Tarja Laakko

PEREHDYTYSOPAS SOLAR KAIHDIN KY:LLE

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2015

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieskan yksikkö	**Aika** Lokakuu 2015	**Tekijä** Tarja Laakko
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi PEREHDYTYSOPAS SOLAR KAIHDIN KY:LLE		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen		**Sivumäärä** 44+2
Työelämäohjaaja Pekka Junnikkala		

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Solar Kaihdin Ky Kalajoelta. Yritys on yksi Suomen suurimpia kaihdintehtaita. Solar Kaihdin Ky valmistaa sälekaihtimia, hyönteissuojatuotteita ja irtoristikoita ikkunoihin ja oviin.

Opinnäytetyön aiheena oli perehdyttäminen ja tavoitteena oli laatia Solar Kaihdin Ky:lle perehdytysopas. Perehdytysoppaan tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle selkeä kuva yrityksestä, sen valmistamista tuotteista ja yrityksen toimintaperiaatteista. Perehdytysopas on lisäksi tarkoitettu helpottamaan perehdyttäjän työtä uuden työntekijän perehdytystilanteessa.

Teoriaosuuden kaksi pääteemaa olivat henkilöstöjohtaminen ja perehdytys. Henkilöstöjohtamisen osuudessa käsiteltiin sen strategisuutta ja suunnitelmallisuutta. Teoriaosuudessa tarkasteltiin itse perehdyttämistä ja perehdytysprosessia. Perehdytyksen kaksi merkittävää osa-aluetta ovat yleisperehdytys ja työnopastus. Perehdyttäminen on yksi sisäisen markkinoinnin keinoista, joten tietoperustassa käsiteltiin myös sisäistä markkinointia. Teoriassa käytettiin lähteinä alan kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tuloksena muodostui perehdytysopas, joka on noin 20 sivun mittainen. Perehdytysopas on tarkoitettu uuden työntekijän yleisperehdytyksen avuksi. Perehdytysoppaan rakennetta ja sisältöä esiteltiin opinnäytetyössä, mutta varsinaista sisältöä ei julkaista.

Asiasanat
henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdytysopas, sisäinen markkinointi

Centria
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date October 2015	Author Tarja Laakko
Degree programme Business Administration		
Name of thesis EMPLOYEE ORIENTATION GUIDE FOR SOLAR KAIHDIN KY		
Instructor Pekka Paajanen		**Pages** 44+2
Supervisor Pekka Junnikkala		

The thesis was commissioned by Solar Kaihdin Ky from Kalajoki. The company manufactures blinds, mosquito nets and detachable grilles to windows and doors.

The subject of this study was employee orientation and the goal was to create an orientation guide for Solar Kaihdin Ky. The purpose of the orientation guide is to provide new employees with a clear picture of the company and the products it manufactures as well as of the company´s operating principles. The orientation guide is also intended to facilitate those company employees responsible for the orientation of new employees.

It the theoretical part, the two main themes were human resource management and orientation. The human resource management section discussed the topic from the point of view of being strategic and ordely. The theoretical part discussed in more detail the actual orientation and the orientation process. The two major areas of employee orientation are general orientation and guidance on the actual work tasks. Orientation is also a part of internal marketing, so the theory part also discussed the importance and means of internal marketing. The theory part is based on the related literature on the field.

The end result was a drafted orientation guide of about twenty pages. The orientation guide is intended to help in the general orientation of new employees. The structure of the guidebook and the contents in general is presented in the thesis, but the actual content of the guide is not published.

Key words
employee orientation, employee orientation guide, human resource management, internal marketing

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 SOLAR KAIHDIN KY 4

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SISÄINEN MARKKINOINTI 7
3.1 Henkilöstöjohtaminen 7
3.1.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen 8
3.1.2 Henkilöstösuunnittelu 9
3.1.3 Henkilöstöpolitiikka 10
3.1.4 Rekrytointi 11
3.2 Sisäinen markkinointi 12
3.2.1 Sisäisen markkinoinnin käsite, merkitys ja tavoitteet 12
3.2.2 Sisäisen markkinoinnin keinot 13

4 HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN 15
4.1 Perehdyttämisen käsite, tavoitteet ja merkitys 15
4.2 Perehdyttämisen hyödyt 17
4.2.1 Hyödyt työntekijälle 17
4.2.2 Hyödyt työnantajalle 18
4.2.3 Hyödyt yrityksen asiakkaille 19
4.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö 19
4.3.1 Työsopimuslaki 20
4.3.2 Työturvallisuuslaki 20
4.3.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 21
4.4 Perehdyttämisen sisältö ja käytännön toteutus 22
4.4.1 Yleisperehdytys 22
4.4.2 Työnopastus 23
4.4.3 Perehdyttämisprosessi 26
4.4.4 Perehdyttämisen työnjako ja hyvän perehdyttäjän ominaisuudet 29
4.4.5 Perehdyttämismateriaali 30
4.4.6 Perehdyttämisen ajankäyttö ja kesto 31
4.4.7 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta 32
4.4.8 Perehdyttämisen haasteet 32

5 PEREHDYTYSOPPAAN LAADINTA SOLAR KAIHDIN KY:LLE 35
5.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet 35
5.2 Toteutus ja sisältö 36
5.3 Perehdytysoppaan käyttäminen 38

6 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI 40

LÄHTEET 43

LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1. Perehdyttämisen pelikenttä 2
KUVIO 2. Solar Kaihdin Ky:n logo 6
KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen tehtävät 8
KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet 9
KUVIO 5. Perehdyttämisen sisältö 22
KUVIO 6. Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä 25
KUVIO 7. Perehdyttämisen vaiheet 27

1 JOHDANTO

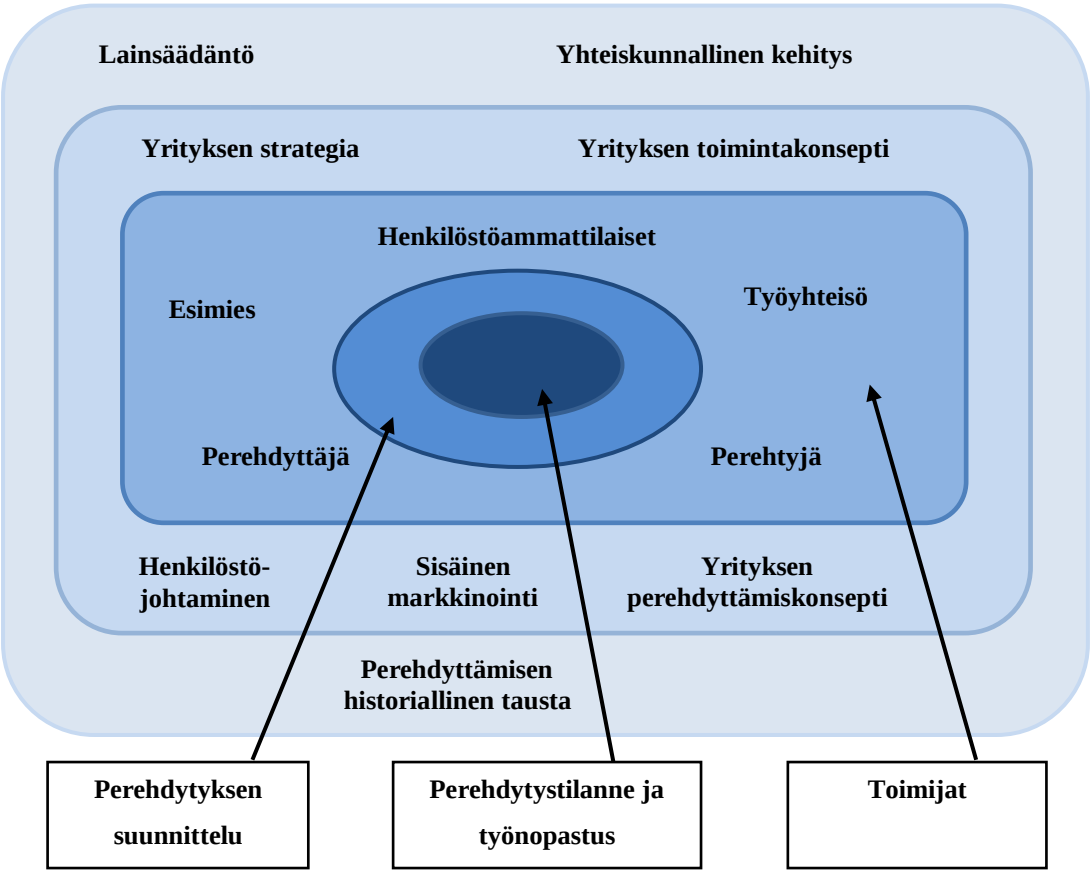
Lähes jokaisella on kokemuksia ensimmäisestä työpäivästä ja perehdytyksestä. Uuden työn aloittaminen vaatii aina vähintäänkin työhön opastusta. Myös ensivaikutelma työyhteisöstä on tärkeä, sillä se jää mieleen ja sitä on vaikea muuttaa jälkeenpäin. Valitettavasti juuri ikävät kokemukset voivat painua syvälle mieleen. Toisaalta taas myönteisestä perehdytyskokemuksesta hyötyvät niin työntekijä kuin työnantajakin.

Perehdytyksen voi toteuttaa monella tavalla. Usein perehdytys mielletään pelkäksi työnopastukseksi, jolloin uudelle työntekijälle neuvotaan vain välttämättömin eli se työtehtävä, jota hän tulee tekemään. Parhaimmillaan perehdytys taas aloitetaan jo työhaastattelussa, jolloin kerrotaan perusasioita yrityksestä. Itse perehdytykseen varataan riittävästi aikaa ja nimetään perehdyttäjä. Perehdytysmateriaalin tulisi olla sekä kirjallisessa että sähköisessä muodossa. Huolellisesti tehty perehdytys motivoi ja sitouttaa työntekijän paremmin yritykseen.

Perehdytys kuuluu henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen ja sen voidaan katsoa olevan myös osa sisäistä markkinointia, sillä yrityksen on ensin ”myytävä” tuotteensa henkilöstölle ennen kuin se voi myydä niitä asiakkaille. Parhaimmillaan perehdytys luo positiivista yrityskuvaa. Itse asiassa jokainen työntekijä voi olla työpaikkansa osa-aikainen markkinoija työtehtävästä riippumatta.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistehtävänä ja sen tarkoituksena on laatia toimeksiantajalle perehdytysopas. Toimeksiantaja on Solar Kaihdin Ky Kalajoelta. Yrityksessä palkataan joka kevät sesonkityöntekijöitä, joten perehdytystä tarvitaan säännöllisesti. Perehdytysoppaan tarve on suuri, sillä mitään kirjallista perehdytysmateriaalia ei yrityksessä vielä ole. Yrityksellä on nimetty perehdytysvastaava sekä muutama perehdyttäjä. Tähän asti uusien työntekijöiden perehdyttäminen on ollut etupäässä työnopastusta työtehtäviin. Työpaikan avainhenkilöiden haastatteluiden perusteella laaditaan yritykselle perehdytysopas ja luodaan yritykselle perehdytyksen toimintamalli. Asiantuntijaryhmässä ovat opinnäytetyön tekijän lisäksi toimitusjohtaja, tuotantovastaava ja perehdytysvastaava.

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja se sisältää perehdyttämisen kokonaisuuden ”pelikenttänä”. Kuvion ulommaisella kehällä ovat kaikki ne yrityksen ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja myös perehdytysprosessiin. Yrityksen tulee noudattaa kaikessa toiminnassaan lainsäädäntöä. Työnopastuksella on pitkä historia ja perinteet jo käsityöläisajoilta Suomessa 1600–1800 luvulla. Yhteiskunnallinen kehitys vaikuttaa myös työmarkkinoihin.



KUVIO 1. Perehdyttämisen pelikenttä (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 16)

Toinen kehä sisältää yrityksen strategian ja toimintakonseptin, mikä määrittelee henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden. Perehdytys on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Perehdytys on myös osa sisäistä markkinointia. Sisäisen markkinoinnin tulee toteutua yrityksen strategian mukaisesti.

Seuraavalle kehälle kuuluvat perehdytysprosessissa mukana olevat toimijat, joita ovat henkilöstöammattilaiset, esimies, nimetty perehdyttäjä, perehtyjä sekä koko työyhteisö. Pereh-

dyttämisen pelikentän toiseksi sisimmällä kehällä on perehdytyksen suunnittelu ja kehän ytimessä toiminta perehdytystilanteessa sekä työnopastus.

Opinnäytetyössä johdannon jälkeen esitellään toimeksiantajayritys. Teoriaosuuden kolmannessa pääluvussa käsitellään henkilöstöjohtamista ja sisäistä markkinointia. Perehdytys sisältyy henkilöstöjohtamiseen ja se on myös yksi sisäisen markkinoinnin keinoista. Perehdytyksen teoriaa käsitellään neljännessä pääluvussa. Solar Kaihdin Ky:n perehdytysoppaan laadinta esitellään viidennessä pääluvussa ja viimeisessä luvussa on opinnäytetyön arviointi.

Opinnäytetyössä esiintyvät käsitteet perehdytys ja perehdyttäminen. Kyseisillä käsitteillä tarkoitetaan samaa asiaa ja asiayhteydestä riippuen käytetään jompaa kumpaa käsitettä.

2 SOLAR KAIHDIN KY

Solar Kaihdin Ky sijaitsee Kalajoella. Yritys valmistaa sälekaihtimia, hyönteissuojia ja irtoristikoita sekä ikkunoihin että oviin. Uutena tuotteena aloitetaan loppuvuodesta 2015 valmistaa Plisee- ja Duette-verhoja, jotka ovat Euroopassa todella suosittuja. Plisee- ja Duette-verhot soveltuvat hyvin kiinteiden ikkunoiden verhoiksi sekä käytettäväksi lasitetuilla terasseilla. Lisäksi pimentävän Duette-verhon voi asentaa ikkunan välitilaan Handy säätimellä varustettuna. (Junnikkala 2015.)

