutua työtehtävistä. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen osallistuu usein monia henkilöitä työpaikalla, joten yhteistyö eri perehdyttäjien kanssa on välttämätön. (Työturvallisuuskeskus 2004, 56.)

Kankaan ja Hämäläisen mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden kautta uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työpaikan toimintaperiaatteet ja liikeidean. Samalla tulokas oppii tuntemaan työkaverit, asiakkaat ja esimiehet. Lisäksi tulokas tietää omaa työtään koskevat odotukset, ymmärtää oman vastuun ja oppii omat työtehtävänsä. Tärkeää perehdyttämisessä on kuitenkin se, että tulokas saa hyvän yleiskuvan yrityksestä. Kaikkiin asioihin perehdytys ei anna vastausta vaan osan asioista tulokas oppii vasta töitä tekemällä. Perehdyttämisen tukena tulokkaalle voidaan antaa tervetuloa taloon –opas, jos sellainen yrityksestä löytyy. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdytystä ja työnopastusta tarvitaan yrityksissä jatkuvasti. Mitä isommasta työpaikasta on kyse, sitä enemmän siellä tapahtuu muutoksia. Työpaikalla voi vaihtua omistaja, jolloin myös työtavat voivat muuttua. Lisäksi työpaikoilla tapahtuu muutoksia, jolloin työnkuva voi muuttua. Siksi perehdyttämisen tulee jatkua myös uuteen tehtävään siirryttäessä. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 1.)

3.3 Tavoitteena sisäinen malli

Työturvallisuuskeskuksen mukaan perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoite on luoda sisäinen malli työstä. Sisäinen malli tarkoittaa ihmiselle rakentuvaa vastinetta ulkoisesta ympäristöstä. Meidän ihmisten toimintaa ohjaavat omat käsitykset ympäröivästä maailmasta ja omasta asemasta. Sisäinen malli sisältää erilaisia käsityksiä eri asioista, ennusteista tai vaikkapa toimintatavoista. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa. Siihen vaikuttaa suuresti työstä ja muista kokemuksista karttuva tieto. Työturvallisuuskeskuksen mukaan jatkuvat epäonnistumiset ja pettymykset synnyttävät erilaisen sisäisen mallin, kuin ihannetilanteessa, jossa ihmistä hyödyttävät työn ilo ja tyytyväisyys työsuoritukseen. (Työturvallisuuskeskus 2004, 57.)

Sisäinen malli muodostuu osaksi ihmistä kokemuksen myötä, jonka pohjalta uusi työntekijä toimii myöhemmin vastaavanlaisissa tilanteissa. Työturvallisuuskeskuksen mukaan yksi hyvä esimerkki sisäisestä mallista on auton ajotaito. Kun taidot ovat vielä vähäiset, jokaista toimenpidettä tulee tarkasti miettiä. Kun taidot alkavat jalostumaan, toiminnot alkavat vähitellen myös sujumaan automaattisesti. (Työturvallisuuskeskus 2004, 57.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työtä koskeva sisäisen malli pitää sisällään:

- oman työn tavoitteet, mitä tulokkaalta odotetaan?
- selkeä käsitys omasta tehtävästä prosessin osana
- työmenetelmien ja työvälineiden tieto
- työnjako, oma asema (Työturvallisuuskeskus 2004, 58.)

Sisäinen malli on silloin parhaimmillaan, kun ympäristö on säännönmukainen ja kun tietoa ja kokemusta on paljon. Sisäinen malli on onnistunut vain siinä tapauksessa, kun perehdyttäminen on tehty riittävän perusteellisesti ja yksityiskohtaisesti sekä kun on keskitytty myös työpaikan sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. Tämä malli edellyttää perustietoja omasta organisaatiosta, kuten yrityksen arvoista, toiminnan tavoitteista, jatkuvaa tiedotusta muutoksista ja esimerkiksi palautteen antamisesta. Jatkuvasti kehittyvässä työssä tarvitaan myös toistuvasti täydennyskoulutusta. Ihannetilanteessa jokaisella työntekijällä olisi halu kehittää omaa työtään, mutta valitettavasti kaikilla ihmisillä ei ole tällaista halua. (Työturvallisuuskeskus 2004, 58.)

3.4 Perehdyttämisen hyödyt

Kangas ja Hämäläinen tuo kirjassaan esille kuusi (6) perehdyttämisen hyötyä. Heidän mukaan perehdyttämisen hyötyjä ovat vahva perusta yhteistyölle, oppimisen tehostuminen ja oppiajan lyheneminen, työtapaturmien väheneminen, poissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen, kustannuksien säästyminen ja perehdyttämisen vaikutus yrityskuvaan. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Tulokas saa perehdyttämisen avulla monenlaisia tietoja ja taitoja, joita hän tarvitsee aloittaessaan oman työnsä. Mitä nopeammin tulokas oppii, sitä nopeammin hän on valmis työskentelemään itsenäisesti. Vaikka hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, tulee siihen käytetty aika myöhemmin moninkerroin takaisin. Hyvällä perehdyttämällä oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee. Hyvällä perehdyttämällä voidaan oppia työ nopeasti, jolloin myös virheiden määrä vähenee. Kaikilla näillä on merkittävä vaikutus uuden työntekijän myönteiseen mielialaan ja motivaatioon. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4.)

Kankaan ja Hämäläisen mukaan työtapaturmat sattuvat yleisimmin uutta työtehtävää aloittaville henkilöille. Aloittelijalta voi puuttua turvallisen työskentelyn perustaitoja, eikä hän välttämättä tunne juuri tämän työpaikan riskitekijöitä. Tämän johdosta työturvallisuusasiat tulee kuulua jokaisen tulokkaan perehdyttämiseen. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4.)

Tulokkaana teemme hyvin nopeasti mielessämme ensivaikutelman siitä, jääkö tähän uuteen työpaikkaan vai ei. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa uutta tulokasta, kun hänet toivotetaan ystävällisesti tervetulleeksi ja hänet perehdytetään työtehtävään riittävästi. Jos tulokas tuntee olonsa epä mukavaksi, kun hänet laitetaan liian aikaisin suoriutumaan tehtävästään yksin, hänen työmotivaationsa laskee. Poissaolojen ja vaihtuvuuden määrän suurin vaikuttaja on työmotivaatio ja tapa, jolla yritys perehdyttämisen hoitaa. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4-5.)

Kun perehdyttäminen toteutetaan kuten on etukäteen sovittu, ylimääräisiltä kustannuksilta on helpompaa säästyä. Huonosti hoidettu perehdytys tuo mukanaan monenlaisia kustannuksia, jotka olisi hyvä ymmärtää perehdyttämistä suunnitellessa. Miten paljon maksaa sekaannukset ja niiden selvittäminen? Entä virheet ja niiden korjaamiset? Hävikki? Entä tulokkaan tietämättömyydestä aiheutuneet asiakassuhteiden menettämiset? Muun muassa nämä edellä mainitut asiat voidaan minimoida hyvällä ja suunnitelmallisella perehdyttämällä. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 5.)

Yrityskuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka ihmisillä yleensä on jostakin yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttaa ihmisten omat kokemukset ja toisten ihmisten kertomukset. Etenkin opiskelijoiden kesken työssäoppijat ja harjoittelijat luovat oman mielikuvansa työpaikkakokemuksestaan ja minkälaisen kuvan työpaikasta kertoo sitten läheisille. Haluanko suositella tätä työpaikkaa ystävälle? Hyvin hoidetulla perehdyttämällä luodaan turva tulevaisuudelle; meille halutaan tulla töihin. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 5.)

3.5 Vaiheet

Kankaan ja Hämäläisen mukaan perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Heidän mukaansa ensimmäinen vaihe alkaa jo työhönottovaiheessa. Työhaastattelussa työnhakijan kanssa keskustellaan yrityksestä ja etenkin työtä koskevista asioista. Työnhakijaa kiinnostaa myös tieto asiakkaista, talon tavoista ja vaikkapa omasta työpisteestä. Jos haastattelutilanne sen sallii, haastatteli- ja voi käydä näyttämässä mahdollisesti tulevan työpisteen. Tällöin haastateltava saa kokonaisuudesta konkreettisen kokonaiskuvan. Haastattelijana voit lisätä työnhakijan mielenkiintoa antamalla hänelle mukaan luettavaa ja muuta oheisaineistoa. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 9.)

