

## Perehdytysopas Satatuotteen uusille työntekijöille

Vilma Jokinen



<b>Tekijä(t)</b> Vilma Jokinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdytysopas Satatuotteen uusille työntekijöille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 29 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen ja perehdytyspaketin luominen raumalaiselle perheyrietykselle nimeltään Satatuote. Satatuotteen liiketoiminta-alueena on lämpömuovaus.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja sen toteuttaminen on tapahtunut aktiivisen yhteistyön kautta toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyö sisältää toimeksiantajalle tehdyn perehdytyspaketin, sekä raportin, joka käsittelee perehdyttämistä teoriassa. Raportissa kerrotaan muun muassa perehdytyksestä terminä, perehdytyksen tärkeydestä, perehdytyksen prosesseista ja sen arvioinnista sekä siitä, millainen on hyvä perehdytysopas. Kirjallisen raportin tavoitteena oli olla tukena itse produktin luomisessa, jotta sain tarvittavan viitekehysten ja tarpeellista faktatietoa produktin pohjaksi.</p> <p>Opinnäytetyön produkti luotiin, koska Satatuotteella oli oppaalle välitön tarve, ja tämä viitoitti työn suuntaa. Ideana oli luoda perehdytyspaketti, jolle varmasti löytyisi käyttöä, ja että toimeksiantajayritys saisi siitä kaiken irti.</p> <p>Oppaan luomisessa on käytetty laajasti erilaista perehdytykseen liittyvää kirjallisuutta. Itse produktin luominen tapahtui yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa häntä haastellen ja tietoja kooten. Yhteyshenkilön lisäksi haastatteluja suoritettiin myös toimeksiantajayrityksen sisällä muidenkin henkilöiden kanssa, jotta kokonaisuudessaan kertyi mahdollisimman laajasti eri näkökulmia.</p> <p>Perehdytysopas valmistui tiiviissä aikataulussa yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja olen tulokseen tyytyväinen. Siinä on tuotu ilmi yrityksen kannalta relevanttia tietoa, ja juuri sellaisella otteella, mikä katsottiin toimeksiantajan osalta parhaaksi. Perehdytysopasta tullaan varmasti hyödyntämään toimeksiantajayrityksessä jokaisen perehdytettävän työhön tulijan kohdalla.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, perehdytyspaketti	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Aiheen esittely .....	1
1.2	Työni tavoitteet ja merkitys .....	1
1.3	Tärkeät käsitteet .....	2
1.4	Toimeksiantajan esittely - Satatuote osana kehittyvää perheyrittäjäkonsernia .....	3
2	Perehdyttäminen .....	5
2.1	Miksi on tärkeää perehdyttää uusi työntekijä? .....	6
2.2	Perehdytys osana yrityksen henkilöstöprosesseja ja strategiaa .....	8
2.3	Perehdytyksen suunnittelu .....	9
2.4	Perehdyttämisen prosessi .....	11
2.4.1	Tiedottaminen ennen töihin tuloa .....	12
2.4.2	Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen .....	12
2.4.3	Työsuhdeperehdyttäminen .....	14
2.4.4	Työnopastus .....	14
2.5	Työnjako perehdyttämisessä .....	15
2.6	Hyvä perehdytysopas .....	17
2.7	Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen .....	21
3	Produktin toteutusprosessi .....	22
3.1	Työn suunnittelu .....	22
3.2	Työn toteutus .....	23
3.3	Oppaan rakenne .....	24
4	Työn tulokset ja niiden arviointi .....	27
5	Lähteet .....	30
6	Liitteet .....	31
	Liite 1. Perehdytysopas .....	32

# 1 Johdanto

## 1.1 Aiheen esittely

Tämä opinnäytetyö käsittelee aiheenaan perehdyttämistä, ja toimeksiantajana tälle työlle toimii Satatuote Oy. Opinnäytetyö sisältää aluksi katselmuksen perehdyttämisestä, joka sisältää sen käsittelyä terminä, tietoa sen tärkeydestä, vaiheista ja sen arvioinnista. Lisäksi raportin tuotoksena syntyi perehdytyspaketti tälle opinnäytetyölle toimineelle toimeksiantajayritykselle. Alkuosan katselmus toimii siis produktia tukevana opinnäytetyöraporttina. Raportti sisältää myös tietoa siitä, miten arvioin omaa opinnäytetyöprosessiani ja itse produktia, eli perehdytyspakettia.