Yritys on perustettu vuonna 1988. Aluksi nimi oli Kalajoen Kaihdin Oy, mutta nimi vaihdettiin vuonna 2005 Solar Kaihdin Ky:ksi omistajavaihdoksen yhteydessä. Solar oli jo aiemmin ollut tuotemerkkinä, joten oli luontevaa ottaa se myös yrityksen nimeksi. Yrityksessä on henkilökuntaa noin 40 henkilöä ympäri vuoden ja sesonkiaikana huhtikuusta lokakuulle henkilökunnan määrä nousee 50–60 henkilöön. Toimitila on 2300 m² teollisuushalli, joka oli vuosia sitten Sokoksen vaatetustehdas. Vuosien kuluessa halli on remontoitu kaihdintehtaan käyttöön sopivaksi. (Junnikkala 2015.)

Solar Kaihdin Ky:n asiakkaita ovat ikkunatehtaat, talotehtaat, jälleenmyyjät ja kuluttajat. Ikkunatehdasasiakkaina on kymmeniä eri ikkunatehtaita. Jälleenmyyjiä ovat kaihdinliikkeet ympäri Suomen. Jälleenmyyjät toimivat itsenäisesti eli Solar Kaihdin Ky:llä ei ole omia myyjiä eikä asentajia. Toimialueena on koko Suomi. Vientiä on välillisesti ikkunatehtaiden kautta, sillä ikkunatehtailla on asiakkaita myös ulkomailla, muun muassa Venäjällä ja Japanissa. (Junnikkala 2015.)

Liikevaihto oli vuonna 2014 yli neljä miljoonaa euroa. Liikevaihdosta suurin osa eli 63 % tulee säleverhoista, 18 % hyttyspuitteista, 7 % ristikoista ja loput 12 % jakaantuu tasan osamyynnin, hyönteisovien sekä erikoistuotteiden kesken. Toimitusaika vakiotuotteilla on viisi työpäivää tilauksesta. Muutamilla vakioasiakkailla toimitusaika on vain kolme päivää. Tuotteet ovat mittatilaustuotteita, joten lyhyt toimitusaika on iso haaste yrityksen toimintaprosessissa. Tuotannon tulee olla tehokasta ja henkilökunnan motivoitunutta. Toimitusvarmuutta seurataan jatkuvasti ja se oli vuonna 2014 99 %. Nopea toimitusaika ja toimitustäsmällisyys ovat yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. (Junnikkala 2015.)

Solar Kaihdin Ky on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Uusia tuotteita on kehitetty ja patentoidut osakompomentit valmistutetaan alihankkijoilla. Yrityksen veturituote on integroitu säleverhon säätömekanismi, Solar Handy. Integroidun Handy-säleverhon säätö tapahtuu kahdella nupilla. Näin säleverhon edessä ei näy ollenkaan tankoa eikä naruja. Solar Handy lanseerattiin markkinoille vuonna 2006. Uuden mallin ansiosta säleverhojen myynti lisääntyi ja yritys sai myös uusia isoja ikkunatehtaita asiakkaiksi. (Junnikkala 2015.)

Vakiotuotteiden lisäksi Solar Kaihdin Ky valmistaa erikoistuotteita, kuten esimerkiksi erikoismallisia säleverhoja ja hyttyspuitteita. Ristikoita asiakas voi tilata myös x-mallisina, kehyksen kanssa ja hyttysverkolla varustettuna. Hyönteisovia valmistetaan rullautuvina ja saranamallisina sekä pariovina. (Junnikkala 2015.)

Solar Kaihdin Ky:llä on laatukäsikirja, jossa on määritelty yritykselle arvot, joita noudatetaan kaikessa toiminnassa. Arvojen mukaan Solar Kaihdin Ky valmistaa laadukkaita tuotteita ja palvelee asiakkaita mahdollisimman hyvin. Rehellisyys on toiminnan perusta. Ympäristöasioihin ja hyvään järjestykseen kiinnitetään huomiota. Muun muassa pakkauspahvit kierrätetään eli asiakkaat palauttavat käytetyt pahvit ja ne käytetään uudelleen pakkauksissa. Asiat hoidetaan kerralla kuntoon. Esimerkiksi reklamaatiot hoidetaan välittömästi. Toiminnan ripeydestä on tullut asiakkailta usein kiitosta. Kehitystyö on jatkuvaa ja sitä tehdään asiakkaita palvelevaan, positiiviseen suuntaan. (Junnikkala 2015.)

Laatupolitiikka sisältää Solar Kaihdin Ky:n toiminnan keskeiset asiat. Laatupolitiikan ydinkohdat ovat asiakkaat, tuotteet, toimitusvarmuus, toimitusnopeus, kannattavuus ja kilpailukyky. Laatupolitiikan mukaan yrityksen toiminta on asiakaskeskeistä ja pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat Solar Kaihdin Ky:lle tärkeitä. Tuotteet ovat ajanmukaisia ja laadukkaita. Solar tuotteille on myönnetty Avainlippu-merkki, joka kertoo korkeasta kotimaisuusasteesta. Toimintavarmuus ja -nopeus ovat yritykselle tärkeitä kilpailukeinoja. Toiminnan kannattavuus on liiketoiminnan kannalta oleellista. Palvelun, tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittäminen on yrityksen kilpailukyvyn perusta. (Junnikkala 2015.)

Solar Kaihdin Ky:n koko toimintaprosessi on tietokoneohjattua ja tuotanto osittain automatisoitua. Yrityksen organisaatio on kevyt ja toiminta perustuu tiimityöhön. Toimitusjohtaja vastaa henkilöstöjohtamisesta ja rekrytoinnista. Tuotannossa tuotantovastaavat

huolehtivat käytännön työnjohtamisesta ja työnopastuksesta. Tuotteiden valmistuksessa tarvitaan paljon käsityötä muun muassa säleverhojen kokoamisvaiheessa. Yritys valmistaa tuotteet asiakkaiden tekemien tilausten mukaan mittatilaustyönä. Tuotteiden toimitusaika on lyhyt ja tilausten määrissä voi olla isojakin vaihteluita päivittäin ja viikoittain. Alalla on myös kysynnän vaihtelua sesonkiluonteisesti eli keväästä syksyyn on kiireistä aikaa, kun taas keskitalvella on rauhallisempaa. Yrityksellä on vakiohenkilökuntaa tietty määrä, joille se voi tarjota työtä ympäri vuoden. Lisäksi yritys tarvitsee osa-aikaisia sesonkityöntekijöitä ja sijaisia loma-ajoille. Henkilökunnan vaihtuvuutta on jonkin verran juuri työn osa-aikaisuudesta johtuen. Niinpä yritys joutuukin palkkaamaan joka kevät uutta työvoimaa. Koska yritys on kasvanut, henkilökunnan määrää on myös lisätty vuosien mittaan. Sen myötä on huomattu, että rekrytointiin ja perehdytykseen on kiinnitettävä enemmän huomiota ja, että kyseiset toiminnot ovat tärkeitä toteuttaa suunnitelmallisesti, jotta työn tehokkuus säilyy ja työmotivaatio kasvaa. Kuviossa 2 on Solar Kaihdin Ky:n käyttämä logo. (Junnikkala 2015.)

KUVIO 2. Solar Kaihdin Ky:n logo

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SISÄINEN MARKKINOINTI

Osaava henkilöstö on yrityksen voimavara. Henkilöstöstä riippuu paljon se, miten hyvin yritys toimii ja miten onnistuneesti sen kilpailustrategia toteutuu. Onnistunut henkilöstöjohtaminen onkin yksi yrityksen menestystekijöistä. Jotta yritys menestyisi nykypäivän kiristyvässä kilpailussa, tulee sen kiinnittää huomiota toiminnan kustannustehokkuuteen, laatuun, innovatiivisuuteen ja joustavuuteen. Henkilöstö voi vaikuttaa monin tavoin näihin osa-alueisiin, joten tarvitaan taitavaa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että yrityksellä on riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Viitala 2013, 8–10.)

Sisäinen markkinointi ei kuulu varsinaisesti henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin vaan se on nimensäkin mukaan yksi markkinoinnin toimintamuodoista. Sisäisen markkinoinnin voidaan sanoa olevan sekä henkilöstön asennejohtamista että yrityksen sisäistä viestintäjohtamista. Sisäistä markkinointia hoidetaan henkilöstön avulla, joten henkilöstöjohtamisen ja sisäisen markkinoinnin on tärkeää tehdä yhteistyötä. Onnistunut sisäinen markkinointi tarvitsee yhteistyötä ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin kanssa. (Grönroos 2010, 445–449.)

3.1 Henkilöstöjohtaminen

DeCenzon ja Robbinsin (2007, 34) mukaan henkilöstöjohtaminen on osa organisaation ihmisten ulottuvuutta ja sitä voidaan tarkastella kahdella tavalla. Henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa olevan organisaation tukitoiminto ja sen rooli on antaa apua henkilöstöasioissa tai olla suoraan mukana tuottamassa tuotteita ja palveluja. Toisaalta henkilöstöjohtaminen on jokaisen johtajan työtä. Ei ole väliä, työskenteleekö henkilöstöosastolla, tulee kuitenkin jokaisen johtajan hallita myös henkilöstöjohtamista. Kaikki organisaatiot koostuvat ihmisistä. Henkilöstöjohtamisella on neljä päätehtävää, jotka ovat henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, motivointi sekä sitouttaminen organisaatioon. Näiden toimintojen onnistuminen on organisaation tavoitteiden saavuttamisen perusedellytys. (DeCenzo & Robbins 2007, 34.)

Viitala (2013, 34) viittaa Ulrichin (1997) malliin (KUVIO 3), jonka mukaan henkilöstöjohtamisella on kaksi päätehtävää, jotka voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Henkilöstöjohtamisen päätehtävät ovat strateginen ja operatiivinen johtaminen. Strateginen johtaminen on pitkällä aikavälillä eli usean vuoden päähän suuntautuvaa johtamista, kun taas operatiivinen johtaminen on lyhyen tähtäimen eli päivittäisen toiminnan johtamista. Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä osa-aluetta ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin eli toimintojen johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Viitala 2013, 34.)

KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Viitala 2013, 34)

3.1.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Yrityksen henkilöstöjohtamista ohjaa sen liiketoimintastrategia, jonka tavoitteet ja päämäärät on määritelty liiketoimintavisioon. Liiketoimintastrategian toteutumiseen tarvitaan osaava henkilöstö. Henkilöstöstrategiassa määritellään kaikki periaatteet, joiden avulla yritykselle turvataan osaava ja motivoitunut henkilöstö. Suunnitelmallista henkilöstöstrategiaa ohjaa henkilöstövisio, johon on kirjattu henkilöstöön liittyvät tulevaisuuden tavoitteet ja päämäärät. (Viitala 2013, 24–25.)

Henkilöstöstrategiassa määritellään muutamien vuosien päähän henkilöstön rakenne, määrä ja tarvittava osaaminen. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat muun muassa

henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, työhyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamista ja -strategiaa ohjaa tulevaisuuteen määritelty henkilöstövisio. Nykyään useissa yrityksissä on henkilöstöstrategiaan otettu mukaan erilaisuuden johtaminen ja yhteiskuntavastuun kantaminen. (Viitala 2013, 50–51.) Henkilöstöjohtamisen osa-alueet on esitelty kuviossa 4.

KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24)

3.1.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun pohjana on yrityksen liiketoimintastrategia. Henkilöstösuunnittelussa ennakoidaan tarvittavan henkilöstön määrä ja kustannukset, jotta turvataan yrityksen kannattava toiminta muuttuvissakin tilanteissa. Henkilöstösuunnitelman avulla määritellään rekrytointitarve ja mahdollinen tehtävien uudelleenjärjestäminen. Lisäksi luodaan sijais-, varamies- ja seuraajasuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmassa olisi hyvä olla mukana myös kehittämis- ja urasuunnitelmat. (Viitala & Jylhä 2013, 228–229.)

Viitala (2013, 59) tarkentaa, että henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan erityisesti työvoimatarpeen määrää ja laatua. Henkilöstösuunnitelma sisältää myös osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia tukevat toimenpiteet. Lisäksi suunnitelmassa on esitetty työvoiman han-

kintakustannukset, palkkakustannukset sekä kehittämiseen ja muuhun käytännön toimintaan liittyvät kustannukset. Hyvässä henkilöstösuunnitelmassa on mukana lisäksi työn suunnittelu sisältäen myös perehdytyksen ja työnopastuksen. (Viitala 2013, 59–60.)

Solar Kaihdin Ky:ssä seurataan kuukausittain myyntimäärien lisäksi työn tehokkuutta ja palkkakustannuksia. Toimintatapoja ja tuotantolinjoja on kehitetty mahdollisimman tehokkaiksi niin sanotun Lean-menetelmän avulla. Tuotannon virtaus pyritään pitämään mahdollisimman tasaisena. Tilauskannan kasvaessa ei ole kannattavaa palkata paljon uutta työvoimaa vaan tuotantomenetelmiä tehostamalla ja perehdytykseen panostamalla on mahdollista päästä sekä hyvään että kannattavaan lopputulokseen.

3.1.3 Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöjohtamisen käytännön toteutusta ohjaa henkilöstöpolitiikka, joka kuuluu operatiivisen henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen. Henkilöstöpolitiikka luodaan henkilöstöstrategian pohjalta. Henkilöstöpolitiikka sisältää kaikki henkilöstöön liittyvät käytännön toimintamallit ja menettelytavat. Se jaetaan rekrytointiin, perehdytykseen, palkkaukseen ja henkilöstön kehittämiseen sekä muihin henkilöstöön liittyviin periaatteisiin, jotka luovat päivittäisiin päätöksiin yhtenäisen linjan ja pelisäännöt. (Viitala 2013, 25.)