Toinen vaihe koko perehdytysprosessissa Kankaan ja Hämäläisen mukaan on työyhteisön valmistautuminen tulokkaan saapumiseen. Valmistautumisessa tärkeintä on tiedottaa uudesta työntekijästä etukäteen. Tulokas kokee erittäin epämiellyttäväksi oman tilanteensa, jos hänen tulonsa taloon on kaikille työkavereille aivan yllättävä asia. Jokaisen työntekijän tulee tietää kuka tulee, milloin ja mihin tehtävään. Työpaikoilla tulee olla jo siinä vaiheessa selvä tieto siitä, että kuka hoitaa tulokkaan perehdyttämisen ja kuka perehdyttää tulokasta ehkä vähän myöhemmin. Itse perehdyttäjän tulee valmistautua uuden tulokkaan tulemiseen etukäteen. Hänen tulee koota valmiiksi kaikki tarvittavat asiat, kuten työasut, työohjeet, perehdyttämisaineistot, avaimet jne. Yrityksissä tulisi myös sopia vaihtoehtoinen perehdyttäjä, jos alkuperäinen perehdyttäjä ei pääsekään hoitamaan tehtävää. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 9.)

Kolmas vaihe Kankaan ja Hämäläisen mukaan on tulokkaan vastaanottaminen, tutustuminen ja itse perehdyttäminen. Heidän mukaansa tutustuminen on keskustelua, jonka tarkoituksena on selvittää, millainen toinen ihminen on. Tutustuminen on sitä, että keskustellaan tulokkaan kanssa, kuunnellaan häntä ja yritetään ymmärtää tulokasta. Jos perehdyttäjä ja tulokas ovat täysin tuntemattomia toisilleen, on hyvä käyttää ainakin jonkin verran aikaa toisiinsa tutustumiseen. Tämä vaihe helpottaa yhteistyön aloittamista. Kun pohjatyöt on tehty hyvin, saadaan tulokkaasta tärkeää tietoa siitä, millä vauhdilla lähdemme etenemään asioissa. Millaista tukea tulokas haluaa? Kuinka pian hän toivoo jo itsenäisiä tehtäviä? Entä mitä minun perehdyttäjänä pitää erityisesti ottaa huomioon, kun perehdyttän uutta tulokasta? (Kangas ja Hämäläinen 2007, 9.)

Kupias ja Peltola näkee kirjassaan perehdyttämisen vaiheet hieman erilaisina kuin Kangas ja Hämäläinen. Kupiaksen ja Peltolan mukaan perehdyttäminen voidaan kuvata prosessina ja jakaa seuraaviin vaiheisiin: ”ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa sekä töihin tuleminen ja seuranta” (Kupias ja Peltola 2009, 102.). Perehdytysprosessi on hyvä suunnitella huolellisesti etukäteen, sillä se luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdytykselle.

Kjelinin ja Kuusiston mukaan seurannalla ja arvioinnilla on kaksi eri merkitystä: tulokkaan arviointi sekä perehdytysjärjestelmän toimivuuden arviointi. Samalla kun perehdytystä toteutetaan, tulee sitä myös seurata. Oppimistuloksia arvioidaan yhdessä ja olennaista on päästä laadulliseen keskusteluun siitä, miten tulokas on kokenut oppimisen. Arvioinnissa seurataan luonnollisesti sekä tulokkaan toimintaa että myös perehdyttäjän toimintaa. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen toteutumista voidaan arvioida esimerkiksi asennemittareilla. Asennemittareissa esitetään väitteitä perehdyttämisen laadusta ja tulokkaan tyytyväisyydestä. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on hyvä arvioida tulokkaan kokemaa mielihyvää, mutta myös peilata arviointia organisaation tavoitteisiin. On kuitenkin tärkeää huomata, että tulokas tarkastelee perehdytystä omasta näkökulmastaan. Tällöin mielihyvä ei ole keskeinen mittari onnistumiselle. Pelkästään mielihyvän mittaamisella ei saavuteta tulokkaan oppimiselle asetettuja tavoitteita. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 245.)

3.6 Haasteet ja ongelmat

Melko usein perehdyttäminen jää tekemättä tai sen toteutus jää huonoksi. Yleisin syy siihen on kiire. Usein tietotyössä sitoudutaan vahvasti omiin työyhteisön velvollisuuksiin, jolloin aikaa toisen perehdyttämiseen ei löydy. Uusi työntekijä voidaan nähdä myös kilpailijana ja tulokkaan odotetaan sulautuvan joukkoon eikä näin aiheuta lisätyötä. Jos perehdyttäminen koetaan tärkeänä koko organisaatiossa, tulee työyhteisön jäsenille osoittaa perehdyttämisen hyödyt. Miksi jakaisin hänelle omaa tietoa ja osaamistani? (Kjelin ja Kuusisto 2003, 242.)

Kjelinin ja Kuusiston mukaan myös väärä ajoitus voi aiheuttaa ongelmia. Jos perehdyttämisresursseja ei löydy esimerkiksi kiireisimmän sesongin aikana, ei perehdyttämiseen voida silloin myöskään panostaa. Toisaalta kiireinen sesonki voi olla myös äärimmäisen hyvä mahdollisuus oppia. Onko siis parempi oppia kiivaimman sesongin aikana omista virheistä, vai hyvin johdetusta perehdyttämisestä kiireisimmän ajan ulkopuolella? (Kjelin ja Kuusisto 2003, 242.)

Väärä käsitys tulokkaan osaamisesta johtaa yleensä puutteelliseen perehdyttämiseen. Käsitys tulokkaan valmiuksista perustuu usein stereotyyppiseen ja yleisluontoiseen näkemykseen siitä, mitä tulokkaan oletetaan jo osaavan. Jos osaamisen kartoittamista ei ole aikaisemmin tehty, käytetään herkästi aikaa väärin asioiden perehdyttämiseen. Ensin tulisi selvittää tulokkaan osaaminen ja suunnitella perehdyttäminen vasta sen jälkeen. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 242.)

Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisen yksi suuri haaste on raha. Perehdyttäminen on kallista ja se vaatii aikaa sekä henkilöstöresursseja. Uusi työntekijä on aina kallis investointi yritykselle ja usein ajatellaankin, että tulokkaasta halutaan pian tuottava. Tällöin työt aloitetaan heti. Toisaalta, kun yritys on investoinut uuteen työntekijään, tulisi hänet myös perehdyttää tehtävään. Se vasta kalliiksi tulee yritykselle, kun huonon perehdytyksen takia tulokas tekee virheitä, jotka nekin on rahaa. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 243.)

Valitettavasti joskus kohdataan tilanne, jossa hyvästä perehdyttämisestä huolimatta ei onnistuta. Aina työ ei suju, vaikka tulokkaan perehdyttämiseen ja koko rekrytointiin olisi käytetty paljon aikaa. Näissä tilanteissa vastuullisen johdon tulisi reagoida nopeasti ja selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat heikkoon suorittamiseen. Yllättävän usein johto ja tulokas eivät näe omia työn sisältöjä ja tavoitteita samalla tavalla. Tällöin luottamus ja kommunikointi nousevat tärkeään rooliin. On hyvä pysähtyä

miettimään, onko esimiehellä ja tulokkaalla sama ajatus roolista, tärkeimmistä työtehtävistä tai vaikkapa oikeista työtavoista? Ovatko selkeät tavoitteet ja odotukset kirjattu ylös? Jos kyseessä on tulokkaan epäonnistuminen, tulee asiaan tarttua välittömästi. Tulokkaalle tulee antaa mahdollisuus rehelliseen ja suoraan palautteeseen. Tässä tilanteessa on vielä täysin mahdollista, että löydetään uusi pohja odotuksille ja tekemiselle. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 244.)

3.7 Perehdytystä käsittelevät lainsäädännöt

Perehdyttämistä ohjaa monet eri säädökset ja yksi niistä on lainsäädäntö. Seuraavissa kappaleissa käsitellään työsopimuslakia, työehtosopimuslakia, työturvallisuuslakia sekä työntekijän velvollisuuksia.

3.7.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain 1. luvun 1 §:n mukaan työsopimuslakia sovelletaan työsopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajalle palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Lakia tulee soveltaa, vaikka korvauksesta ei ole erikseen sovittu. Lakia tulee noudattaa, vaikka töitä tehtäisiin kotona työntekijän omilla välineillä. Työsopimuslaki ei koske kuitenkaan julkisoikeudellista palvelussuhdetta, tavanomaista harrastustoimintaa eikä työsuoritusta, josta on säädetty erikseen laissa. (Laki työsopimuksesta 2001, §1)

Työsopimuslain 21.12.2010/1224 3 §:n mukaan työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimus voi olla joko määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. Sopimus on voimassa toistaiseksi, jos määräaikaiselle työsopimukselle ei ole perustetta. Jos työnantajan aloitteesta tehtyä määräaikaista työsopimusta ei voida perustella, työsopimus katsotaan toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikaisessa työsopimuksessa tulee määritellä työn alkamis- ja lopettamisajan kohta. (Laki työsopimuksesta 2010, §3)