Aiheena oleva perehdyttäminen kiinnostaa minua kovasti, ja sen vuoksi työn tekeminen oli mielekästä. Alun alkaenkin tavoittelin aihetta tällaiselta henkilöstöön liittyvältä osa-alueelta, jossa koen olevani omillani. Aihe myös motivoi minua lisäämään tietojani ja taitojani, ja lisäksi koen työn tekemisen tukevan urasuunnitelmiani. Siihen Vilkan & Airaksisen (2003, 24) mukaan tulee pyrkiäkin.

## 1.2 Työni tavoitteet ja merkitys

Tavoitteeni oli selkeyttää ja tehostaa Satatuotteen perehdytysprosessia perehdytysoppaani avulla, josta hyötyvät niin perehdyttäjät Satatuotteessa, kuin Satatuotteelle saapuvat perehtyjät. Halusin luoda kattavan perehdytyspaketin, jonka avulla johtoporras pystyy luomaan pysyviä ja tyytyväisiä työsuhteita heti työsuhteen alkumetreistä lähtien. Vilkan & Airaksisen (2003, 38) mukaan on hyvä rajata kohderyhmä tarkasti, jotta tiedetään, mitä ollaan tekemässä ja kenelle. Tämä rajaus määrittää myös perehdytyspaketin sisältöä.

Tarkoituksena ei ollut uusia Satatuotteen koko perehdytysprosessia, vaan tuottaa luotettavaa tukiaineistoa, mikä helpottaa johtoportaan työtä perehdytyksessä ja tehostaa itse prosessia. Halusin, että tuottamani perehdytysoppaan avulla Satatuotteeseen rekrytoitu henkilö pääsee paremmin taloon sisään ja saa tukea juuri alkaneen työsuhteen alussa, sekä motivoituu jäämään osaksi henkilökuntaa pitkäksi aikaa.

Oman oppimiseni kannalta toivoin saavani työstä paljon uutta oppia ja uusia työkaluja tulevaan työelämäni. Produktin työstäminen avarsi näkemystäni perehdyttämisestä, ja haluni työskennellä perehdyttämisen parissa voimistui.

Koska perehdyttäminen on yritykselle tärkeä prosessi, uskon, että työstäni oli suuri merkitys toimeksiantajalleni. Lisäksi työtä oli mielekästä tehdä myös siinä mielessä, koska aihe kiinnostaa minua kovasti, ja työlle oli todellinen tarve Satatuotteen osalta. Heille ei oltu

aiemmin tehty kattavaa perehdytyspakettia, joten sen vuoksi koin työni tekemisen merkitykselliseksi.

Halusin luoda produktia tukevasta raportista sellaisen, että se osoittaa omaa kypsyyttäni aiheen ympäriltä ja lisäksi hyödyttää toisia saman aihepiirin parissa ahertavia tutkijoita, antamalla heille kenties ideoita ja näkökulmia tutkittavaan aiheeseen liittyen, mihin tutkimi kirjallisuuden mukaan on hyvä pyrkiäkin. (Vilka & Airaksinen, 2003. 67)

### **1.3 Tärkeät käsitteet**

#### **Perehdytys**

Perehdytyksen voidaan ajatella olevan tietynlaista vieritystä uuteen organisaatioon ja tehtävään, ja tätä vierihoitoa ylläpidetään niin kauan, kunnes tulokkaalla on riittävästi varmuutta itse ottamaan työssä tarvittavat ohjekset käsiinsä uudessa tehtävässään. Perehdyttämisessä hänet tutustutetaan organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Perehdyttämistä voidaan pitää suoranaishana palveluksena varsinkin työhön tulijalle, mutta myös organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja koko yrityskuvulle. (Viitala, 2006. 252)

Perehdytykseen liittyy runsaasti erilaisia toimenpiteitä, ja voidaankin sanoa, että perehdytys tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi henkilö voidaan mahdollisimman pian saada osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä. Lisäksi perehdyttäminen nopeuttaa tulokasta oppimaan omat työtehtävänsä. (Österberg, 2014. 115)

#### **Työnopastus**

Käsi kädessä perehdytyksen kanssa kulkee työnopastus, josta myös työssäni jonkin verran puhutaan. Termillä tarkoitetaan uuden työntekijän välitöntä opettamista työhön liittyviin taitoihin ja tietoihin. Keskiössä ovat työn tekemiseen liittyvät valmiudet ja niiden oppiminen, ja opastuksen tavoitteena on saada tulokas oppimaan itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Kun työnopastus tehdään alusta alkaen tunnollisesti, tuloksena siitä syntyy työntekijä, joka oppii heti tekemään työtehtävänsä oikein. (Kangas & Hämäläinen, 2007. 13)

#### **Strategia**

Kaiken peruskivenä on yrityksen strategia, mikä on myös terminä hyvä avata. Yritys luo strategiansa oman toiminta-ajatuksen, arvojen ja visioidensa kautta, ja termillä voidaankin tarkoittaa niitä organisaation määrittelemiä valintoja, joiden avulla se aikoo päästä haluamiinsa tavoitteisiin. (Hyppänen, 2013. 51) Ilman strategiaa yritys ei pysty saavuttamaan

tavoittelemiansa päämääriä, koska tällöin sillä ei ole tarvittavia eväitä maaliin pääsemiseksi. Strategia ei siis ole yrityksen tavoittelema maali, vaan ne keinot, joilla maaliin päästään.