Kangas ja Hämäläinen (2010, 6) korostavat, että yrityksen henkilöstöpolitiikka on perehdytyksen lähtökohta. Henkilöstöpolitiikassa yritys määrittelee muun muassa henkilöstöhankintaan liittyvät asiat. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön määrä ja ovatko palkattavat henkilöt kokoaikaisia vai osa-aikaisia? Käytetäänkö vuokratyövoimaa tai harjoittelijoita? Halutaanko kouluttaa itse vai palkataanko ammattitaitoisia henkilöitä? Perehdytysprosessia suunniteltaessa on otettava huomioon, millä tavalla erilaisia ryhmiä perehdytetään työtehtäviin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Solar Kaihdin Ky:ssä palkataan sesonkityöntekijöiksi vuokratyöntekijöitä. Tietty määrä työntekijöistä on vakinaisia yrityksen työntekijöitä, joille voidaan tarjota työtä ympäri vuoden. Vuosittain ja tarpeen mukaan vuokratyöntekijöistä aina muutama vakinaistetaan.

3.1.4 Rekrytointi

Rekrytointi on työntekijän valitsemista ja palkkaamista työtehtävään sisältäen kaikki siihen liittyvät toimenpiteet niin rekrytoinnin suunnittelun kuin toteutuksenkin osalta. Rekrytointi liittyy oleellisesti perehdytysprosessiin, sillä rekrytointivaiheessa luodaan jo pohjaa perehdytyksen onnistumiselle. Toisaalta onnistunut rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdytyksellä ja päinvastoin epäonnistunutta rekrytointia harvoin pelastetaan hyvällä perehdytyksellä. (Kjelin & Kuusisto 2009, 73.)

Rekrytointi kannattaa suunnitella hyvin, sillä uuden työntekijän valinta ja palkkaaminen on yritykselle merkittävä investointi. Tärkeää on määritellä mahdollisimman tarkasti työtehtävä ja sen tavoitteet, kun ollaan palkkaamassa uutta työntekijää. Yrityksessä kannattaa muistaa myös sisäinen rekrytointi. Tarvittavaa osaamista voi löytyä talon sisältä, kun se vain huomataan ja osataan ottaa käyttöön. Ennen ulkoista rekrytointia tulisikin aina varmistaa, löytyisikö tarvittava osaaminen organisaation sisältä. Sisäinen rekrytointi säästää kustannuksia myös perehdytysvaiheessa, jolloin tarvitsee perehdyttää työntekijä vain uuteen työtehtävään. (Kjelin & Kuusisto 2009, 73.)

Valtaosa yritysten työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuu virheellisistä rekrytoinneista. Henkilövalinta voi olla virheellinen, mutta usein myös työtehtävä on määritelty liian yleisluonteisesti. Työhakijalla ja työnantajalla voi olla erilaiset käsitykset työtehtävän luonteesta ja sen tavoitteista. Rekrytointivaiheessa tulisikin antaa työstä mahdollisimman realistinen kuva ja asettaa sille selkeät tavoitteet. Tällä tavoin yritys voi säästää sekä työntekijöiden vaihtuvuuskustannuksia että perehdyttämiskuluja. Onnistunut rekrytointiprosessi antaa erinomaisen pohjan hyvälle ja kestävälle työsuhteelle. (Kjelin & Kuusisto 2009, 74.)

Solar Kaihdin Ky käyttää henkilöstövuokrausyrityksen palveluja rekrytoinnissa. Henkilöstövuokrausyritys valitsee haastateltavat työnhakijat yrityksen asettamien kriteerien mukaan. Solar Kaihdin Ky:n toimitusjohtaja hoitaa työhaastattelut ja tekee henkilövalinnat. Työhaastatteluvaiheessa työnhakijalle kerrotaan yleistietoja yrityksestä ja työtehtävästä. Henkilöstövuokrausyritys hoitaa työsopimus- ja muut henkilöstön palkkaukseen liittyvät asiat. Muuten vuokratyöntekijöillä on samat työntekijäedut kuin vakinaisilla työntekijöillä.

3.2 Sisäinen markkinointi

Markkinoinnin peruskilpailukeinot ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Bernard H. Booms ja Mary Jo Bitner kehittivät laajennetun markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuuden jo 1980-luvulla, jolloin he lisäsivät peruskilpailukeinoihin henkilöstön, asiakaspalvelun, toimintatavat ja prosessit sekä palveluympäristön. Hyvän asiakasmarkkinoinnin lähtökohta on osaava henkilöstö ja asiantunteva asiakaspalvelu. Yrityksessä työskentelevä henkilöstö on sen kilpailukyvyn lähtökohta. Lisäksi voidaan sanoa, että sekä tuotannollisessa yrityksessä että palveluja markkinoivassa yrityksessä menestyksen perusta on ammattitaitoinen henkilöstö ja asiakkaiden hyvä palvelu. Nykyään markkinointi ei ole vain markkinointiosaston tehtävä vaan yrityksen jokainen työntekijä osallistuu markkinointiin omalla työpanoksellaan. Yrityksen onkin ensiarvoisen tärkeää markkinoida ensin omalle henkilöstölle eli panostaa sisäiseen markkinointiin. (Bergström & Leppänen 2011, 166–169.)

3.2.1 Sisäisen markkinoinnin käsite, merkitys ja tavoitteet

Sisäisen markkinoinnin käsite otettiin markkinointiin mukaan 1970-luvulla. Sisäinen markkinointi on osa johtamista ja sen tavoitteena on saada jokaisen henkilön työtehtävässä toteutumaan yrityksen liikeidean sisältö jokaisena päivänä. (Bergström & Leppänen 2011, 173.) Yrityksen on tavallaan myytävä tuotteensa ja palvelunsa ensin työntekijöilleen, ennen kuin se voi alkaa markkinoida niitä asiakkaille.

Grönroosin (2010, 448) mukaan sisäinen markkinointi on johtamisfilosofiaa. Sen mukaan yrityksen tulisi kohdella työntekijöitä asiakkaina. Tärkeitä asioita ovat työntekijän tyytyväisyys työhön ja työympäristöön. Lisäksi on tärkeää työntekijän hyvät suhteet työtovereihin, esimiehiin ja työnantajaan. Sisäinen markkinointi tulee kuitenkin erottaa henkilöstöhallinnosta. Sisäinen markkinointi voi käyttää henkilöstöhallinnon tarjoamia välineitä, kuten koulutusta, rekrytointia ja urasuunnittelua. Kun markkinointi ja henkilöstöhallinto toimivat hyvässä yhteistyössä, toteutuu sisäinen markkinointi onnistuneesti ja yrityksen kilpailukyky paranee. (Grönroos 2011, 448.)

Sisäisellä markkinoinnilla on kaksi tavoitetta. Henkilöstön on ymmärrettävä, mitkä ovat yrityksen liikeidea ja arvot sekä hyväksyttävä ne. Seuraavaksi henkilöstön tulee työskennellä niin, että yrityksen liikeidean mukaiset tavoitteet toteutuvat. (Bergström & Leppänen 2011, 173–174.)

Grönroos (2010, 451) määrittelee sisäisen markkinoinnin päätavoitteen niin, että yrityksen tulee johtaa henkilöstöä ja sisäisiä toimenpidesuunnitelmia siten, että henkilöstö on motivoitunutta osa-aikaiseen markkinointiin. Tästä seuraa, että mitä paremmin yrityksen sisäinen markkinointi toimii, sitä houkuttelevampana työnantajana yritys nähdään. (Grönroos 2010, 451.) Lisäksi jokaisella työntekijällä on omia suhdeverkostoja, joiden avulla myönteinen yrityskuva laajenee ympäristöön, mikäli sisäinen markkinointi hoidetaan onnistuneesti. Lahtisen ja Isoviidan (2004, 67) mukaan sisäisen markkinoinnin tärkein tehtävä on saada koko henkilöstö sisäistämään yrityksen liikeidea ja palvelufilosofia. Yritysjohdon tulee luoda kannustava ja avoin työilmapiiri, jolloin henkilöstö voi tuoda esille omia ideoitaan ja kehittää työtään. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on lisäksi saada yritykseen niin sanottu me-henki, jolloin kukaan ei sano, että ”tämä ei kuulu minulle”. Yhtenä tärkeänä tavoitteena on myös erilaisuuden arvostaminen ja jokaisen työpanoksen pitäminen yhtä tärkeänä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 67.)

3.2.2 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäisen markkinoinnin tulisi alkaa jo uusien työntekijöiden rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa. Ensivaikutelma on usein se, joka jää hyvin mieleen eikä helposti unohdu. (Lahtinen & Isoviita 2004, 68.)

Bergström ja Leppänen (2011, 174) luettelevat sisäisen markkinoinnin keinoiksi tiedottamisen, koulutuksen, kannustamisen ja yhteishengen luomisen. Eri keinojen käyttäminen vaihtelee eri yrityksissä riippuen yrityksen liikeideasta, markkinatilanteesta ja henkilöstön ominaisuuksista. Koko henkilökunnalle suunnattu tiedotus lisää avoimuutta ja tasa-arvoista ilmapiiriä. Henkilöstölle on tärkeää tiedottaa markkinointitapahtumista ja -kampanjoista. Työntekijät voivat joutua vapaa-ajallaan vastaamaan yrityksen tuotteita koskeviin kysymyksiin, jolloin asianosaava työntekijä voi antaa positiivisen kuvan yrityksestä. Koulutuk-

sella varmistetaan henkilöstön osaaminen. Koulutus lisää henkilöstön ammattitaitoa ja lisäksi koulutuksella on kannustava vaikutus. Perehdyttäminen on sekä tiedottamista että koulutusta. Kannustaminen voi olla aineellista tai aineetonta. Kannustimia voivat olla palkkiot, bonukset, kiitokset, palautteet, vaikutusmahdollisuudet tai muu henkilökohtainen huomioiminen. Yhteishenkeä voidaan luoda yhteisillä tapahtumilla. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävät muun muassa yhtenäiset työasut ja yrityksen logolla varustetut esineet. Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu on avaintekijä hyvän yhteishengen luomisessa. Yritys voi lisäksi tukea työntekijöiden virkistys- ja harrastustoimintaa. (Bergström & Leppänen 2011, 174–178.)

Solar Kaihdin Ky:llä pidetään kuukausittain henkilöstöpalaverit, joissa tiedotetaan yhteisistä asioista. Yritys tukee työntekijöiden liikuntaharrastuksia. Virkistystapahtumia ja saunailtoja järjestetään säännöllisesti. Suunnitelmallinen perehdytys ja opinnäytetyönä tehtävä Tervetuloa taloon -perehdytysopas ovat osa koulutusta ja lisäävät tiedotusta. Samalla myös yrityksen sisäinen markkinointi toteutuu paremmin.

4 HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN

Työ on aina ollut tärkeä osa ihmisen elämää. Uuteen työhön on opastettu tavalla tai toisella. Yleensä kokeneempi työntekijä on opastanut uutta työntekijää itse työn tekemiseen. Aiemmin perehdytys on ollut nimenomaan työnopastusta. Teollisuuden yleistyessä muun muassa tuotannon työtehtävät olivat yksinkertaisia, joten ei pidetty tärkeänä laajempaa perehdytystä vaan katsottiin, että pelkkä työnopastus riittää. Tämä ajatussuuntaus oli taylorismia, joka yleistyi 1910-luvulla. Vuosikymmenien kuluessa organisaatiot ja työtehtävät ovat monimutkaistuneet, joten laajempi perehdytys koko organisaatioon ja työtehtäviin on tullut yhä tärkeämmäksi. Työntekijän on tärkeää myös ymmärtää, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13–14.)

4.1 Perehdyttämisen käsite, tavoitteet ja merkitys

Perehdyttämisen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jonka kuluessa uuden työntekijän työpanos tulee tuottavaksi. Perehdytyksen tavoitteena on myös varmistaa, että työntekijän työpanos vie yritystä lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota. Samalla yrityksen on mahdollista saada aikaan tukeva pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle. (Valvisto 2005, 47.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan kokonaisvaltaisessa perehdytyksessä kehitetään uuden työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä niin, että hän pääsee mahdollisimman nopeasti sisälle uuteen työhön, työympäristöön ja koko työyhteisöön. Lisäksi on tärkeää, että uusi työntekijä kykenee mahdollisimman pian selviytymään työstään itsenäisesti. Kokonaisvaltainen perehdyttäminen kehittää koko työyhteisöä ja organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Kauhanen (2006, 145) jatkaa, että omien työtehtäviensä lisäksi uuden työntekijän on tärkeä oppia tuntemaan myös työtoverit ja muut työpaikkansa ihmiset sekä asiakkaat.

Kupias ja Peltola (2009, 19) korostavat, että perehdyttämisen tulisi sisältää alku- ja yleisperehdytyksen sekä työnopastuksen. Perehdyttämisen pitäisi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla tuetaan henkilöä uuden työtehtävän alussa. Perehdytystä tulee tehdä niin uu-

delle työntekijälle työsuhteen alussa kuin myös työntekijälle, joka vaihtaa työtehtävää yrityksen sisällä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisen ensisijaisena tavoitteena on auttaa uusi työntekijä pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Samalla helpotetaan uutta työntekijää pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Kokonaisvaltaiseen perehdytysohjelmaan kuuluvat tiedottaminen ennen työhön tuloa, uuden työntekijän vastaanotto, yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen sekä työnopastus. (Viitala 2013, 193.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 4) mukaan perehdyttämisen yksi keskeinen tavoite on sitouttaa uusi työntekijä organisaatioon. Hyvin tehty perehdytys luo paremman pohjan kestävälle työsuhteelle ja parhaimmillaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Samalla perehdyttäminen antaa yrityksen muulle henkilöstölle viestin, kuinka se kohtelee työntekijöitään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 4.)