Työsopimuslain 4 § käsittelee koeaikaa. Koeaika voidaan sopia työnantajan ja työntekijän kanssa maksimissaan 4 kuukauden ajaksi työsuhteen alusta lähtien. Koeaika on enintään 6 kuukautta, jos työnantaja järjestää työntekijälle työhön liittyvän koulutuksen, jonka kesto on yhtäjaksoisesti yli neljä kuukautta. Alle kahdeksan kuukautta kestävässä työsuhteessa määräaikaisen työsuhteen tulee olla enintään puolet työsuhteen kestosta. Koeajan aikana työntekijä sekä työnantaja voivat purkaa työsopimuksen, mutta työsopimusta ei saa kuitenkaan purkaa 2 luvun 2 §:n 1 momentissa tarkoitulla tavalla tai epäasiallisin perustein. (Laki työsopimuksesta 2001, §2 ja §4)

3.7.2 Työehtosopimuslaki

Työehtosopimuslaki on 1. luvun 1 §:n mukaan sopimus, jossa työnantajat tekevät yhdessä sopimuksen, jonka määräämällä tavalla työsopimusta ja työsuhdetta on noudatettava. Työnantajan yhdistyksellä tarkoitetaan tässä laissa yhdistystä, joka valvoo työntekijöiden etuja. (Laki työehtosopimuksesta 1946, §1)

Työehtosopimuslain 2 §:n mukaan työehtosopimus tulee tehdä kirjallisesti. Sopimus on perusteltu, kun sen sisältö on yhdessä sovittu ja kirjattu pöytäkirjaan sekä ministeriön tulee saada sopimus kuukauden kuluttua sen allekirjoittamisesta. Työehtosopimuslain 3 § määrittää, että työehtosopimus voidaan irtisanoa kolmen kuukauden kuluttua ilman irtisanomisaikaa. Irtisanominen tulee toimittaa aina kirjallisesti. (Laki työehtosopimuksesta 2001, §2)

Työehtosopimukseen on sitoutunut 4 §:n mukaan (1) työehtosopimuksen tehneet työnantajat ja yhdistykset, (2) edellisessä kohdassa olevien yhdistyksien alayhdistykset sekä (3) työnantajat ja työntekijät, jotka ovat sopimuksen voimassa olessa olleet yhdistyksen jäseniä. (Laki työehtosopimuksesta 1946, §4)

3.7.3 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 14 §:n mukaan työnantajan tulee antaa työntekijälle riittävä tieto työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan tulee myös varmistaa, että työntekijällä on riittävä ammatillinen osaaminen sekä työkokemus. Niiden tulee koskea seuraavia asioita:

(1) Työnantajan on perehdytettävä työntekijä tutuksi uuteen työhön tai työtehtävään. Perehdytys pitää sisällään työn, työpaikan olosuhteet, työmenetelmät, työvälineiden oikeanlainen käyttö sekä turvalliset työtavat. Lisäksi sama käytäntö koskee myös ennen uusien työvälineiden tai tuotantotapojen käyttöön ottamista. (2) Työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta työpaikan haittojen ja vaaratilanteiden estämiseksi. Lisäksi on kerrottava vaarojen välttämiseksi työstä aiheutuvasta turvallisuuden ja terveyden uhkaavista tekijöistä. (3) Työntekijälle annetaan opetusta häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta sekä (4) työnantajan tulee tarvittaessa antaa lisää perehdytystä. (Laki työturvallisuudesta 2002, §14)

Työturvallisuuslain 2. luvun 10 §:n mukaan työnantajan tulee johdonmukaisesti perehtyä työhön ja työympäristön aiheuttamiin vaaratekijöihin. Vaaratekijöiden merkitys on osattava arvioida työntekijän turvallisuuden ja terveyden kannalta. Työturvallisuuslain mukaan tulee ottaa huomioon seuraavat asiat: (1) vaarojen vaikutus tapaturmaan ja terveyden menettämiseen, (2) esiintyneet vaaratilanteet ja tapaturmat (3) työntekijän ikä, sukupuoli ja ammattitaito, (4) työtä koskeva kuormittavuus, (5) lisääntymisterveydelle aiheutuvat vaarat sekä (6) muut seikat. (Laki työturvallisuudesta 2002, §10)

3.7.4 Työntekijän velvollisuudet

Työsopimuslain 3. luvun 1 §:n mukaan työntekijän on velvollinen tekemään työnsä huolellisesti niitä määräyksiä noudattaen, jotka työnantaja on määrännyt. Työntekijän on toimittava ammattitaitonsa mukaan sekä vältettävä ristiriitatilanteita. 2 §:n mukaan työntekijän on noudatettava työssään huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava turvallisuudesta. Työntekijän on ilmoitettava työnantajalle havaitsemistaan vioista mahdollisissa laitteissa sekä työpaikan rakenteissa koneissa, joista voi aiheutua tapaturman tai sairauden vaara. (Laki työsopimuksesta 2001, §1)

3 §:n mukaan työntekijä ei saa tehdä toiselle työnantajalle sellaista työtä, joka vahingoittaa hyvän tavan vastaisia kilpailukeinoja. Työsopimuslain 3. luvun 4 §:n mukaan työsuhteen aikana työntekijä ei saa kertoa muille työnantajan ammatti- ja liikesalaisuuksia. Mikäli työntekijällä on tiedossa liikesalaisuuksia, kiello jatkuu myös työsuhteen päättymisen jälkeenkin. Jos vahinko syntyy, työnantajalle korvausvelvollinen on salaisuuden ilmaisija ja se henkilö, jolle työntekijä kertoi tiedon. (Laki työsopimuksesta 2001, §4)

5 §:n mukaan työntekijän velvollisuus koskee myös kilpailukieltosopimusta. Erityisen painavasta syystä työsuhteen alkaessa työntekijälle voidaan tehdä kilpailukieltosopimus. Tällöin sopimus voi estää työntekijää tekemästä työsopimusta kilpailevien yritysten kanssa. Myös työntekijän mahdollisuutta tehdä vastaavanlaista työtä omaan lukuunsa voidaan estää. (Laki työsopimuksesta 2001, §5)

4 PEREHDYTTÄJÄNÄ OLEMINEN

Jokaisella meistä on mahdollisuus toimia perehdyttäjänä, mutta millainen on hyvä perehdyttäjä? Käsittelem perehdyttämistä seuraavissa kappaleissa perehdyttäjän näkökulmasta. Kuinka voin edistää perehdyttäjänä tulokkaan oppimista?

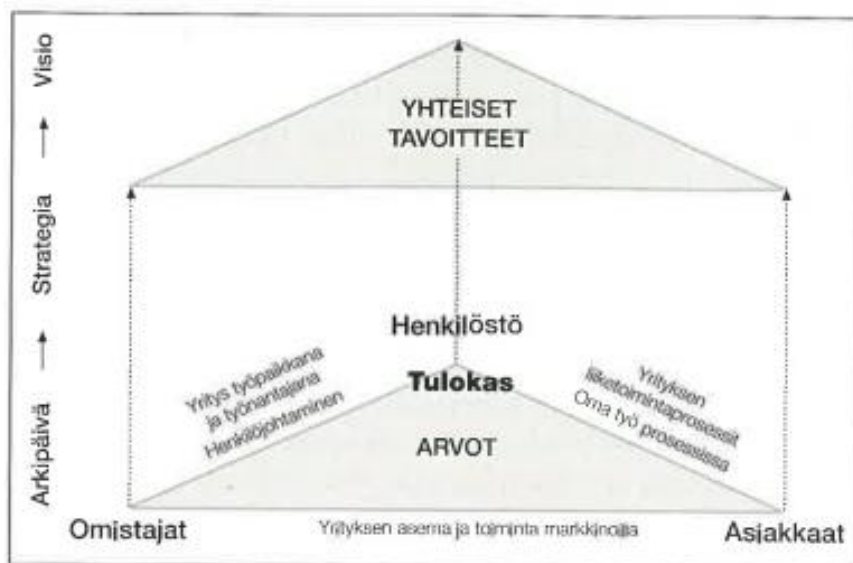
4.1 Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia

Hyvän perehdyttäjän voidaan määritellä olevan kohtuullisen kokenut työntekijä. Perehdyttäjän tulee olla luonnollisesti henkilö, joka pitää omasta työstään. Organisaatioista löytyy usein paljon hyviä perehdyttäjiä, joten sitä ei kannata jättää pelkästään muutamien henkilöiden tehtäväksi. Suurimmat edut saavutetaan siten, että koko yrityskulttuurin oletuksena pidetään, että koko työyhteisö voi osallistua perehdyttämiseen vuorollaan. Tällä tavoin saadaan työ jakaantumaan tasaisemmin laajemman perehdyttäjäjoukon ansiosta. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 195.)