Perehdytyksen tavoitteena on lisäksi se, että uusi työntekijä ymmärtää ja omaksuu organisaation toimintatavat ja yrityskulttuurin. Tavoitteena on saada säilymään organisaatiossa käytössä olevat yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys. Yritykselle on tärkeää toiminnan jatkuvuuden ja tasaisen laadun tuottaminen. Yrityksen menestykselle on niin ikään tärkeää prosessien toimivuus sekä niiden kehittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15–17.)

Helsilän (2009, 48–49) mukaan työhön perehdyttäminen koskee uusien työntekijöiden lisäksi uusiin työtehtäviin siirtyviä nykyisiä työntekijöitä. Lisäksi työnopastuksen tulee olla suunnitelmallista, vaiheittaista ja vuorovaikutteista, jolloin oppiminen tapahtuu parhaiten. On tärkeää muistaa, että uutta henkilöä ei pelkästään opetettaisi talon tavoille, vaan yrityksen kannattaisi käyttää hyödyksi uuden henkilön aikaisempia kokemuksia ja ottaa vastaan kehitysideoita. Uudistumiskykyinen organisaatio menestyy parhaiten yhä kiristyvässä kilpailussa. (Helsilä 2009, 48–49.)

Lepistö (2005, 56) toteaa, että perehdyttämisellä ja työnopastuksella on suuri merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Työn nopea oppiminen ja osaaminen ovat yhä tärkeämpiä asioita nopeasti muuttuvassa yrityselämässä. Lisäksi työelämä monimutkaistuu ja tekniikka kehittyy. Muun muassa muutosten hallitseminen lisää perehdyttämisen tarvetta. (Lepistö 2005, 56.) For-

syth (2006, 5–9) korostaa henkilöstön motivoinnin hyviä taitoja. Henkilöstön motivointi on ensisijaisesti johdon tehtävä ja hyvin tehtynä se parantaa merkittävästi työn tuloksia. Johdon tärkeimmät tehtävät motivointiprosessissa ovat suunnittelu, rekrytointi ja valinta, organisointi, henkilöstön koulutus, perehdytys ja kehittäminen, henkilöstön motivointi ja seuranta. (Forsyth 2006, 5–9.)

4.2 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisellä on moninaisia hyötyjä niin organisaatiolle kuin työntekijälle ja lisäksi niitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Kokonaisvaltainen perehdyttämisprosessi perustuu osapuolten väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, joten perehdytyksestä saatavat hyödytkin ovat pitkälti eri osapuolille yhteisiä. (Lepistö 2005, 56.)

4.2.1 Hyödyt työntekijälle

Työn aloittaminen uudessa työpaikassa on aina jännittävä hetki uudelle työntekijälle. Perehdytyksellä vähennetään tätä jännitystä ja epävarmuuden tunnetta. Perehdytyksen ansiosta sopeutuminen työyhteisöön helpottuu. Kun työ opitaan tekemään alusta lähtien oikein, työ on sujuvampaa. Perehdytyksen myötä uuden työntekijän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille. Hyvin tehty perehdytys viestittää uudelle työntekijälle, että häntä on odotettu ja se lisää työntekijän mielenkiintoa ja motivaatiota sekä vastuuntuntoa työtä kohtaan. Ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat perehdytyksen ansiosta. Lisäksi työn tuloksille asetetut laatutavoitteet saavutetaan nopeammin. Työntekijän on myös mahdollista päästä normaalille ansiotasolle aiemmin, kun hän oppii työtehtävänsä nopeammin perehdytysprosessin myötä. (Lepistö 2005, 56–57.)

Solar Kaihdin Ky:ssä työtehtävät ovat pääsääntöisesti tuotannon työtehtäviä. Osa työvaiheista tehdään koneilla, mutta esimerkiksi sälekaihtimien kokoamisessa tarvitaan myös käsityötä. Työssä on monia erilaisia työvaiheita, jotka voi oppia ainoastaan työtä tekemällä. Kaihdinalalle ei ole varsinaista koulutusta, mutta sorminäppäryydestä on etua. Tuotannon työntekijät tekevät yksittäisiä työvaiheita. Työnkierrolla on pyritty saamaan työhön

vaihtelua. Perusteellinen työnopastus on erittäin tärkeää työn oppimisen kannalta. Yleisperehdytyksestä uusi työntekijä saa hyvän kuvan kokonaisuudesta, jolloin työ saa merkityksen tärkeänä osana koko organisaatiota.

4.2.2 Hyödyt työnantajalle

Yritykselle tärkeä työn tulos ja laatu paranevat, koska perehdytyksessä opetellaan heti työn alkaessa oikeat työtavat ja -menetelmät. Ensivaikutelma on aina tärkeä. Onnistunut perehdytys antaa positiivisen kuvan yrityksestä, jolloin uuden työntekijän asenteet työpaikkaa ja työtä kohtaan on mahdollista muotoutua myönteisiksi heti alusta alkaen. Työturvallisuus paranee, sillä tapaturmat ja onnettomuudet vähenevät perehdytyksen ja oikeiden työmenetelmien ansiosta. Niin ikään virheet ja hävikki vähenevät työnopastuksen myötä. Perehdytyksen avulla saatu parempi työmotivaatio vähentää poissaoloja. Virheiden korjaaminen ja poissaolot ovat työnantajalle kalliita, joten näiden väheneminen on selkeä taloudellinen hyöty. Perehdytyksen ansiosta työntekijä sitoutuu paremmin yritykseen, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus vähenee ja rekrytoinnin tarvekin sen myötä on vähäisempää. Kustannussäästöjä syntyy lisäksi, kun raaka-aineiden ja tarvikkeiden käyttö on järkevää sekä työvälineiden ja kaluston huolto helpottuvat. Perehdytysprosessi on yrityksessä eri tahojen välistä yhteistyötä ja parhaimmillaan koko henkilökunta on siinä mukana. Tämä lisää vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta eli niin sanottua me-henkeä. Voidaan sanoa, että hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa koko yrityskuvaa. Yrityksen myönteinen työantajakuva helpottaa myös uusien työntekijöiden rekrytointia. (Lepistö 2005, 57.)

Solar Kaihdin Ky on yksi Suomen suurimpia kaihdinvalmistajia. Yrityksen liikeidean perusta on lyhyt toimitusaika ja toimitustäsmällisyys. Tilauskanta voi vaihdella paljon eri päivinä, viikkoina ja kuukausina asiakkaiden tilausmääristä riippuen. Yrityksen tuotannon tehokkuuden tulee olla vakio tilauskannan vaihteluista huolimatta. Tehokkaasti hoidettu perehdytys nopeuttaa uusien työntekijöiden oppimista suoriutumaan työtehtävistä toivotulla tavalla. Osaava henkilöstö on yrityksen toiminnan tärkeimpiä menestystekijöitä. Tuotannon toiminta perustuu tiimityöhön, jolloin on tärkeää, että uusi työntekijä oppii talon tavoille mahdollisimman nopeasti.

4.2.3 Hyödyt yrityksen asiakkaille

Tyytyväiset asiakkaat ja asiakasuskollisuus ovat yrityksen menestymisen edellytys. Voidaan sanoa, että asiakkaat maksavat viime kädessä palkan. Kun toiminnan laatu ja toimitusten täsmällisyys pysyvät vakioina, asiakastyytyväisyys lisääntyy ja asiakkaat sitoutuvat käyttämään yrityksen tuotteita. Hyvällä perehdytyksellä varmistetaan laadun tasaisuus ja toiminnan sujuvuus. Virheet ja reklamaatiot aiheuttavat viivästyksiä ja kuluja myös asiakkaalle, vaikka yritys korjaisikin virheet mahdollisimman pian. Yrityksen toiminnan tasainen laatu viestittää asiakkaalle ammattitaitoisesta toiminnasta ja antaa luotettavan kuvan yrityksestä yhteistyökumppanina.

Solar Kaihdin Ky:lle pysyvät asiakassuhteet avainasiakkaiden kanssa ovat merkityksellisiä. Pysyvien asiakassuhteiden säilymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tuotteiden laatu pysyy hyvänä ja toimitustäsmällisyys sovittuna. Reklamaatioita seurataan ja niiden määrä on kokonaisuuteen nähden vähäinen. Inhimillisiä virheitä toki tapahtuu silloin tällöin, kun ihmiset tekevät työvaiheita. Asiakkaille on tärkeää toimitusten nopeus ja jokainen reklamaatio viivästyttää toimitusta. Perehdytyksen avulla voidaan vähentää reklamaatioiden määrää ja lisätä asiakastyytyväisyyttä.

4.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työlainsäädäntö sisältää lakeja ja määräyksiä, jotka ohjaavat työn tekemistä ja siihen perehdyttämistä. Työlainsäädännössä korostetaan erityisesti työnantajan vastuuta työntekijän opastamisessa. Työlainsäädäntö on pakottavaa oikeutta eli sen noudattaminen on kaikille vähimmäisvaatimus. Työehtosopimukset täydentävät monella alalla työlainsäädäntöä. Huolellisesti ja lainmukaisesti hoidettu työntekijän perehdytys tukee yrityksen strategian toteutumista, lisää kilpailukykyä ja menestymistä sekä antaa positiivisen maineen työnantajamarkkinoilla. Perehdyttämistä käsittelevät keskeiset lait ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsuojeluviranomaiset valvovat työlainsäädännön toteutumista työpaikoilla. Yrityksissä vastuu lainsäädäntöjen toteutumisesta on yrityksen johdolla ja lisäksi yrityksissä tulee olla työntekijäpuolen edustajina luottamushenkilöitä ja työsuojeluvaltuutettuja. Työlainsäädäntö koskee yrityksen kaikkia työntekijöitä, joita voivat olla vakinaisten työntekijöiden lisäksi määräaikaiset työntekijät, etätyöntekijät ja vuokratyöntekijät. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

4.3.1 Työsopimuslaki

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään, vaikka yrityksen toimintaa, työtehtävää tai -menetelmiä muutettaisiin. Tämä on työsopimuslain yleisvelvoite ja se koskee sekä yrityksen uusia työntekijöitä että yrityksessä jo työskenteleviä työntekijöitä. Työsopimuslaissa on lisäksi työnantajalle lisävelvoite, jonka mukaan työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän kehittymismahdollisuuksia etenemisessä työurallaan kykyjensä mukaan. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työsopimuslain mukaan puutteellinen ammattitaito voi olla yksi irtisanomisperuste. Työnantaja ei voi kuitenkaan mielivaltaisesti käyttää tätä lain kohtaa irtisanomisperusteena. Työnantajan tulee rekrytointivaiheessa selvittää tulevan työntekijän mahdollisuudet selviytyä tulevasta työstä sekä antaa työn alkaessa riittävä perehdytys ja työnopastus. Työsopimukseen on hyvä kirjata koeaika, joka on yleensä neljän kuukauden mittainen. Koeaika on tarkoitettu molemminpuolisen soveltuvuuden arviointiin ja työnantajan tulee arvioida uuden työntekijän osaamisen kehittymistä. Koeaikana kumpi tahansa työnantaja tai työntekijä voi purkaa työsopimuksen, mutta purun perusteet eivät saa olla epäasiallisia. (Kupias & Peltola 2009, 22–23; Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

4.3.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työnteko on turvallista, eikä työntekijöiden terveys saa vaarantua työtä tehdessä. Työturvallisuudessa on otettava huomioon itse työ, työolosuhteet ja muu työympäristö sekä työntekijä. Perehdytyksessä on

annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työturvallisuus on kuitenkin laajempi kokonaisuus kuin pelkkä työvälineiden oikean käytön opastus. Toimialasta riippuen työturvallisuuteen kuuluvat koneiden, laitteiden ja työympäristön lisäksi myös asiakkaat. Työturvallisuuteen kuuluvat sekä työntekijän fyysinen että henkinen turvallisuus. (Kupias & Peltola 2009, 23–24; Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolain mukaan työantajan on kohdeltava naisia ja miehiä työntekijöinä tasa-arvoisesti. Yhdenvertaisuuslaki taas kieltää kaikenlaisen syrjinnän työpaikalla. Kyseisen lain mukaan ketään ei saa syrjiä työelämässä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautuneisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perehdyttämisessä on huomioitava se, että henkilöllä on sukupuolesta tai taustasta riippumattomasta syystä kaikki mahdollisuudet menestyä työtehtävässään. (Kupias & Peltola 2009, 25; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609; Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.)