Perehdyttäjänä oleminen vaatii perehdytyksen sisäistämistä, aikaa ja ennen kaikkea motivaatiota. Esimiehen olisi myös hyvä löytää aikaa perehdyttäjän perehdyttämiseen. Hyvän perehdyttäjän tunnistaa siitä, että hän on aidosti kiinnostunut toisen auttamisesta ja opastamisesta. Perehdyttäjänä on myös tunnistettava, ettei kaikilla ole sama tapa oppia. Hyvän perehdyttäjän tulee tuntee opastuksen kohteena oleva työ, mutta hänen ei tarvitse olla siinä kuitenkaan huippusuoriutuja. Huippusuoriutuja voi olla liian rutinoitunut työhön, eikä näin ollen pysty selostamaan työnopastuksen tärkeitä osa-alueita ja tekijöitä. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 196.)

Hyvä perehdyttäminen aloitetaan aina kokonaiskuvan luomisesta perehdytettävälle. On hyvä kertoa heti alussa, että mitä on suunniteltu, mitä asioita käydään läpi ja miten asiat tehdään. Ensimmäisten koulutuspäivien tavoitteena on orientoida uutta työntekijää, toivottaa tervetulleeksi sekä vahvistaa hänen motivaatiotaan uuteen työhön. Perehdyttäminen tulisi aina tehdä erilaisissa jaksoissa. Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisen tulisi kestää lyhimmillään koeajan verran, mutta tietotyössä vähintään puoli vuotta. Tulokkaan tulisi saada parhaimmillaan tietoa sitä mukaa, kun tilanteet niin vaativat. Ensimmäisinä päivinä informaatiota tulee niin paljon, ettei tulokas voi muistaa kaikkia asioita, siksi tiedon jakaminen on hyödyllistä säännöstellä. Perehdyttäminen olisi parasta aloittaa yleisimmillä ja tutuimmilla asioilla. Uuden opettelu ja keskittymistä vaativat tehtävät on hyvä perehdyttää myöhemmin. Perehdyttäjänä ei voi myöskään lähteä siitä ajatuksesta liikkeelle, että se mikä on kerran sanottu, on myös kuultu ja ymmärretty. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 196, 205.)

Kuvio 2:n mukaan Kjelin ja Kuusisto tuo esiin, että organisaatioiden erilaiset tahot voidaan jakaa kolmeen: asiakkaat, omistajat ja henkilöstö. Tätä yksinkertaista jakoa voidaan käyttää apuna perehdyttämisen suunnittelussa. Oleellista on saada tulokkaana tietoa niin asiakkaista, omistajista kuin henkilöstöstä. Tärkeintä on saada hyvä kokonaiskuva perehdyttämisestä. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 202-203.)



KUVIO 2. Perehdyttämisessä on panostettava kokonaiskuvaan (Kjelin ja Kuusisto 2003, 203)

Kjelinin ja Kuusiston mukaan kuuntelemisen kyky on yksi perehdyttäjän tärkeimmistä ominaisuuksista. Hyvä perehdytystilanne voi olla pelkästään pysähtymistä ja juttelua kahvikupin ääressä. Lisäksi taito kertoa asioista yksinkertaisesti on hyvin keskeistä. Monilla työpaikoilla on käytössä ammattislangia ja erilaisia lyhenteitä, joten uuden työntekijän ei voida olettaa ymmärtävän niitä. ”Hyvä perehdyttäjä tarjoaa peilin eli tuo tilanteita, jotka antavat tulokkaalle mahdollisuuden oman toiminnan ja omien käsitysten arviointiin ja asioiden tarkastelun erilaisista näkökulmista.” (Kjelin ja Kuusisto 2003, 197.)



KUVIO 3. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kupias ja Peltola 2009, 113.)

Kupias ja Peltola jakaa kirjassaan yllä olevan taulukon, joka kertoo hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä Kirkpatrick 1994:ää mukaillen. Heidän mukaansa ensimmäisellä askeleella perehdyttämisen tulee olla vuorovaikutuksellista ja palautteellista. Toisessa askeleessa on hyvä pysähtyä miettimään,

että mitä minä perehdyjänä todella opin? Mistä löydän lisätietoja? Osaanko oikeasti uuden työvaiheen? Kolmannella tasolla perehdyttäjät toimivat jo työssään itsenäisesti. Tässä vaiheessa oppiminen on mennyt niin hyvin perille, että työntekijä selviytyy työssään itsenäisesti. Perehdyttäjät hankkivat jatkossa itse lisätietoja ja toimivat aktiivisesti organisaation jäsenenä. Kupiaksen ja Peltolan mukaan neljäs ja samalla viimeinen askel on työyhteisön vaikutukset. Heidän mukaan koko työyhteisön tulee tehostaa toimintaa. Nämä organisaatiokohtaiset vaikutukset voidaan nähdä taloudellisena vaikutuksena tai vaikkapa laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä. Valitettavasti nämä asiat nähdään kuitenkin hyvin kaukaisina asioina. Toisaalta kun katsotaan perehdyttämisen hyötyjä, nousee myös organisaatiokohtaiset vaikutukset esiin. (Kupias ja Peltola 2009, 112-113.)



KUVIO 4. Oppimisen kukka (Kupias ja Peltola 2009, 126.)

Jokainen perehdyttävä voi omalla toiminnallaan edistää oppimista ja olla tulokkaalle tukija. Kuvio 2 kertoo meille Kupiaksen ja Peltolan näkemyksen siitä, miten perehdyttävä voi omalla toiminnallaan edistää tulokkaan aktiivista, ymmärtävää oppimista. Perehdyttävä voi toiminnassaan kiinnittää huomiota seuraavanlaisiin oppimista edistäviin asioihin:

- Oppijoiden aikaisemmat kokemukset ja osaaminen
- Yksilölliset oppimistarpeet ja tavoitteet
- Motivaation tukeminen
- Kokonaiskuvan hahmottaminen
- Tuki aktiivisuudessa ja oppimisilmapiirissä

- Vuorovaikutuksen esistäminen
- Palautemahdollisuuksien lisääminen
(Kupias ja Peltola 2009, 126.)

4.2 Perehdyttäjän valinta

Perehdyttäjänä oleminen on aina luottamustehtävä. Perusedellytyksenä pidetään omaa ammattitaitoa, myönteistä asennetta uutta työntekijää kohtaan ja motivaatiota perehdytystyöhön. Perehdyttäjän tulee pystyä luontevaan keskusteluun perehdytettävän kanssa, pystyä katsomaan asioita uuden työntekijän kannalta sekä osata kannustavasti ja johdonmukaisesti opastaa uutta työntekijää. Näin ollen perehdyttäjänä voi toimia organisaatiosta kuka vain, kunhan täyttää perehdyttäjän kriteerit. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 14.)

Monilla työpaikoilla on nimetty henkilöt, joiden työtehtäviin perehdyttäminen kuuluu. Yleensä perehdyttäminen tehdään muun työn ohessa, vaikka perehdyttäminen etenkin yrityksissä, joissa vaihtuvuus on suuri, osoittautuu työmäärältään hyvinkin suureksi. Vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin aina esimiehellä. Hän voi toki delegoida osan vastuusta nimetyille perehdyttäjille. On tärkeää sopia vastuunjakoa näissä tilanteissa tarkasti, koska vastuun ja vallan rajat ovat usein liukuvia. Perehdyttäjällä on harvoin työnjohdollinen valta ja silloin hän ei voi olla siitä myöskään vastuussa. (Kupias ja Peltola 2009, 82.)

Esimies vastaa perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja tietenkin myös seurannasta. Kuten Kupias ja Peltola kirjassaan totesivat, esimies yleensä delegoi perehdyttämisen alaisilleen. Esimies ei aina edes osaa opastettavaa työtä, jolloin on hyvä jakaa perehdytys ainakin siltä osin alaisilleen. Työturvallisuuskeskuksen mukaan, esimies voi määrätä tulokkaalle myös oman kummin, jonka puoleen on helppo kääntyä kysymyksineen. Täytyy kuitenkin muistaa, että esimiehellä on aina viimekädessä vastuu koko perehdyttämisestä ja opetuksen asianmukaisuudesta. Esimiehen tehtävä on kertoa muulle henkilöstölle uudesta työntekijästä ennakkoon ja hän on myös ottamassa tulokasta vastaan ensimmäisenä työpäivänä. Koska nykypäivänä esimies ei välttämättä ole aina valinnut itse uutta tulokasta, esimies voi jo tässä vaiheessa keskustella tulokkaan kanssa hänen työkokemuksestaan ja koulutuksestaan, jolloin voidaan vielä perehdyttämistä tarkentaa. Tarvitaanko perehdytystä jokaiseen asiaan, vai pudotetaanko jotkut asia kokonaan pois aiemman työkokemuksen myötä? (Työturvallisuuskeskus 2004, 59.)

Nimetty perehdyttäjä toimii aina yhteistyössä esimiehen kanssa. Usein perehdyttäjä saa myös koulutusta ja opastusta suunnitteluun ja toteutukseen. On hyvä muistaa, ettei perehdyttäjä pysty koskaan yksin toteuttamaan laadukasta perehdyttämistä, vaan esimiehen ja muun henkilöstön panos on elintärkeä. Esimiehen tulee luoda edellytykset hyvälle perehdyttämiselle, vaikka hän olisi delegoinut perehdyttämisen jollekulle muulle. Tämän takia esimiestä ei voida sivuuttaa perehdyttämisestä. (Kupias ja Peltola 2009, 84.)