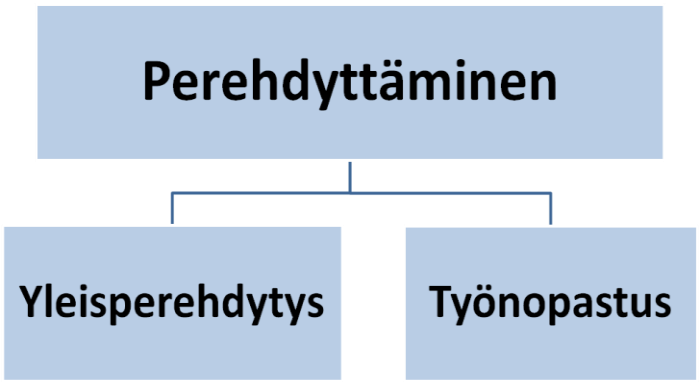
4.3.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lainsäädäntö määrittelee laajasti työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaan liittyvistä seikoista. Yrityksen johdon tulee neuvotella työntekijöiden edustuksen kanssa lukuisista eri asioista ja erityisesti silloin, kun on tulossa muutoksia, hankintoja ja järjestelyjä, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan. Kyseisen lain tavoitteena on muun muassa edistää viestintää työpaikalla. Työpaikalla on tärkeää toteuttaa yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista ja työntekijöiden vuorovaikutusmahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 25; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Perehdyttämisen järjestelyiden pitää olla työpaikalla kaikkien tiedossa ja perehdytyksestä tulee tehdä läpinäkyvä prosessi. Avoin tiedottaminen ja yhteinen keskustelu vähentävät epävarmuutta ja vahvistavat koko työyhteisön vastuuta sekä parantavat työilmapiiriä. (Kupias & Peltola 2009, 25; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

4.4 Perehdyttämisen sisältö ja käytännön toteutus

Kuvion 5 mukaan perehdytys koostuu yleisperehdytyksestä ja työhön perehdyttämisestä. Yleisperehdytys on yritykseen ja työyhteisöön sekä talon tapoihin perehdyttämistä. Työhön perehdyttäminen sisältää itse työnopastuksen. Uuden työtekijän on kuitenkin työnopastuksen lisäksi tärkeää saada yleiskuva yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta, yrityksen arvoista ja toimintatavoista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Usein ajatellaan, että työnopastus riittää perehdytykseksi. Kiire voi lisäksi aiheuttaa sen, että uudelle työntekijälle neuvotaan vain itse työ. Kuitenkin pelkkä työnopastus on vain osa kokonaisperehdytystä. Kaikki osapuolet hyötyvät, kun perehdytys tehdään suunnitelmallisesti ja se sisältää sekä yleisperehdytyksen että työnopastuksen.



KUVIO 5. Perehdyttämisen sisältö (Kangas 2010, 2)

4.4.1 Yleisperehdytys

Yleisperehdytyksen tarkoituksena on tehdä uudelle työntekijälle talo tutuksi. Se tarkoittaa, että uusi työntekijä perehdytetään yritykseen ja työyhteisöön sekä talon tapoihin. Uuden työntekijän on tärkeää saada yleiskuva yrityksestä, sen toiminnan tarkoituksesta, toimintatavoista ja arvoista. Niin ikään uuden työntekijän tulee tutustua esimiehiin, työtovereihin ja työtehtävän luonteesta riippuen myös asiakkaisiin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Joka tapauksessa jokaisen työntekijän on tarpeellista tietää, keitä ovat yrityksen asiakkaat tai asiakasryhmät. Kangas ja Hämäläinen (2010, 2) jatkavat, että yleisperehdytyksessä uuden

työntekijän tulee myös saada riittävät tiedot työsuhdeasioista sekä tiedon siitä, mistä hän saa lisätietoja yritykseen liittyvistä asioista.

Penttinen ja Mäntynen (2007, 5) korostavat työn sisäisen mallin merkitystä perehdyttämisessä. Työntekijälle on tärkeää syntyä työn sisäinen malli, jonka muodostumiseksi tarvitaan yleisperehdytystä. Työn sisäinen malli muodostuu, kun työntekijälle annetaan tietoa yrityksestä ja asiakkaista, tuotteista ja palveluista sekä oman työn että koko yrityksen tavoitteista ja lisäksi oman työpanoksen merkityksestä osana kokonaisuutta. Kun työntekijälle on työn sisäisen mallin perusta hyvä, on hänen helpompi kohdata muutoksia työssään, kuten esimerkiksi työtehtävien muuttuminen. (Penttinen & Mäntynen 2007, 5.)

Kangas (2004, 4) toteaa, että yrityksen toiminta-ajatukseen ja liikeideaan perehdyttäminen on yksi tärkeä osa perehdytystä. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Liikeideaan taas sisältyvät yrityksen tuotteet, palvelut, asiakkaat ja toimintatavat. Lisäksi henkilöstöltä edellytetään tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Liike- ja palveluideaan kuuluvat myös asiakaspalvelun toimintamallit ja henkilöstön käytännön toimintatavat. (Kangas 2004, 4.)

Yleisperehdytys tulee aloittaa jo työhönottotilanteessa eli työhaastattelussa. Työhaastattelu on parhaimmillaan vuoropuhelua haastateltavan kanssa. Työhaastattelijan tulisi kertoa mahdollisimman paljon työn sisällöstä, yrityksestä, työsuhdeasioista ja talon tavoista. Haastateltavalle tulisi antaa sekä myönteinen ensivaikutelma että myös mahdollisimman realistinen kuva työstä ja organisaatiosta. Näin saadaan parhaiten hyvä pohja yhteistyölle jatkossa. (Kangas 2004, 9.)

4.4.2 Työnopastus

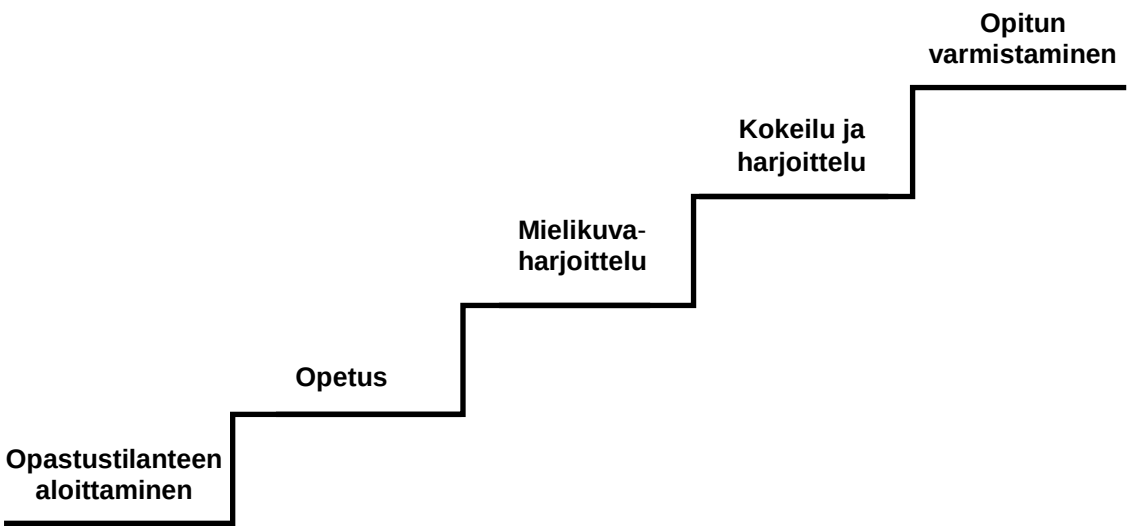
Työnopastus sisältää varsinaisen työhön opastamisen. Työnopastuksessa opetetaan työn lisäksi muun muassa koneiden, laitteiden, työvälineiden ja aineiden oikeat käyttötavat sekä turvallisuusmääräykset. Heti työn alussa on tärkeää opettaa uudelle työntekijälle oikeat työmenetelmät ja toimintatavat. Työnopastuksen perusta on se, että opastettava on myös itse aktiivisesti mukana opastuksessa. Uuden työntekijän aikaisemmat tiedot, taidot ja ko-

kemukset muodostavat pohjan uuden työn oppimiselle. Työnopastuksessa lisäksi kerrataan opetettuja asioita ja korostetaan uusia, ehkä poikkeaviakin käytäntöjä. (Penttinen & Mäntynen 2007, 4.) Opastettavaa kehotetaan kysymään heti mieleen tulevia ja mahdollisesti epäselviä asioita. Hänelle on hyvä kertoa, ettei tyhmiä kysymyksiä ole ja että hän voi hyvin kysyä uudestaankin samaa asiaa, jotta se tulee selväksi. Työnopastus on parhaimmillaan vuoropuhelua opastajan ja opastettavan kanssa.

Penttisen ja Mäntysen (2007, 4) mukaan työnopastusta tarvitaan aina, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia tehtävissä ja toimintatavoissa. Myönteisetkin muutokset ja muutosten tuoma epävarmuus voivat aiheuttaa henkistä kuormitusta työntekijöille. Ohjaus ja työnopastus helpottavat ja jouduttavat muutoksiin sopeutumista. Työnopastusta tarvitaan myös silloin, kun työntekijä on ollut pitkään pois työstään, sillä tututkin asiat unohtuvat ajan kuluessa ja työtehtäviin on voinut poissaolon aikana tulla muutoksia. Työnopastus on niin ikään tärkeää aina, kun työ on tekijälle uutta, työtehtävät tai -menetelmät muuttuvat tai koneita ja laitteita uusitaan. Myös harvoin toistuva työ vaatii työnopastusta. Työtapaturman sattuessa tulee tarkistaa, että työturvallisuusohjeita noudatetaan sekä annetaan tarvittaessa opastusta. Rasitusvamman ja ammattitaudin ilmetessä tarkistetaan työolosuhteet ja työergonomia sekä opastetaan oikeat työmenetelmät. Työnopastusta tarvitaan lisäksi silloin, kun tapahtuu toistuvia virheitä toiminnassa, tuotteissa tai palvelun laadussa. (Penttinen & Mäntynen 2007, 4.)

Työopastukseen kannattaa valmistautua hyvin, sillä se säästää itse opastukseen käytettävää aikaa. Ennakkovalmisteluihin kuuluu, että opastaja varaa työnopastukseen käytettävän häiriöttömän ajan sekä opastuksessa tarvittavan materiaalin valmiiksi etukäteen. Työnopastajalla on hyvä olla muistilista, jonka avulla kaikki tärkeät asiat tulee kerrottua ja opastettua. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Työnopastus kannattaa suunnitella hyvin, sillä se nopeuttaa työnopastuksen prosessia. Suunnittelun avuksi on kehitelty useita menetelmiä ja niistä tunnetuin on niin sanottu viiden askeleen menetelmä. Menetelmää voi kukin organisaatio soveltaa omaan toimintaympäristöönsä sopivaksi. Kuviossa 6 on kuvattu työnopastuksen viisi askelta, jotka ovat opastustilanteen aloittaminen, itse opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoitteleminen sekä opitun varmistaminen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)



KUVIO 6. Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä (Penttinen & Mäntynen 2006, 6)

Työnopastuksen ensimmäinen askel on työnopastustilanteen aloittaminen. Työnopastus on vuorovaikutustilanne ja opastajan onkin tärkeää luoda siitä kannustava ja luottamuksellinen. Näin voidaan vahvistaa uuden työntekijän myönteistä asennetta ja motivaatiota. Työnopastuksen alussa selvitetään uudelle työntekijälle oppimistavoitteet ja arvioidaan lähtötaso. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Työnopastuksen toiselle askeleelle kuuluu itse opetus ja opastettava saa silloin kokonaiskuvan työtehtävästä sekä siihen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Laajat kokonaisuudet tulee jakaa osiin ja opastaa osan kerrallaan. Annetut ohjeet kannattaa perustella, mikä tukee oppimista. Opastettava on hyvä ottaa heti mukaan kokeilemaan työvaiheita ja samalla opastaja seuraa oppimisen edistymistä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Kolmannen askeleen mielikuvaharjoittelu auttaa keskittymään työtehtävään ja tekemään sen ajatuksella. Mielikuvaharjoittelu kehittää sisäisen mallin syntymistä työntekijälle. Sisäinen malli ohjaa ihmisen toimintaa, eikä kokeneen työtekijän tarvitse ajatella jokaista työvaihetta erikseen vaan kokemuksesta syntyneet mallit ohjaavat tekemistä automaattisesti. Mielikuvaharjoittelussa voi opastaja esimerkiksi pyytää opastettavaa kertomaan juuri oppimansa ja harjoittelemansa työtehtävän eri vaiheet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

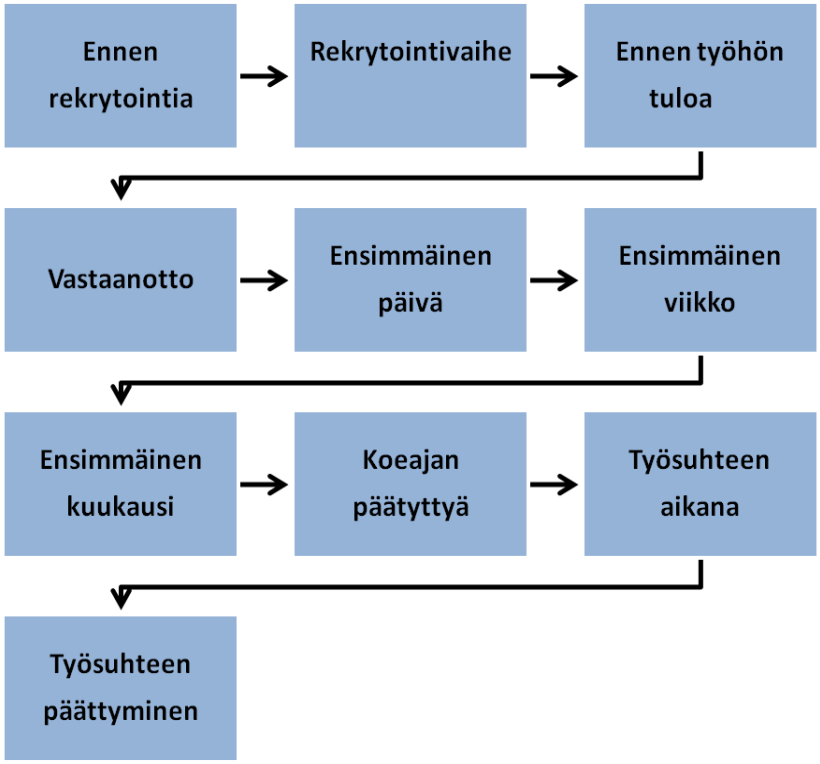
Seuraavaksi neljännellä askeleella opastettava harjoittelee oppimaansa ja tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuu itsenäisesti. Opastaja seuraa työn etenemistä. Opastettava itse arvioi työntuloksen ensin itse ja sen jälkeen opastaja tekee arvioinnin. Palautteen ja rakentavan keskustelun jälkeen työtehtävän harjoittelu jatkuu tarpeen mukaan, kunnes työ sujuu tavoitteiden mukaisesti. (Kangas Hämäläinen 2010, 16.)