4.3 Työnopastus

Työnopastus on osa perehdyttämistä. Juutin ja Vuorelan mukaan työnopastuksella tarkoitetaan toimintaa, joka tavoitteena on tulokkaan omien työtehtävien omaksuminen ja hallinta. Työnopastuksen tavoitteena on myös auttaa tulokasta ymmärtämään työn sisältö ja tukea itsenäistä työskentelyä. (Juuti ja Vuorela 2001, 49.)

Kjelinin ja Kuusiston mukaan työnopastuksen lähtökohtana on hyvän kokonaiskuvan luominen. Uudelle työntekijälle esitetään työtehtävän rakenne, sen keskeiset ominaisuudet, sekä siihen liittyvät säännöt ja periaatteet. Opastaja voi näyttää aivan käytännössä, miten työsuoritus tehdään. Mutta tärkeintä on kuitenkin se, että opetettava osaa käydä suorituksen ajatuksissaan läpi. Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä toistaa omin sanoin työvaiheet ja keskeiset kohdat. Vasta tämän jälkeen on hyvä kokeilla tehtävän suorittamista ensimmäistä kertaa. Perehdyttäjän tehtävä on seurata työskentelyä, antaa palautetta ja tarvittaessa lisäopastusta. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 235.)

Asiantuntija- ja esimiestehtävissä työnopastusta ei juurikaan käytetä, mutta kaikissa työtehtävissä tarvitaan kuitenkin vähintään työvälineiden käytön opastusta, kuten kopiokoneiden, puhelinjärjestelmien, työajan seurantarjestelmien tai vaikkapa yrityksen omien ohjelmien opastamista. Jos näitä asioita ei käydä läpi, joutuu tulokas helposti tilanteisiin, joissa hän tuntee itsensä turhaan hölmöksi. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 234.)

4.4 Vierihoidoperehdyttäminen

Kupiaksen ja Peltolan mukaan vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneen työntekijän toimintaa. Tämä sopii kaikenlaisiin perehdytysmalleihin, mutta etenkin käsi-työmäisesti vallitsevissa tilanteissa tämä on ainoa perehdyttämisen tapa. Kupiaksen ja Peltolan mukaan voidaan käyttää myös ilmaisua mentorointi, jolloin kokenempi työntekijä ohjaa kokemattomampaa työntekijää. Vierihoidoperehdyttäminen lähtee liikkeelle siten, että perehdyttäjä ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, uuden työntekijän työtehtävistä ja työyhteisöstä. Näin perehdyttäminen tapahtuu pikkuhiljaa työn tekemisen yhteydessä ja se on jokaiselle uudelle työntekijälle yksilöllinen ja hänet huomioidaan yksilönä. (Kupias ja Peltola 2009, 36-37, 149.)

Vierihoidoperehdyttämisellä voidaan mahdollistaa erittäin hyvä tai erittäin huono perehdyttäminen. Perehdyttäminen on hyvää silloin, kun perehdyttäjä paneutuu tehtävään huolellisesti ja osaa auttaa uutta työntekijää hänelle tuntemattomissa asioissa. Perehdyttäjän tulee osata työtehtävät ja ohjata tulokasta toimimaan oikein. Hyvä ohjaaja saa tulokkaan oppimaan asioita ja ennenkaikkea saamaan hänen olonsa tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Hyvään perehdytykseen kuuluu myös riittävän ajan varmistaminen perehdyttämiseen. Huono perehdyttäjä ei piittaa perehdyttävästä, jolloin tulokkaan on opittava omatoimisesti. Epävarma perehdyttäjä ei osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla. (Kupias ja Peltola 2009, 37.)

4.5 Viiden askeleen menetelmä

Työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen on kehitelty erilaisia menetelmiä. Kankaan ja Hämäläisen mukaan yksi tunnetuimmista menetelmistä on niin sanottu viiden askeleen menetelmä. Menetelmää voi soveltaa jokainen perehdyttävä tarkoituksenmukaisella tavalla ja joustavasti omaan opastukseen. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 15.)

Ensimmäinen askel on **opetustilanteen aloittaminen**. Oppimisen kannalta olisi todella tärkeää vahvistaa myönteinen asenne ja motivaatio. Perehdyttävä voi vaikuttaa tähän luomalla alusta alkaen kannustavan ja vuorovaikutuksellisen perehdyttämisen. Tällöin tulokkaalla on matala kynnys kysyä lisää ja saada kysymyksiin vastauksia. Ensimmäisen askeleen tavoitteena on aiheen ja oppimistavoitteiden selvittäminen sekä uuden työntekijän lähtötason arviointi. Jos perehdyttämisen aiheena on uudelle työntekijälle tuttu työmenetelmä, voi perehdyttävä pyytää näyttämään tekemisen. Samalla perehdyttävä voi arvioida työn sujuvuuden. Jos uusi työntekijä osaa jo opastettavan asian, voidaan siirtyä seuraavaan aiheeseen. Jos osaamisessa on puutteita, on perehdyttävän tehtävä opastaa opetus alusta saakka uudestaan ja näin varmistaa, että uusi työntekijä oppii nyt asiat oikein. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 15.)

Toinen askel on **opetus** ja sen tarkoituksena on saada tulokkaalle kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä sekä siihen liittyvistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Jos kokonaisuus on laaja, kannattaa se jakaa osiin. Perehdyttävän tulee opastaa yksi jakso kerrallaan ja ottaa tulokas mukaan keskusteluun ja tekemiseen niin paljon kuin mahdollista. On tärkeää perehdyttäjänä muistaa, että on varmistettava ensimmäisen vaiheen oppimisesta, ennen kuin voidaan jatkaa seuraavaan vaiheeseen. Perusteleminen tulee oppimista. Miksi teemme näin? Mitä hyötyä tästä on? Jos perehdyttävä on paljon esillä - puhuu, näyttää ja tekee, tulokkaan on näin ollen vaikea pysyä mukana. Siksi on tärkeää pitää molemminpuolinen vuorovaikutus yllä. Kun perehdyttävä ottaa tulokkaan aktiivisesti mukaan kyselemällä ja kuuntelemalla, on perehdyttäjän helpompi myös arvioida oppimisen edistymistä. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 15.)

Kolmas askel on **mielikuvaharjoittelu**. Sen avulla pyritään keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Tämän askeleen kautta pyritään auttamaan niin sanotun sisäisten mallien kehittämistä. Sisäisillä malleilla tarkoitetaan ihmisten toimintaa ohjaavia tekijöitä. Ammattitaitoisen henkilön ei tarvitse ajatella jokaista toimenpidettä erikseen vaan työnteon ja kokemuksen tuomat mallit ohjaavat hänen toimintaansa automaattisesti. Kankaan ja Hämäläisen mukaan mielikuvaharjoitteiden tekeminen on tärkeää. Perehdyttävä voi pyytää tulokasta esimerkiksi kuvaamaan vaihe vaiheelta tilanne, jonka hän on juuri opastanut. Näin tulokkaalla on helpompaa keskittää ajatukset tähän tehtävään ja samalla tulokas joutuu miettimään muun muassa, missä järjestyksessä mikäkin tehtävä tulee tehdä. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 16.)

Neljäs askel on **taidon kokeilu ja harjoittelu**. Jotta voit oppia uusia asioita, sinun täytyy ensin tehdä, ennen kuin todelliset taidot saadaan harjoittelun kautta esille. Neljännen askeleen tarkoituksena on harjaannuttaa taitoja. Kankaan ja Hämäläisen mukaan tulokkaalla tulee tehdä koko

työvaihe alusta loppuun asti itse ja omassa tahdissaan. Perehdyttäjän tehtävä on seurata työskentelyä vieressä. Työvaiheen valmistuttua perehdyttäjän tehtävä on arvioida tulokkaan suoritus sen jälkeen, kun tulokas on saanut arvioitua oman suorituksensa. Kun tulokas joutuu itse pohtimaan oman työnsä tuloksen, samalla hän itsekin oppii sitä arvioimaan. Tämän mallin avulla on helppoa saada vuorovaikutuksellinen tilanne aikaan, kun kumpikin osapuoli saa rakentavaa palautetta itselleen. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 16.)

Viides ja samalla viimeinen vaihe on **opitun varmistaminen**. Sen tavoitteena on, että tulokkaalla on riittävät tiedot ja taidot hoitaa työtehtävä itsenäisesti. Tulokas näin ollen työskentelee yksin ja perehdyttäjän on seurattava työskentelyä silloin tällöin. Perehdyttäjänä virheiden havaitseminen ja niiden korjaaminen on elintärkeää. Jos on mahdollista, perehdyttäjä voi pyytää tulokasta myös opastamaan työtehtävä jollekin toiselle henkilölle. Viimeistään tämä vaihe todistaa sen, onko opittu asia hallussa vai ei. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 16.)

5 POHDINTA JA YHTEENVETO

Opinnäytetyöni keskeisin tavoite oli perehtyä perehdyttämiseen ja koota muistilistaksi kaikki tarpeellimmat perehdytettävät asiat kohdeyrityksen perehdyttäjälle. Uskon perehdyttämismuistilistan tuovan kohdeyritykselle johdonmukaisen ja selkeän kokonaisuuden, jota voidaan käyttää uuden työntekijän perehdyttämisen apuna. Kun kaikki perehdytettävät asiat on kerätty muutaman sivun mittaiseen perehdyttämisen muistilistaan ja jaettu neljän viikon ajanjaksoon, uskon että opas hyödyttää tulokasta pääsemään nopeammin ja tehokkaammin uuteen työhön käsiksi ja välttää turhia virheitä. Työni tavoite täyttyi, koska sain koottua tärkeimmät asiat porrastetulla aikataululla yhteen ja pääsin ymmärtämään perehdyttämisen perehdyttäjän näkökulmasta.

Kun aloin miettimään opinnäytetyöni aihetta laajemmalla mittakaavalla, pyrin jo siinä vaiheessa tutustumatta yhteenkään lähteeseen hahmottamaan työni pääkohdat. Halusin luoda työlleni rungon omasta mielikuvasta aihetta kohtaan ja etsiä siihen lähteitä. Etsin aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä ja huomasin, että omat ennakkokäsitykseni aiheesta osoittautuivat varsin samankaltaisiksi. Näin olen uskalsin luoda työlle rungon, jonka olin jo aikaisemmin pyöritellyt mielessäni.

Lukiessani omaa valmista opinnäytetyötä, huomaan monesti miettiväni tiedonpaljoutta. Miten osaan hyödyntää kirjoittamaani tekstiä perehdytystilanteessa? En voi millään perehdyttäjänä muistaa kaikkia asioita, vaan osa jää perehdytystilanteessa varmasti unholaan. Tässä tilanteessa on kuitenkin hyvä tiivistää käsittelemäni asia pohdinnan muodossa. Työni on jakaantunut neljään eri pääkohtaan. Aivan aluksi käsittelemäni henkilöjohtamista, koska henkilöstön suunnittelusta ja tarpeesta koko perehdyttämisen tarve saa alkunsa. Yksinkertaisesti sanottuna kyse on siitä, että oikeat ihmiset ovat oikeissa työtehtävissä oikeaan aikaan ja vieläpä oikealla palkkatasolla. Johtajien yksi tärkein tehtävä on saada koko työyhteisö toimimaan mahdollisimman tehokkaasti yhdessä. Opinnäytetyötä tehdessä ymmärsin myös sen seikan, että henkilöstönhankintaa pidetään yrityksen kauaskantoisimpina ja merkittävimpiä päätöksiä. Yritykset pyrkivät aina löytämään sen parhaiten meille soveltuvan työntekijän, mutta toisaalta yrityksillä on myös suuri vastuu ja iso kynnys palkata uusi työntekijä. Uusi työntekijä odottaa saavansa työsopimuksessa sovittujen työtuntien verran töitä ja palkkaa, jolla hänen tulee tulla toimeen ja elättää mahdollisesti oma perhe.

Opinnäytetyötä tehdessäni ymmärsin, että yritykset pyrkivät minimoimaan vakituisen henkilöstön tiiviseen ydinjoukkoon. Tämä on hyvin yleistä tänä päivänä ja se näkyy nimenomaan siinä, että osa-aikaisia työntekijöitä esimerkiksi kaupanalalla on todella paljon. Mutta onko oikein palkata paljon osa-aikaisia ja jättää vakituinen ydinjoukko mahdollisimman pieneksi? Siitä riittäisi pohdintaa monen opinnäytetyön verran. Opinnäytetyöni osoitti myös sen, että hyvinvoiva työilmapiiri on tätä päivää. Ajattelen näin, että tänä päivänä ei tulisi löytyä yrityksiä, jotka eivät ymmärtäisi hyvän työilmapiirin merkitystä. Luottamus alaisen ja esimiehen välillä lisää hyvinvoivaa työilmapiiriä. Eihän kukaan halua työskennellä esimiehen kanssa, jonka kanssa ei ole luontevaa tai helppoa keskustella. Esimiehen tärkeä tehtävä hyvän työilmapiirin luomisessa on tehdä asioita näkyvästi.

Henkilöstöjohtamisen yksi kulmakivi on henkilöstöhankinta. Senpä takia yksi suuri haaste kaupanalalla on löytää pitkäkestoiseen työsuhteeseen soveltuvia ihmisiä. Kauppatyön luonne on hyvä tuoda rehellisesti julki jo työhaastatteluvaiheessa, jotta mielikuva todellisesta työstä ei petä. Etenkin pienissä kaupoissa työntekijän tulee olla valmis tekemään monipuolisia kaupan työtehtäviä jokaisena viikonpäivänä aamuvarhaisesta iltamyöhään asti. Työajat eivät saa tulla enää yllätyksenä siinä vaiheessa kun pitäisi pystyä työskentelemään pienessä kaupassa yksin. Täytyy myös muistaa, että esimerkiksi Prisman ja Salen välillä on huomattava ero, eivätkä kaikki suuremmasta yksiköstä tulevat työntekijät sovellu pieneen yksikköön. Oman haasteensa työhön tuo yksinolo ja sen mukana tuleva vastuu.

Työni toinen pääkohta oli henkilöstöjohtaminen. Aluksi käsittelemällä henkilöstösuunnittelua, josta löytyi valtavasti erilaisia malleja, joita suunnittelussa voi hyödyntää. Onhan järjetöntä perehdyttää uusia työntekijöitä, jos ei ole olemassa minkäänlaisia yhteisiä pelisääntöjä. Isoissa yrityksissä, joissa perehdyttäjä voi vaihtua, on vaarana se, että ilman yhtenäistä suunnitelmaa kaksi eri tulokasta voi saada täysin erilaisen perehdytyksen samasta tehtävästä. Mitä hyötyä tehottomasta perehdyttämisestä on, jos suunnittelemattomasti hoidetusta perehdyttämisestä koituu yritykselle lopulta paljon kustannuksia? Suunnittelulla luodaan perehdytykselle tavoitteet, aikataulut ja työnjako. Mielestäni perehdyttämisen yksi tärkein vaihe on tulokkaan oppimisen seuranta. Kuinka osataan varmistaa se, että tulokas on oppinut työtehtävän oikein? Riittääkö yrityksissä aikaa seurantaan vai jätetäänkö tulokas perehdytyksen jälkeen työtehtävien kimppuun ilman seurantaa, jolloin oppiminen tapahtuu usein omien virheiden kautta.

Henkilöstösuunnittelun jälkeen keskityin itse perehdyttämiseen, mitä se tarkoittaa? Mitä on perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt ja mitä haasteita perehdyttämisessä kohdataan? Perehdyttämiseen liittyy paljon myös lainsäädäntöjä, joihin perehdyin myös tämän työn kohdalla. Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimintatapoja, joilla tulokas oppii tuntemaan yrityksen, sen liikeidean ja toimintatavat. Eri lähteet osoittivat myös sen, että perehdytystä tarvitaan jatkuvasti, koska varsinkin isoissa yksiköissä työtehtävät voivat vaihtua tiheään, jolloin perehdytystä tulee jatkaa uuteen työtehtävään siirryttäessä.

Perehdyttämisen hyötyinä voidaan pitää ehdottomasti oppimisen tehostumista, oppiajan lyhentymistä, kustannuksien säästymistä ja vaihtuvuuden vähenemistä. Nämä seikat varmistavat sen, että perehdyttämiseen tulee suhtautua oikeanlaisella vakavuudella. Varsinkin kustannuksien säästymistä on varmasti hankala näyttää toteen, mutta esimerkiksi työntekijän virheestä koituva hävikki on suoraan menetettyä rahaa, joka voitaisiin minimoida hyvin toteutetulla perehdyttämisellä. Sekin asia on totta, että perehdyttäminen maksaa, mutta siihen käytetty raha tulee tulevaisuudessa moninkerroin takaisin motivoituneen ja sitoutuneen työntekijän ansiosta. Hyvin suoritettu perehdytys vähentää myös työntekijöiden vaihtuvuutta.