Viimeisellä eli viidennellä askeleella varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen. Työtehtävän luonteesta riippuen arvioidaan, onko opastettavalla riittävät tiedot ja taidot työn itsenäiseen hoitamiseen. Opastettava voidaan pyytää neuvomaan työtehtävä toiselle työntekijälle, jolloin selviää parhaiten, onko työtehtävä opittu vain pintapuolisesti vai täydellisesti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.) Tehtävän opettaminen toiselle auttaa myös opastajaa itseään sisäistämään kyseisen tehtävän ja näin edesauttaa myös opastajan oppimista.

Penttinen ja Mäntynen (2007, 6) korostavat, että viidennellä askeleella opastettavan annetaan jo työskennellä yksin ja annetaan palautetta työstä. Samalla opastettavaa rohkaistaan kysymään epäselviä asioita. Kun todetaan, että opastettava osaa työtehtävän, työnopastus päätetään sen työtehtävän osalta. (Penttinen & Mäntynen 2007, 6.)

4.4.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisen kokonaisuus voidaan kuvata etenevänä prosessina alkaen rekrytointivaiheesta loppuen työsuhteen päättymiseen. Prosessin jokainen vaihe on tärkeä ja on hyvä sekä miettiä että suunnitella jokaisen vaiheen toimenpiteet. Jo ennen rekrytointia on oleellista aloittaa perehdytyksen valmistelu. Perehdytyksen sisältöön vaikuttavat työtehtävän luonne ja vaatimukset. Perehdytys on luonnollisesti hiukan erilainen ammattitaitoiselle osaajalle kuin kokemattomalle aloittelijalle. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Perehdytysprosessi on esitetty kuviossa 7.



KUVIO 7. Perehdyttämisen vaiheet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102)

Rekrytointivaihe on oleellinen osa koko perehdyttämisvaihetta, sillä perehdyttäminen aloitetaan itse asiassa jo rekrytointivaiheessa. Työhaastattelussa mahdolliselle työntekijälle annetaan todenmukainen kuva yrityksestä ja työtehtävästä. Samalla luodaan hyvää pohjaa onnistuneelle jatkoperehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Ennen töihin tuloa uudelle työntekijälle luonnollisesti ilmoitetaan valinnasta ja samalla kerrotaan tärkeimmät asiat ensimmäisestä työpäivästä. Työntekijälle valmistellaan työpiste ja tarvittavat työvälineet. Perehdyttäjä nimetään ja perehdytys suunnitellaan kyseiseen työtehtävään sopivaksi. Työyhteisössä tiedotetaan uuden työntekijän tulosta, jotta kaikki tietävä asiasta ja voivat tarpeen mukaan osallistua perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ensivaikutelma on tärkeä kaikissa asioissa, sillä huonoa alkua on vaikea paikata myöhemmin. Tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Esimiehen kannattaisi vastaanottaa uusi työntekijä, jos vain mahdollista. Ensimmäinen työpäivä uudelle työntekijälle on merkittävä ja mieleenpainuva päivä. Silloin yleensä tehdään yleisperehdytystä ja kierretään tutustumassa työympäristöön sekä lähimpiin työtovereihin. Ensimmäisenä päi-

vänä hoidetaan myös käytännön asiat, kuten muun muassa kulkuluvat ja työvälineet. Myös itse työpisteeseen tutustutaan ja mahdollisesti aloitetaan myös työnopastus. On tärkeää, ettei ensimmäisenä päivänä tule liikaa uutta asiaa. Tässä vaiheessa on hyvä antaa tulokkaalle luettavaksi kirjallista materiaalia, joka voi olla esimerkiksi Tervetuloa taloon -perehdytysopas. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

Ensimmäisellä viikolla on hyvä päästä tekemään itse työtä työnopastajan ohjauksessa. Työsuhteen alussa tulee selvittää työntekijän työkokemus ja osaaminen, jotta voidaan sopeuttaa perehdytysohjelma tarkoituksenmukaiseksi. Ensimmäisellä viikolla lisäksi tutustutaan työyhteisöön ja työpaikan pelisääntöihin. Perehdytyksen alussa on tärkeää käydä läpi työn ja perehdytyksen tavoitteet. Ensimmäisen viikon lopulla voidaan käydä jo ensimmäinen lyhyt palautekeskustelu perehdytysvaiheen ensivaikutelmista. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Ensimmäisen kuukauden aikana uuden työntekijän on tarkoitus päästä tekemään tuottavaa työtä sekä päästä sisälle työyhteisöön. Uusi työntekijä voi tuoda esille omia näkemyksiään ja mahdollisesti kehitysideoitakin, mikäli työyhteisössä on avoin ja vastaanottavainen ilmapiiri. Esimiehellä on tärkeä rooli avoimen työilmapiirin luomisessa. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen siirtyy pikku hiljaa perehtyjälle itselleen. Kuukauden lopulla tulee käydä palautekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehdyttämistä että perehtymistä. Työntekijän on hyvä saada palautetta toiminnastaan jo tässä vaiheessa eikä esimerkiksi vasta koeajan lopulla, joten hän voi tarvittaessa tehdä muutoksia ja kehittyä. Myös perehdyttäjän on tärkeää saada palautetta, jotta perehdytysprosessia voidaan kehittää paremmaksi. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Koeaika on yleensä neljän kuukauden mittainen, mikä on työsopimuslain mukainen aika. Perehdytysaika voi olla koeaikaa lyhyempi tai pitempi työtehtävästä riippuen. Ennen koeajan päättymistä käydään arviointikeskustelu, jossa arvioidaan muun muassa sitä, miten perehdyttäminen on onnistunut. Lisäksi tarkastellaan ovatko perehdyttämisen alussa asetetut tavoitteet saavutettu. Samalla pohditaan rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkumista. Koeajan päätyttyä voi sekä työntekijä että työnantaja päättää työsuhteen. Työnantajalla pitää kuitenkin olla perustelut työsuhteen päättämiselle. Perehdyttäminen voi siis päättyä työsuhteen päättymiseen esimerkiksi koeajan päättyessä. Riippumatta työsuhteen

kestosta olisi tarpeellista tehdä lähtökeskustelu. Keskustelussa on tilanteesta riippuen hyvä pyytää palautetta esimerkiksi perehdytyksen onnistumisesta. Pitempiaikaisen työntekijän lähtiessä häneltä on tärkeää kysyä palautetta sekä kokemuksia ja näkemyksiä. Tämä on niin sanottua hiljaista tietoa, joka olisi yrityksen tärkeää hyödyntää kokeneen työntekijän jättäessä yrityksen. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

Työsuhteen jatkuessa koeajan jälkeen, jatkuu myös perehdyttäminen tarpeen mukaan työtehtävän luonteesta riippuen. Useimmiten perehdytys on kuitenkin suoritettu loppuun koeajan päättyessä. Tässä vaiheessa työntekijä on jo oppinut talon tavoille ja selviytyy itsenäisesti työstään. Perehdytystä ja koulutusta tarvitaan kuitenkin työsuhteen aikanakin aina, kun työtehtävät tai -tavat muuttuvat. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

4.4.4 Perehdyttämisen työnjako ja hyvän perehdyttäjän ominaisuudet

Työnantajalla on päävastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä työtehtäviinsä, mutta perehdytysprosessiin osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet omien rooliensa mukaan. Esimies huolehtii perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Itse perehdytyksen suorittaa joko esimies tai nimetty perehdyttäjä. Työnopastuksen voi tehdä kokenut työntekijä tai koulutettu työnopastaja. Esimiehellä on kuitenkin vastuu siitä, että työnopastus hoidetaan oikein ja suunnitellulla tavalla. Esimiehen tehtävä on lisäksi kertoa muille työntekijöille uudesta työntekijästä. Perehdyttämiseen kuuluu myös sosiaalistuminen eli uuden työntekijän tulee oppia talon tavoille ja päästä niin sanotusti sisälle taloon. Uuden työntekijän sosiaalistamiseen osallistuu koko työyhteisö. Myönteinen ja hyväksyvä asenne tulokasta kohtaan nopeuttavat sopeutumista ja oppimista. (Lepistö 2005, 58–59.)

Hyvä perehdyttäjä pitää itse omasta työstään ja on motivoitunut opastamaan uutta työntekijää. Perehdyttäjäksi kannattaa valita sellainen henkilö, joka on ammattitaitoinen ja kokenut työntekijä, mutta hänellä ei kuitenkaan ole vielä kovin pitkä aika omasta perehdytyksestään. Organisaatioon kannattaa valita useampia perehdyttäjiä, jolloin poissaolojenkin aikana voidaan perehdytys suorittaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Hyvä perehdyttäjä on yleensä ollut talossa pitkään töissä ja hänen ominaisuuksiaan ovat myönteinen suhtautuminen asioihin, kuten itse perehdytystehtävään sekä työhön ja työnantajaan. (Lepistö 2005,

59). Hyvän perehdyttäjän ja työnopastajan tulisi olla kärsivällinen ja ystävällinen, vaikka sama asia pitäisi neuvoa uudelle työntekijälle useammankin kerran.

4.4.5 Perehdyttämismateriaali

Ennen perehdytystä on asianmukaista tehdä perehdyttämismateriaali. Sen laatiminen vie aikaa, mutta apumateriaali säästää aikaa itse perehdytystilanteessa. Hyvä apu yleisperehdytykseen on muun muassa Tervetuloa taloon -perehdytysopas. Lisäksi yrityksellä voi olla internet-sivut sekä yrityksen sisäinen intranet-sivusto. Työnopastuksen apuna on hyvä olla kirjalliset työohjeet sekä koneiden ja laitteiden käyttöohjeet. Kirjallisista ja sähköisistä ohjeista opastettava voi kerrata opetettuja asioita ja näin oppia myös itsenäiseen tiedon etsintään. Joissakin tapauksissa voi olla hyötyä myös opastusvideoista, joita työntekijä voi katsoa kotonaankin. Kun perehdytysaineistoa suunnitellaan ja valmistetaan, on tärkeä heti nimetä henkilö, joka huolehtii kyseisen aineiston päivityksestä. (Kangas 2004, 8.)

Lepistö (2010, 10) korostaa, että perehdytyksen oheismateriaali tukee oppimista ja tehostaa sekä mieleen painamista että asioiden muistamista. Ensimmäisenä työpäivänä uudelle työntekijälle on kaikki uutta ja hänelle kerrotaan paljon uusia asioita. Kun hänelle annetaan perehdytysmateriaali myös kirjallisessa muodossa, hän voi perehtyä siihen jo etukäteen ja lisäksi tarkistaa myöhemmin perehdytysoppaasta mahdollisesti unohtuneita asioita. (Lepistö 2010, 10.) Uudelle työntekijälle annettu Tervetuloa taloon -perehdytysopas toimii osittain myös markkinointimateriaalina. Kotiin vietyä perehdytystopasta voivat lukea työntekijän lisäksi myös perheenjäsenet ja ystävät. Onnistuneesti laadittu perehdytysopas antaa positiivisen kuvan yrityksestä.

Työturvallisuuskeskus (2003) on laatinut varsin kattavan perehdyttämisen tarkistuslistan, joka on erittäin hyvä apuväline perehdyttämisessä niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle. Österbergin (2005, 94–96) mukaan perehdytyksen tarkistuslista sisältää koko perehdytyskokonaisuuden rungon. Työhön perehdytys kannattaa tehdä tarkistuslistan mukaisessa järjestyksessä. Jokaisella rivillä on kohta, johon merkitään, kun asia on kerrottu ja sen jälkeen on kohta, johon merkitään, kun asia on tarkistettu. Tarkistus tarkoittaa sitä, että sovitun ajan kuluttua perehdytyksestä tarkastetaan tarkistuslistan jokainen kohta, että asiat

on opittu. (Österberg 2005, 94–96.) Perehdyttämisen tarkistuslista toki kannattaa muokata omaan organisaatioon sopivaksi, mutta on kuitenkin tärkeää, että kaikki tarkistuslistan rungon asiat tulee käsiteltyä.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 206) mukaan perehdytyksen tukimateriaalina kannattaa käyttää myös jo olemassa olevaa materiaalia, jota ovat muun muassa asiakas- ja henkilöstölehdet, vuosikertomukset sekä asiakas- ja henkilöstötutkimukset. Nämä antavat hyvää tietoa uudelle työntekijälle. Toki uudelle työntekijälle jaettavien tietopakettien tulee olla sellaisia, jotka tukevat työntekijää hänen omassa työssään. Sähköisen ja paperisena jaettavan materiaalin erot tulee huomioida. Työntekijälle annettavaan paperiseen Tervetuloa taloon -perehdytysoppaaseen voivat tutustua myös yrityksen ulkopuoliset tahot, kuten työntekijän perheenjäsenet. Yrityksen sisäisessä verkossa, esimerkiksi intranetissä luettavissa oleva tieto on vain työntekijöiden saatavilla. Tämä asia on tärkeää muistaa sisältöä laadittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–212.)