Melko usein perehdyttäminen hoidetaan huonosti. Yleisimmät syyt lienee kiire, huono ajoitus ja tulokkaan osaamisen vääränlainen arviointi. Itse en ole koskaan ymmärtänyt sitä seikkaa, että miksi yrityksillä on rahaa palkata uusi työntekijä, mutta sen perehdyttämiseen ei viitsitä käyttää aikaa ja

rahaa. Jos perehdyttäminen hoidetaan luokattomasti, on suurena vaarana se, että työntekijä irtisanoo itsensä. Minkälaisen kustannuksen tämä tuo yritykselle? Kun tulokkaan palkkaamisen ajatellaan olevan yritykselle kallis investointi, ajatellaan herkästi niin, että tulokkaan pitää alkaa tuottaa mahdollisimman nopeasti rahaa. Jos tätä ajatusta haluaa toteuttaa ja perehdytys hoidetaan huonosti, on tässä tapauksessa uusi työntekijä pahimmillaan todella huono investointi. Perehdytystä koskevat lainsäädännöt opettivat minulle sen, että työnantajalla on iso lainsäädännöllinen vastuu. Työnantajan tulee tuntea työsuojelulakia, työehtosopimuslakia, työturvallisuuslakia sekä työntekijän velvollisuuksia.

Kuinka työntekijän tulee toimia, jos hän ei ole mielestään saanut riittävän hyvää perehdytystä? Onko perehdyttäminen pelkästään työnantajan vastuulla? Eikö voida kuitenkin ajatella, että työntekijällä on kuitenkin vastuu etsiä tietoa niistä asioista, joita perehdyttäminen ei ole antanut. Toisaalta ei ole aina helppoa uutena työntekijänä lähteä kyselemään neuvoja tuntemattomilta työkavereilta, mutta onhan kuitenkin aina työntekijänä ajateltava, että kysymällä avun aina parhaiten saa. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikkea ei voida oppia perehdytyksen kautta vaan tietty oppi tulee pelkästään töitä tehdessä.

Opinnäytetyöni viimeinen pääotsikko käsitteli perehdyttäjänä olemista. Minkälainen on hyvä perehdyttäjä ja kuka voi toimia perehdyttäjänä? Mitä tarkoittaa työnopastus ja vierihoidoperehdyttäminen ja miten viiden askeleen menetelmää voidaan hyödyntää? Päällimmäisenä oppina tästä aihepiiristä oli se, että kuka tahansa yrityksen työntekijä voi toimia perehdyttäjänä, mutta päävastuu perehdyttämisestä on aina perehdyttäjällä. Olen itse huomannut sen, että perehdyttäjänä oleminen perehdyttää samalla myös itseä. Miksi tämä asia tehdään tällä tavalla, voitaisiinko asia tehdä toista toimintatapaa hyödyntäen paremmin? Uutta työntekijää perehdyttäessä voi myös huomata asioita, joihin kaipaisi itsekkin parempaa perehdytystä. Opin myös hyvästä perehdyttämisestä sen tosiasian, että perehdyttäjän on osattava itse perehdytettävä asia. Itsevarmuus helpottaa oppimisen tehokkuutta, kun ei tarvitse kokoajan miettiä sitä, että näytänkö tämän asian oikein.

Mietin myös perehdyttämisen tavoitetta yrityksen näkökulmasta. Mielestäni perehdyttämisen tärkein tavoite on saada työntekijä tuottamaan mahdollisimman nopeasti. Tämä koituu monesti työnantajan ja tulokkaan välillä suureksi ongelmaksi, kun molemmilla osapuolilla on erilainen tavoite. Työntekijä ajattelee enemmän omaan työhönsä liittyviä asioita, kun taas yritys haluaa työntekijänsä alkaa tehdä tulosta mahdollisimman pitkään. Yrityksen on kuitenkin arvioitava tulokasta kokoajan. Onneksi yritystä helpottaa koeaika, jonka aikana tulokkaasta on helppo tarvittaessa luopua. Koeaika on käytännössä työnantajalle mittari, jonka perusteella päätetään tulokkaan jatko. Jos koeajasta on selvitty ongelmitta ja työsuhdetta voidaan jatkaa, on yritys ainakin jossain määrin perehdytyksessä onnistunut. Jotkut yritykset voivat vielä määrittää rekrytoinnin tavoitteen hieman tarkemmin. Jos työsuhte on jatkunut esimerkiksi yli kolme vuotta, on rekrytointi tällöin onnistunut.

Lähteitä etsiessäni löysin kaksi mielenkiintoista menetelmää, jotka eivät olleet itselleni entuudesta tuttuja. Oppimisen kukkaa hyödyntäen jokainen perehdyttäjä pystyy edistämään tulokkaan oppimisen tehostumista. Toisaalta oppimisen kukassa perehdyttäjällä on aika iso vastuu varsinkin, jos pe-

rehdyttäjänä ei ole koulutettu esimies. Tavalliselle työntekijälle vastuu hyvästä ilmapiiristä ja vuorovaikutteisesta palautteesta voi tuntua haastavalta. Toinen hyvä menetelmä on viiden askeleen menetelmä. Vaikka itse en perehdyttämistilanteessa puhuisi tulokkaalle viiden askeleen menetelmästä mitään, olisi kuitenkin hyvä ymmärtää viisi eri vaihetta. Ajattelen näin, että tämä viiden askeleen malli on oiva työkalu siihen, kuinka voin varmistua tulokkaan oppimisesta. Toisaalta tämä malli on aika pitkä ja tarkka, jolloin perehdyttäjältä voi jäädä herkästi joku vaihe välistä.

Opinnäytetyöni liitteenä on perehdyttämisopas perehdyttäjälle. Käytin perehdyttämisoppaan tekemisessä apuna PeeÄssän materiaaleja, kirjoista löytyviä lähteitä, omia sekä työkavereiden kokemuksia. Tavoitteena oli koota kaikki perehdytettävät asiat muistilistaksi, jotta perehdyttäjä voisi varmistaa, että kaikki asiat on käyty tulokkaan kanssa läpi tietyn aikataulun mukaan. Varsinkin kauppaympäristössä on paljon pieniä asioita, jotka tulee tulokkaalle kertoa. Ilman laajaa muistilistaa perehdytystilanteessa herkästi unohtuu näyttää tietyt asiat. Jos perehdytys on ollut puutteellinen, joutuu tulokas etsimään itse aktiivisesti lisätietoja. Jos tulokas taas ei itse ole aktiivinen, oppiminen ei ole tällöin tehokasta. Opas on jaettu kahteen eri osaan. Ensimmäisessä osassa on muistilista esimiehelle (myymäläpäällikkö) toimenpiteistä uuden työntekijän tultua taloon. Toinen osa on perehdytyksen tehtävistä perehdyttäjälle. Tätä muistilistaa hyödyntäen perehdyttäjänä ei tarvitse olla oma esimies, vaan se voi olla kuka tahansa tehtävään soveltuva työntekijä. Oppaassa on kerrottu yksinkertaisesti ja selkeästi ne asiat, jotka pitää tulokkaalle perehdyttää. Perehdytys on aikataulutettu neljän viikon ajalle, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta sisäistä.

Opinnäytetyötä viimeistellessä oli mukava huomata, että koulussa oli opiskeltu paljon tähän aiheeseen liittyviä asioita. Se oli varmasti yksi iso syy, miksi omat oletukset aiheesta ennen työn aloittamista kohtasivat todellisuuden. Opinnäytetyötä kirjoittaessa kuitenkin huomasin perehdyttämisen olevan huomattavasti laajempi kokonaisuus, kuin mitä alunperin olin ajatellut.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa heräsi ajatus jatkotutkimuksesta. Jäin miettimään sitä, että miten perehdyttäjän tulisi ottaa huomioon erilaiset oppijat? Meillä ihmisillä on erilaisia tapoja oppia ja kaikille ei sovi samanlaiset menetelmät. Oppimisen kukka ja viiden askeleen menetelmät sivusivat tätä aiheetta, mutta aiheesta olisi varmasti mahdollista löytää huomattavasti lisätietoa. Halusin kuitenkin liiketalouden opiskelijana rajata tämän aihepiirin työstäni pois.

Loppuyhteenvetona voidaan todeta, että huolellinen perehdyttäminen kannattaa aina. Tulokkaan on kokonaisuudessaan helpompi päästä työhön käsiksi ja saada positiivinen ensivaikutelma, kun perehdyttäminen on hoidettu huolellisesti esimerkiksi muistilistaa hyödyntäen. On tärkeä luoda hyvä ensivaikutelma uudelle tulokkaalle heti ja se saadaan aikaiseksi muun muassa hyvällä perehdyttämisellä. Hyvästä perehdytyksestä hyötyy sekä tulokas että työnantaja. Työnantajan toiveena on saada tulokas tuottamaan mahdollisimman nopeasti, kun taas tulokkaan toiveena on sisäistä ja ennen kaikkea oppia uusi työ nopeasti. Mitä johdonmukaisemmin se tehdään, sitä nopeammin yrityksen uusi investointi alkaa tuottaa.

LÄHTEET

- JUUTI, Pauli. & VUORELA, Antti. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Helsinki
- KANANEN, Jorma. 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- KANGAS, Pirkko & HÄMÄLÄINEN, Juha. 2007 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.
- KJELIN, Eija. & KUUSISTO, Pia-Christina. 2003 Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Cummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- KUPIAS, Päivi. & PELTOLA, Raija. 2009 Perehdyttämisen pelikenttä. Juvenes Print. Tampere
- PeeÄssän perehdytysmateriaalit
- TYÖAIKALAKI. L 1996/605. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-04-02.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>
- TYÖEHTOSOPIMUSLAKI. L. 2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-11-06.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- TYÖEHTOSOPIMUSLAKI. L 2001/58. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-11-06.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436#a26.1.2001-58>
- TYÖEHTOSOPIMUSLAKI. L 1946/436. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-11-06.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>
- TYÖSOPIMUSLAKI. L 2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-11-06.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja.
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla.
- TYÖTURVALLISUUSLAKI. L 2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-04-02.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>
- VIITALA, Riitta. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki
- ÖSTERBERG, Maritta. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus.

LIITE:1

Perehdyttäjän muistilista

Sale Niirala

MUISTILISTA ESIMIEHELLE TARVITTAVISTA TOIMENPITEISTÄ

Suoritettava ennen tulokkaan tuloa

- Tiedotus uudesta työntekijästä työpaikalla ennen tulokkaan tuleamista
- Työvälineiden hankinta: työvaatteet, kengät, hanskat, leikkuri, avaimet jne.
- Kuka perehdytyksen hoitaa? Kummi?
- Vapaa vaatekaappi

Suoritettava tulokkaan tultua taloon

- Tutustuminen työpaikkaan, henkilökunnan tilat, sisäänkäynti jne.
- Työkavereiden esittely
- Tervetuloa PeeÄssään –vihkonen käyty läpi
- Työsopimus tehty ja lähetetty palkkaosastolle
- Verokortti lähetetty palkkaosastolle, sähköinen palkanmaksu
- Toimipaikan liikeidea
- Työtehtävät/toimenkuva
- Mitä työntekijältä odotetaan?
- Luottamukselliset asiat selvitetty (vaitiolovelvollisuus)
- Menettely, jos sairastut
- Henkilöstöturvallisuus, kuinka toimintaan erikoistilanteissa
- Ulkoasu: työvaatteet, työkengät, nimikyltti, hiukset, purukumi, lävistykset, kännykän käyttö jne.
- Omien ostoksien tekeminen, poistuminen ostoksien kanssa
- Työaika/ruokatauot/kahvitaunot/myöhästyminen
- Työvaatteiden huolto
- Henkilökunnan autojen pysäköintialueet, pyörätelineet
- Palkkapäivä/palkanmaksutapa, vapaapäivät, pyhätyöt, lomat
- Ilmoitustaulu, palaverit
- Ensiapuohjeet, varauloskäynti
- Henkilökuntaedut/liikuntasetelit
- Henkilökuntakortti (S-tili + siru)
- Tärkeät puhelinnumerot
- Työterveyshuolto
- Savuton PeeÄssä
- Duunipankki

PEREHDYTTÄJÄN MUISTILISTA

OK!	Perehdyttävät asiat	Aikataulu
	Työskentely kassalla:	
	Kassojen turvapainike	Viikko 1
	Vartijakutsu	Viikko 1
	Kassatoiminnot (T1, T3, T16, T17, T20)	Viikko 1
	Käteisasiakas, tiliasiakas ja korttimaksu	Viikko 1
	Rahan käsittely	Viikko 1
	Rahan tunnistus	Viikko 1
	Kuittirullien vaihto	Viikko 1
	Lähetyslistojen tarkistus (Hevi)	Viikko 1
	Veikkauskoneenkäyttö (Veikkaustuotteiden myynti)	Viikko 1
	Ikärajalvonta ja alkoholin myyntirajoitus	Viikko 1
	Valvontakamerat	Viikko 1
	Kassahälyttimen käyttö	Viikko 1
	Hyvitys- ja reklamaatiokäytännöt	Viikko 1
	Hankalat asiakastilanteet	Viikko 1
	Pelikoneen lukitseminen	Viikko 1
	Myymälätyö	
	Oikeaoppinen hyllytys	Viikko 1
	Tärkeysjärjestys: asiakas, tuoretuotteet ja teollinen	Viikko 1
	Piccolink (hävikki)	Viikko 1
	Hajonneet tuotteet myymälässä	Viikko 1
	Asiakaspalvelu: Olemme asiakasta varten!	Viikko 1
	Välivuoron työtehtävät	
	Kassa 10-15	Viikko 1
	Teollisen purku	Viikko 1
	Ti ja to pakasteiden purku	Viikko 1
	Varastossa olevien tuotteiden läpikäynti	Viikko 1
	Hevin täyttö (oikeaoppinen täyttötapa, hävikin keräys)	Viikko 1
	Pullokoneen tyhjennys tarvittaessa	Viikko 1
	Roskien ja pahvien vieminen	Viikko 1
	Hävikin keräys ja -30% laputus	Viikko 1
	Tiistaisin juusto- ja rasvatiskin hävikkilista	Viikko 1
	Tiskipöydän siistiminen	Viikko 1
	Muuta	
	Tuotetoiveiden merkitseminen	Viikko 1
	Viestivihko	Viikko 1
	Työvuorotoiveet	Viikko 1
	Jätehuolto: sijainti, puristimen käyttö, lajittelu	Viikko 1
	Pullokone (tyhjennys, vikakorjaus, kuittiraportti)	Viikko 1
	Kassakaappi (pohjan tekeminen ja palautus)	Viikko 1

OK!	Perehdytettävät asiat	Aikataulu
	Iltavuoron työtehtävät	
	Kassa 15-22	Viikko 2
	Kuorman purussa avustaminen	Viikko 2
	Lähetyslistojen lajittelu ja laittaminen kansioon	Viikko 2
	Jämatuotteiden läpikäynti (teollinen ja juomat)	Viikko 2
	Myyvälän yleissiisteydestä huolehtiminen	Viikko 2
	Pullokuitien laskeminen	Viikko 2
	Hyllypuute	Viikko 2
	Lehtipalautus	Viikko 2
	Irtotuotteet hävikkiin	Viikko 2
	Pelikoneen ja valojen sammutus	Viikko 2
	Veikkausmainos sisälle	Viikko 2
	Ovien lukitus	Viikko 2
	Rahojen palautus	Viikko 2
	Merkinnät tietokoneelle (pullokuitit, korjauskuitit)	Viikko 2
	Pullopöydän tyhjennys	Viikko 2
	Muuta	
	Varaston yleissiisteys (maitokorit, juomadollyt jne.)	Viikko 2
	Piccolink (saldojen muutos, hinnantarkistus, saldon tarkistus)	Viikko 2
	Tilivelan lyhennys	Viikko 2
	Vaa'at ongelmatilanteissa ja vaakarullien vaihto	Viikko 2
	Saldopäätteen opastus	Viikko 2
	Kuittikopio	Viikko 2
	Kuitin keskeytys	Viikko 2

OK!	Perehdytettävät asiat	Aikataulu
	Ongelmatilanteet	
	Kassakoneiden alasajo ongelmatilanteissa	Viikko 3
	Radiopäätteiden uudelleen käynnistys toimistokoneelta	Viikko 3
	Asiakasomistajuus	
	Kuinka liitytään, mitä maksaa?	Viikko 3
	Hyödyt asiakkaalle	Viikko 3
	Lomakkeen täyttö	Viikko 3
	Muuta	
	Pullokoneen pesu	Viikko 3
	Piccolink (maksimimäärän muutos, tilauspiste)	Viikko 3
	Asiakaspöytätekeminen	Viikko 3
	Laatikoiden palautus (tupakka, hevi)	Viikko 3

OK!	Perehdytettävät asiat	Aikataulu
	Sunnuntaiaamuvuoron työtehtävät	
	Leipähävikin keräys	Viikko 4
	Heviä tarvittaessa esille ja hyllyn fiksaus	Viikko 4
	Kassa 9-15	Viikko 4
	Lihojen täyttö	Viikko 4
	Maitokaapin täyttö	Viikko 4
	Hävikin keräys ja -30% laputus	Viikko 4
	Myymäjän siistiminen	Viikko 4
	Hevin perusteellinen täyttö noin klo 16	Viikko 4
	Roskien vieminen	Viikko 4
	Tilityksien tekeminen	Viikko 4
	Pullo- ja tölkipalautuksista huolehtiminen	Viikko 4
	Pullokoneen tyhjennys tarvittaessa	Viikko 4
	Muuta	
	Erilaisten asiakasomistajatuotteiden tarkempi esittely	Viikko 4
	Pelikoneen tyhjennys	Viikko 4
	Piccolink (siirtokirjaus, hintalapun tilaus)	Viikko 4
	Hintalappujen tulostus	Viikko 4
	Lehtihyllyn hävikki	Viikko 4

Lähde: PeeÄssän materiaalit