4.4.6 Perehdyttämisen ajankäyttö ja kesto

Organisaatioissa ja yrityksissä pyritään tehokkuuteen eikä ylimääräistä aikaa yleensä ole. Tästä johtuen myös perehdytys tulisi tehdä mahdollisimman tehokkaasti. Hyvällä ajankäytön suunnittelulla päästään mahdollisimman onnistuneeseen lopputulokseen. Perehdyttämisen suunnittelussa on hyvä suunnitella ajankäyttöä myös sen mukaan, onko perehdytettävä valmiiksi ammattitaitoinen työntekijä vai kokematon aloittelija. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6–7.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) tiivistävät ytimekkäästi, että perehdytyksen kesto voi lyhimmillään olla sama kuin koeajan pituus. Yleensä kuitenkin kestää noin puoli vuotta ennen kuin uusi työntekijä hallitsee työn ja on päässyt sisälle työyhteisöön. Perehdytysvaiheen kestoon vaikuttaa lisäksi työtehtävä. Esimerkiksi laajempien kokonaisuuksien hallinta voi kestää vuodenkin. Voidaan kuitenkin todeta, että perehdyttäminen loppuu silloin, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

4.4.7 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Perehdytyksessä asioita opetetaan uudelle työntekijälle, mutta ei ole aina varmaa oppiiko hän asiat. Kun oppimista arvioidaan ja seurataan, voidaan varmistua siitä, että perehdytys- ja työnopastussuunnitelma ovat onnistuneet. Seurannan avulla saadaan myös hyvää tietoa siitä, millä tavalla organisaation perehdytysprosessia tulisi kehittää. Tarkistus- ja muistilistat ovat hyvänä apuna seurannassa. Arviointia voidaan tehdä myös kysymällä ja keskustelemalla. Perehdyttäminen on varmistettu, kun tarkistuslistan kaikki asiat on opetettu ja osaaminen on yhdessä esimiehen kanssa tarkistettu eli tarkistuslista on kuitattu. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

Lepistö (2005, 65) korostaa, että työnopastuksen arvioinnissa tulee arvioida työsuoritusta verrattuna sille asetettuihin tavoitteisiin. Samalla tulisi tarkastella lisäksi muun muassa työntekijän asennetta työhön, luotettavuutta, ahkeruutta ja työn laatua. Arvioinnin tuloksista tulee keskustella opastetun kanssa ja antaa palautetta hänen edistymisestään. Palaute on tärkeää erityisesti silloin, kun on aloitettu uusi työtehtävä. (Lepistö 2005, 65.)

4.4.8 Perehdyttämisen haasteet

Kiire on usein syynä siihen, että perehdytys jää tekemättä kokonaan tai se hoidetaan heikosti. Yrityksissä on yleensä juuri tarpeellinen määrä työntekijöitä, jolloin on vaikeaa irrottaa ketään omasta työstään toimimaan perehdyttäjänä uudelle työntekijälle. Uuden työntekijän odotetaan myös helpottavan kiirettä eikä aiheuttavan lisätyötä. Johdon ja esimiehen on osoitettava työyhteisölle perehdyttämisen hyödyt, jotta kaikki osaavat suhtautua perehdytysprosessiin asianmukaisesti. Esimiehen tehtävä on lisäksi järjestää perehdyttäjälle aikaa perehdytystehtävän suorittamiseen ja vähennettävä perehdyttäjän omaa työtä siltä ajalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdytyksen ajoitus tulee suunnitella tarkasti, sillä huonosti ajoitettu perehdytys ei todennäköisesti onnistu toivotulla tavalla. Työsuhteen alkamisaika ei tulisi olla kiireisin sesonkiaika, vaikka silloin uudella työntekijällä olisi toisaalta erinomainen oppimistilaisuus.

Hänen on kuitenkin silloin vaikea oppia uutta työtä, mikäli kenelläkään ei ole aikaa perehdyttää siihen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Honkanen (2006, 335–336) huomauttaa, ettei vielä riitä, että organisaatio on luonut perehdyttämisjärjestelmät ja -kansiot esimiesten ja perehdyttäjien toiminnan tueksi. Kunnolliseen perehdyttämiseen ei riitä pelkästään se, että muutamana päivänä tehdään ”talo ja työ” tutuksi. Perehdytys tulisi nähdä pitemmän ajan prosessina, sillä uusi työntekijä tarvitsee tukea ja vastauksia kysymyksiinsä todennäköisesti useamman kuukauden ajan. (Honkanen 2006, 335–336.) Monissa organisaatioissa on perehdytysmateriaali sähköisessä muodossa yrityksen sisäisessä verkossa. Uusi työntekijä voidaan neuvoa lukemaan kaikki perehdytysmateriaali itsekseen. Kuitenkin perehdytysmateriaali tulisi nähdä perehdytystä tukevana aineistona, eikä ainoana perehdytysmuotona.

Erityisesti esimiehen tulee ymmärtää perehdyttämisen hyödyt, koska perehdytys on yleensä juuri esimiehen vastuulla. Lisäksi yrityksen johdon tulee ymmärtää perehdytysprosessin tärkeys, jotta esimiehellä on käytössään tarvittavat resurssit. Perehdyttämisprosessi tulee suunnitella hyvin, jolloin perehdytys voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaasti. Uuden työntekijän osaaminen ja ammattitaito tulee selvittää, jotta voidaan laatia tarkoituksenmukainen perehdytys. Mikäli työnjako ja vastuualueiden määrittely on epäselvää, on itse perehdytyskin haasteellista. Uuden työntekijän palkkaaminen ja perehdyttäminen on kallista, joten prosessin hyvä suunnittelu on kannattavaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 243) muistuttavat vielä, että vaikka rekrytointi ja perehdytys tehtäisiin kuinka hyvin tahansa, työ ei aina suju. Kysymys voi olla yksinkertaisesti siitä, että työ ei vastannut työntekijän ennakkokäsityksiä. Tässä tilanteessa auttaa luottamuksellinen keskustelu, jossa selvitetään muun muassa, onko jotain tehtävissä asian hyväksi. Perehdytyksen eri vaiheissa olisi jo hyvä käydä palautekeskusteluja, joissa keskustellaan myös työn sisällöstä ja tavoitteista. Palaute- ja arviointikeskustelujen pohjalta voidaan lisäksi kehittää perehdytysprosessia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.)

Penttinen ja Mäntynen (2007, 7) korostavat, kuinka tärkeää on perehdytysjärjestelmän ylläpito. Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Nopealla syklillä henkilöstö voi vähentyä tai lisääntyä. Yrityksissä voidaan käyttää vuokratyövoimaa ja osa-aikaisia työn-

tekijöitä. Henkilöstömuutokset aiheuttavat perehdyttämis- ja työnopastusjärjestelmille jatkuvasti uusia vaatimuksia. On tärkeää, että perehdytysmateriaali on ajan tasalla ja yrityksessä on nimetty vastuuhenkilö ylläpitämään sitä. Lisäksi tulee muistaa huolehtia perehdyttäjien koulutuksesta ja valmennuksesta tehtäväänsä. (Penttinen & Mäntynen 2007, 7.)

Lahden ammattikorkeakoulun (2007, 23) julkaisussa perehdyttämisen haasteisiin lisätään perehdytettävien erilaisuus. Työntekijöiden oppimiskyky ja asenteet voivat olla hyvinkin erilaisia, mikä on haaste perehdyttäjälle. Lisäksi työnantajan tulee huolehtia perehdyttäjien ja työnopastajien jaksamisesta, sillä uusien työntekijöiden perehdyttäminen säännöllisesti voi käydä raskaaksi. Perehdyttäjille järjestettävästä työnohjaajakoulutuksesta on hyötyä perehdytystyössä jaksamisessa. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 23.)

5 PEREHDYTYSOPPAAN LAADINTA SOLAR KAIHDIN KY:LLE

5.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyöni aihetta pohdin jo ensimmäisenä opiskeluvuonna noin kolme vuotta sitten. Yhtenä ideana tuli ajatuksissa esille jo tuolloin perehdytykseen liittyvä aihe. Nykyisessä työpaikassa olen työskennellyt yli kymmenen vuotta myyntivastaavana. Aikaisemmista työpaikoista on omia perehdytyskokemuksia, niin huonoja kuin hyviäkin. Eräs parhaita perehdytyskokemuksia vuosia sitten on sellainen, jossa ensimmäisenä työpäivänä annettiin perehdytystilanteessa myös perehdytysopas mukaan luettavaksi. Yleisperehdytys käytiin läpi perehdytysoppaan mukaan. Siitä löytyi monta tärkeää asiaa ja puhelinnumeroa myöhemminkin, kun varsinainen perehdytysjakso oli jo takanapäin. Tämä myönteinen perehdytyskokemus vuosien takaa oli yksi syy laatia opinnäytetyönä perehdytysopas työpaikalleni Solar Kaihdin Ky:lle.

Solar Kaihdin Ky:n kasvaessa henkilökunnan määrä on luonnollisesti myös lisääntynyt. Uusia työntekijöitä palkataan tuotantoon vuosittain myös siksi, koska toimialalla on voimakasta sesonkivaihtelua vuodenajan mukaan. Rekrytointi ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen on jokakeväinen prosessi. Perehdytyksen merkitys on kasvanut ja yrityksessä on huomattu sen tärkeys. Suunnitelmallisesti suoritettu perehdytys säästää aikaa ja nopeuttaa uusien työntekijöiden oppimista työtehtäviin ja tutustumista työympäristöön. Yrityksessä on ollut nimetty perehdytysvastaava. Perehdyttäjiä tarvittiin enemmän ja samalla piti luoda yhtenäinen käytäntö perehdytystapahtumaan. Perehdyttäjiltä tuli toive, että olisi hyvä olla kirjallinen runko asioista, jotka kerrotaan uudelle työntekijälle työsuhteen alussa. Perehdytyksen tueksi ei ole ollut aiemmin mitään kirjallista perehdytysmateriaalia. Näin päätimme työnantajani kanssa, että opinnäytetyöni aiheeksi tulee Tervetuloa taloon -perehdytysoppaan laatiminen Solar Kaihdin Ky:lle.

5.2 Toteutus ja sisältö

Opinnäytetyösopimus allekirjoitettiin marraskuussa 2014. Minulla oli tuolloin vielä opintojaksoja kesken, joten en ehtinyt heti silloin aloittaa opinnäytetyötä. Aloitin kuitenkin lähdemateriaalin hankkimisen ja aiheeseen perehtymisen. Alkuvuodesta 2015 helmikuussa pidimme opinnäytetyöni aloituspalaverin työpaikallani. Palaveriin osallistui toimitusjohtaja, joka on opinnäytetyöni työpaikkaohjaaja. Itseni lisäksi mukana olivat myös perehdytysvastaava ja tuotantovastaava säleverho-osastolta. Palaverin alussa esittelin opinnäytetyöni aiheen ja palaverissa päätimme, mitä kaikkia asioita perehdytysoppaassa tulisi olla. Sain hyviä ideoita kaikista niistä asioista, joita perehdytysoppaan tulisi sisältää.

Perehdytysoppaan sisällys muotoutui seuraavanlaiseksi:

1. Johdanto
2. Yritys, toiminta ja asiakkaat
3. Yrityksen organisaatio, henkilöstö ja puhelinnumerot
4. Toimintatavat yrityksessä
5. Työsopimus, työsuhteen ehdot ja työaika
6. Palkka-asiat
7. Työsuhteen päättyminen
8. Työterveyshuolto
9. Työpaikan tilat ja työskentely-ympäristö
10. Turvallisuusasiat
11. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
12. Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet.

Vuoden 2015 helmikuussa aloitin perehdytysoppaan kirjoitustyön samanaikaisesti teoriaosuuden kirjoittamisen kanssa. Toimeksiantajan toive oli saada perehdytysopas käyttöön jo maaliskuussa 2015, kun kevään ensimmäiset uudet työntekijät tulevat töihin. Aikataulu oli melko tiukka, mutta minulla oli selkeä näkemys siitä, millainen perehdytysoppaasta tulisi. Taustalla olivat omat kokemukset aiemmista perehdytystilanteista. Lisäksi tutustuin internetissä erilaisiin versioihin perehdytysoppaista. Hyvänä runkona minulla oli myös

aloituspalaverissa työpaikan avainhenkilöiltä saamani toiveet perehdytysoppaan sisällöstä. Teoriaan perehtymällä sain lisäksi tietopohjaa ja ideoita sisältöön.

Tervetuloa taloon -perehdytysopas sisältää yrityksen yleisesittelyn, jossa aluksi johdannossa kerrotaan oppaan tarkoituksesta ja toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi taloon. Toisessa pääluvussa kerrotaan yrityksestä, tuotteista, asiakkaista ja yrityksen arvoista. Tässä osiossa pyritään selvittämään yrityksen toimintaperiaatteet, jotta uudelle työntekijälle selviäisi heti alussa, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Tärkeä osio on yrityksen organisaation esittely, josta löytyvät myös tärkeimpien avainhenkilöiden puhelinnumerot. Neljännessä luvussa selviävät yrityksen toimintatavat ja se, mitä kaikkea työntekijältä odotetaan. Työsuhteeseen liittyvät asiat löytyvät oppaasta myös omina osioinaan. Lisäksi perehdytysoppaasta löytyvät työterveyshuollon yhteystiedot ja työturvallisuusohjeet. Lopuksi on vielä kerrottu koulutuksesta ja sisäisestä tiedottamisesta sekä viimeisessä osiossa harrastus- ja virkistysmahdollisuuksista. Perehdytysoppaan tavoitteena on olla tiivis tietopaketti yrityksestä. Pituutta sillä oli valmistumisvaiheessa 18 sivua. Osastokohtaiset työohjeet perehdytysoppaasta jätettiin pois, jotta samaa opasta voidaan jakaa kaikille uusille työntekijöille osastosta riippumatta. Perehdytysopasta ei julkaista kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä vaan liitteessä esitellään perehdytysoppaan nimiölehti ja sisällysluettelo. (LIITE 1)

Kun perehdytysopas valmistui, siihen tutustuivat ensin toimitusjohtaja sekä perehdytysvastaava ja tuotantovastaava. Sen jälkeen se jaettiin työpaikalla kaikille työntekijöille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Perehdytysoppaaseen tehtiin muutamia korjauksia ja se otettiin maaliskuussa 2015 koekäyttöön.

Keväällä 2015 yrityksessä päätettiin, että uudet työntekijät otetaan töihin pienissä ryhmissä. Aikaisemmin uudet työntekijät olivat tulleet taloon yksitellen. Perehdytys aloitettiin iltavuorossa, jolloin oli rauhallisempaa tehdä perehdytystä. Aluksi käytiin uusien työntekijöiden ryhmän kanssa yleisperehdytys läpi perehdytysopasta apuna käyttäen. Yleisperehdytyksen jälkeen jokainen uusi työntekijä sai perehdytysoppaan omakseen. Seuraavaksi perehdyttäjä teki ryhmän kanssa kierroksen ja esitteli työpaikan. Yleisperehdytyksen jälkeen ryhmä jakaantui työpisteille ja perehdyttäjät jatkoivat tästä jokaisen kanssa henkilökohtaisella työnopastuksella. Jokaisella uudella työntekijällä oli myös tarkistuslista, johon merkittiin kaikki asiat, jotka oli opastettu ja ne tarkistettiin myös, että ne oli opittu. Maalis-

kuussa 2015 aloitti kaksi viiden uuden työntekijän ryhmää ja perehdytysopas oli tuolloin koekäytössä. Kesällä 2015 haastattelin suullisesti uusia työntekijöitä, jotka olivat saaneet perehdytyksen uudella mallilla. Yleisvaikutelma oli positiivinen ja haastateltavat pitivät hyvänä asiana kirjallista perehdytysopasta. Siitä oli ollut hyvä tarkistaa asioita tarpeen mukaan myöhemmin, kuten muun muassa puhelinnumeroita ja eri vuorojen työaikoja. Ensimmäisenä työpäivänä kerrotaan yleensä paljon uusia asioita, eivätkä kaikki asiat voi jäädä heti mieleen. Oppaasta löytyivät muun muassa ohjeet, miten menetellä sairastuessa ja kenelle ilmoitetaan poissaolosta. Myös perehdyttäjiä haastattelin oppaan käytöstä. He olivat sitä mieltä, että kirjallinen perehdytysopas helpotti heidän perehdytystyötään. Kaikki tärkeät asiat tuli kerrottua, koska ne olivat paperilla, eikä tarvinnut muistella, jäikö jotain kertomatta. Suunnitelmallinen perehdytys myös säästi työaikaa.

5.3 Perehdytysoppaan käyttäminen

Perehdytysopas tallennettiin yrityksen käyttämään M-files-tiedonhallintajärjestelmään. Perehdytysopasta on helppo päivittää tarpeen mukaan sellaisten henkilöiden toimesta, joilla on muokkausoikeus kyseiseen tiedostoon. Perehdytysopas on talletettu Word-tiedostona ja se tulostetaan A4-kokoiselle paperille. Pienempi vihkomuoto voisi olla helpompi käsitellä ja lukea, mutta nykyistä muotoa on helppo päivittää. Siihen on yksinkertaista lisätä, poistaa tai muuttaa asioita tarpeen mukaan. Uusille työntekijöille tulostetaan omat kappaleet ja annetaan ensimmäisenä työpäivänä perehdytyksen alkaessa. Johtoryhmässä päätettiin, että jatkossa tarkistetaan tammikuussa perehdytysoppaan sisältö, jotta kaikki tiedot ovat oikein ja samalla tehdään tarvittavat muutokset. Toki päivityksiä tehdään myös vuoden mittaan aina, kun muutoksia tulee. Vielä ei ole nimetty henkilöä, jonka tehtäväksi tietojen säännöllinen päivitys tulee.

Lisäksi laadittiin sekä säleverho-osastolle että hyönteissuojien ja ristikoiden valmistusosastoille omat tarkistuslistat, joissa pohjana käytettiin Työturvallisuuskeskuksen (2003) laatimaa perehdytyksen tarkistuslistaa. Työturvallisuuskeskuksen tarkistuslistaa hiukan muokattiin yrityksen käyttöön sopivaksi. Tarkistuslistan runkona ovat perehdytysoppaan asiat sekä lisäksi osastokohtaiset eri työvaiheet. Työntekijäkohtaiseen tarkistuslistaan merkitään, kun opastettava asia on kerrottu ja tarkistetaan myöhemmin sovitun jälkeen, että se on opit-

tu. Tällä tavalla seurataan asioiden oppimista. Tarkistuslistassa on tärkeänä osana eri työvaiheiden oppimisen seurantaosio, sillä useiden työvaiheiden osaaminen on osaamislisien palkanmaksuperuste. Yrityskohtaisen tarkistuslistan sisältöä ei julkaista opinnäytetyön liitteenä.

6 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

Onnistunut rekrytointi ja hyvä perehdyttäminen ovat tärkeitä asioita niin yritykselle kuin työntekijällekin. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on yksi yrityksen kilpailutekijä. Yritykselle on tärkeää säilyttää tuotannon tehokkuus ja laatu tasaisena henkilöstömuutoksista huolimatta. Henkilöstön sitouttamiseen auttaa omalta osaltaan perehdyttäminen. Teoriassa käsittelin myös sisäistä markkinointia, sillä perehdytys on yksi sisäisen markkinoinnin keinoista. Henkilöstö sitoutuu työhönsä sitä paremmin, mitä enemmän työntekijöille kerrotaan yrityksen tuotteista, tavoitteista ja päämääristä. On tärkeää, että työntekijällä on tunne, että hänen tekemällään työllä on merkitystä osana organisaation kokonaisuutta.

Opinnäytetyöni tuotoksena on laadittu perehdytysopas Solar Kaihdin Ky:lle. Toimeksianto tuli yrityksen tarpeesta. Perehdytysopas on jo käytössä ja sitä tullaan käyttämään jatkossakin uusia työntekijöitä perehdytettäessä. Perehdytysoppaaseen ollaan erittäin tyytyväisiä toimeksiantajayrityksessä. Se on tarpeellinen ja siitä on hyötyä niin työnantajalle, perehdyttäjille kuin työntekijöillekin. Perehdytysopas on laadittu niin, että sen voi uusi työntekijä viedä mukanaan kotiinsa. Siten työntekijän oma perhe ja suhdeverkosto voi halutessaan tutustua yritykseen lukemalla Tervetuloa taloon -perehdytysopasta. Näin perehdytysoppaalla voi olla markkinoinnillistakin vaikutusta. Olen myös itse tyytyväinen lopputulokseen. Perehdytysopas on selkeä ja helppolukuinen. Sitä on helppo päivittää tarpeen mukaan.

Opinnäytetyöprosessin myötä on yrityksessä mietitty koko perehdytysprosessia ja sitä on viety kevään 2015 aikana suunnitelmallisempaan suuntaan. Myyntiä on pyritty ennustamaan, jotta voidaan ennakoida tarvittavan työvoiman hankinta oikeaan aikaan eli riittävän aikaisin ennen sesongin alkua. Perehdytykselle ja työnopastukselle on tarkoitus järjestää riittävästi aikaa, jotta uusi työntekijä ehtii oppia työn ennen kevään kiireisintä aikaa.

Perehdytysoppaan laadinta oli mielenkiintoinen ja innostava tehtävä. Teoriaan perehtyminen myös laajensi näkökulmaa aiheeseen. Haastavaa oli kirjoittaa teoriaa ja perehdytysopasta samanaikaisesti. Ajankäytön suunnittelu oli hiukan hankalaa niin kauan kuin kevään opintojaksot olivat vielä kesken. Toisaalta oli erittäin hyvä asia, että perehdytys-

opas oli jo keväällä 2015 koekäytössä. Käyttäjien kokemukset auttoivat perehdytysoppaan viimeistelyssä. Jos jotain tekisin toisin, niin pitäisin ehkä opintovapaata opinnäytetyön kirjoituksen ajan. Opinnäytetyö on iso kokonaisuus ja siihen on hyvä kunnolla keskittyä. Opinnäytetyötä on aika vaikea kirjoittaa silloin tällöin työn lomassa iltaisin. Huomasin, että tekstissä tuli helposti toistettua asioita, kun työtä kirjoitti vähän kerrallaan. Olen kuitenkin melko tyytyväinen aikatauluuni, jonka laadin aika väljäksi. Opinnäytetyö on saanut välissä ”levätä” ja ajatukseni ovat saaneet työskennellä rauhassa muun työn ohessa.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin hankkimaan tietoa eri lähteistä. Kirjoittaminen lähteitä käyttäen tuntui aluksi vaikealta, mutta työn edetessä se alkoi sujua. Kirjoitustyön aloittaminen oli haasteellista. Alkusuunnittelun ja työn rungon muotoilun jälkeen kirjoittaminen edistyi. Teoreettisen viitekehyksen ja keskeisten kuvioiden suunnittelu auttoivat asioiden hahmottelussa ja jäsentelyssä. Perehdytysprosessista opin uusia asioita. Perehdytysprosessi kokonaisuudessaan on laaja prosessi alkaen jo rekrytointivaiheessa. Teoriaan perehtyminen laajensi omaa näkökulmaa sekä henkilöstöjohtamiseen että perehdytysprosessiin. Itse opinnäytetyöprosessi on iso työ ja se vaatii sekä ajatus- että kirjoitustyötä. Tällaista prosessia en ole aikaisemmissa opinnoissani suorittanut, joten opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan uusi ja mielenkiintoinen kokemus.

Jatkokehityskohteena yrityksessä voisi olla työopastuksessa tarvittavien työohjeiden laadinta. Kokeneilla työntekijöillä on omia tapoja tehdä työvaiheita. Uusille työntekijöille olisi kuitenkin hyvä opettaa työvaiheet ja oikeat työtavat yhtenäisellä tavalla. Yhtenäisistä työohjeista olisi helppo tarkistaa toiminnot eri työvaiheissa. Erityisesti erikoisemmat, harvemmin toistuvat työvaiheet tarvitsisivat selkeän ohjeistuksen. Yhtenäiset toimintatavat varmistaisivat tuotteiden tasaisen laadun. Työohjeiden laadinta tulisi tehdä tuotantovastaavien toimesta, koska heillä on paras tieto ja osaaminen tuotannon työtehtävistä.

Perehdytysprosessin kokonaisuutta voisi kehittää edelleen teoriaosuuden sivulla 27 olevan kuvion mukaan. Perehdytysprosessin eri vaiheissa olisi tärkeää käydä muun muassa palautekeskusteluja uuden työntekijän ja esimiehen välillä. Ensimmäisen palautekeskustelun tulisi olla heti ensimmäisen työviikon jälkeen ja toisen keskustelun ensimmäisen kuukauden jälkeen. Lisäksi lähellä koeajan päättymistä olisi kolmannen palautekeskustelun aika. Tällä tavalla voitaisiin seurata uuden työntekijän oppimista, kuulla työntekijän kokemuksia

työstä sekä kehittää perehdyttämistä ja työnopastusta eteenpäin. Kuluneen kevään aikana toimeksiantajayrityksessä on kiinnitetty perehdytysprosessiin huomattavasti enemmän huomiota kuin aiemmin. Sitä on kehitetty isoin askelin parempaan suuntaan. Uskon, että kehitystyö jatkuu ja perehdytysopas on kovassa käytössä tulevinakin vuosina.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.–14. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

DeCenzo, D. & Robbins, S. 2007. Fundamentals of human resource management. USA: John Wiley & sons, Inc.

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. Second edition. Great Britain: MPG Bookd Ltd, Bodmin, Gornwall.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Junnikkala, P. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 16.3.2015.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

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

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

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Sarja B Oppimateriaalia. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf. Luettu 25.4.2015.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Repropalvelu Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Alfabox Oy.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2007. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2.painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Solar Kaihdin Ky. Www-dokumentti. Saatavissa: www.solar.fi. Luettu 13.3.2015.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuskeskus. 2003. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf. Luettu 13.4.2015.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

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

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän liikeyrityksen perusta. 6. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.

TERVETULOA TALOON - Perehdytysopas

Solar Kaihdin Ky

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 YRITYS, TOIMINTA JA ASIAKKAAT 2
2.1 Yrityksen esittely 2
2.2 Tuotteet 2
2.3 Asiakkaat 2
2.4 Solar Kaihdin Ky:n arvot 3
2.5 Toimitusnopeus ja -täsmällisyys 3
2.6 Kannattavuus 3
2.7 Kilpailukyky 3
2.8 Kilpailijat 4

3 YRITYKSEN ORGANISAATIO, HENKILÖSTÖ JA PUHELINNUMEROT 5

4 TOIMINTATAVAT YRITYKSESSÄ 6
4.1 Mitä työntekijältä odotetaan? 6
4.2 Ulkoinen olemus, käytös, pukeutuminen ja jalkineet 6
4.3 Puhelimen käyttö 6
4.4 Vaitiolovelvollisuus 7
4.5 Täsmällisyys 7
4.6 Aloitetoiminta 7

5 TYÖSOPIMUS, TYÖSUHTEEN EHDOT JA TYÖAIKA 8
5.1 Työsuhteen muoto 8
5.2 Koeaika ja sen merkitys 8
5.3 Työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt ja tauot 8
5.4 Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niistä sopiminen 9
5.5 Toiminta päihdetilanteissa 10

6 PALKKA-ASIAT 11
6.1 Palkan määräytyminen 11
6.2 Palkan maksu 11
6.3 Sairausajan palkka 11
6.4 Verokortti 11

7 TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN 12
7.1 Irtisanomisaika, vuosilomakorvaus, lopputilin maksaminen 12
7.2 Työtodistus 12

8 TYÖTERVEYSHUOLTO 13

9 TYÖPAIKAN TILAT JA TYÖSKENTELY-YMPÄRISTÖ 14
9.1 Työpaikan sijainti 14
9.2 Oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet ja sosiaalitilat 14
9.3 Pysäköinti 14
9.4 Siisteys, järjestys ja hygienia 15
9.5 Ympäristöasiat ja jätehuolto 15
9.6 Vaara-alueet 15

10 TURVALLISUUSASIAT 16

11 KOULUTUS JA SISÄINEN TIEDOTTAMINEN 17

12 HARRASTUS- JA VIRKISTYSMAHDOLLISUUDET 18