#### **1.4 Toimeksiantajan esittely - Satatuote osana kehittyvää perheyrittäjäkonsernia**

Satatuote on raumalainen perheyrittäjä, joka valmistaa ja kehittää lämpömuovausmenetelmää hyödyntäen pakkauksia ja logistiikkaratkaisuja, joita kuljetetaan eteenpäin eri puolille Eurooppaa. Satatuote Oy:n kotisivujen mukaan Satatuotteen päätoimialoja ovat lääke- ja elintarviketeollisuus. Lääketeollisuuden puolella Satatuote on erikoistunut kuljetusalastratkaisuihin. Suunnitteluosaaminen ja laatuvarmistusten tinkimätön noudattaminen on vaatimus Satatuotteen yhteistyölle maailman johtavien lääkeyritysten kanssa. Elintarviketeollisuutta Satatuote palvelee valmistamalla korkealaatuisia ja hygieniatasoltaan suorituskykyisiä pakkauksia. (Satatuote, 2016)

Satatuote kuuluu perheyrittäjäkonserniin, joka toimii nimellä Marva Group. Marva Groupin toinen liiketoiminta-alue lämpömuovauksen lisäksi on media. Kyseessä on siis yksi suku, Marvan suku, joka on pyörittänyt toimintaa jo vuodesta 1945. Tuolloin Olavi Marva perusti yhtiön valmistaakseen ruskeita paperipusseja Oy Alko Ab:lle, kun vuosikymmenten aikana yhtiö on kehittänyt toimintonsa nykyaikaisempaan suuntaan, ja tällä hetkellä yhtiön toimintona onkin juuri lämpömuovaustekniikalla valmistettavat pakkaukset. Tällä hetkellä Satatuotteen toimitusjohtajana toimii Olavi Marvan pojanpoika Heikki Marva.

Satatuotteen toiminnan ydin on tiivistetty heidän kotisivuillaan seuraavasti:

”2010-luvulla Satatuotteen toiminnan ytimen muodostaa vaativa, lääketeollisuuden laatuvarmistusten mukainen projektiosaaminen ja pakkausten valmistaminen. Yhtiön henkilöstöllä on voimakas sitoutuminen omistaja-arvoihin ja vision toteuttamiseen kapeassa niche-markkinassa. Visioon liittyy osaamisen kehittämisen lisäksi merkittävä kasvu Euroopan markkinoilla. Yhtiöllä on myyntikonttori Stuttgartissa.” (Satatuote, 2016)

Seuraava otanta heidän kotisivuiltaan ilmentää Satatuotteen vision:

”Forming success in Europe. Haluamme nousta menestyväksi ja arvostetuksi eurooppalaiseksi lämpömuovausratkaisujen toimittajaksi. Tavoitteemme on, että eurooppalaiset asiakkaat tuntevat ja tunnistavat osaami-

semme ja tapamme toimia. Johdamme osaavaa ja aikaansaavaa henkilöstöä pitkäjänteisellä yrityskulttuurilla. Menestys tekee meistä kannattavan ja kehittyvän suomalaisen perheyhtiön Euroopassa”. (Satatuote 2016)

## BOOST YOUR SALES

**Impact purchase decision –**  
Light and functional design results in outstanding in-store display, building the products’ attractiveness.

**Strengthen product image –**  
By leaving room to the products itself, in-store brand visibility is maximized.

**Increase consumer satisfaction –**  
Easy selection and pick-up of products means smoother and more convenient shopping experience.

## IMPROVE YOUR EFFICIENCY

**Convenient –** Because of their lightness, flexibility and durability, Satatuote’s packaging solutions are noticeably efficient to work with.

**Cost-efficient –** The plastic used in pallets and trays is long-lasting, resulting in reduced amount of packaging material and waste management costs. In addition, you get eventually refunded for recycled plastic.

**Ecological –** Plastic has a small ecological footprint compared to other packaging materials due to its long life-cycle and high recycling value.



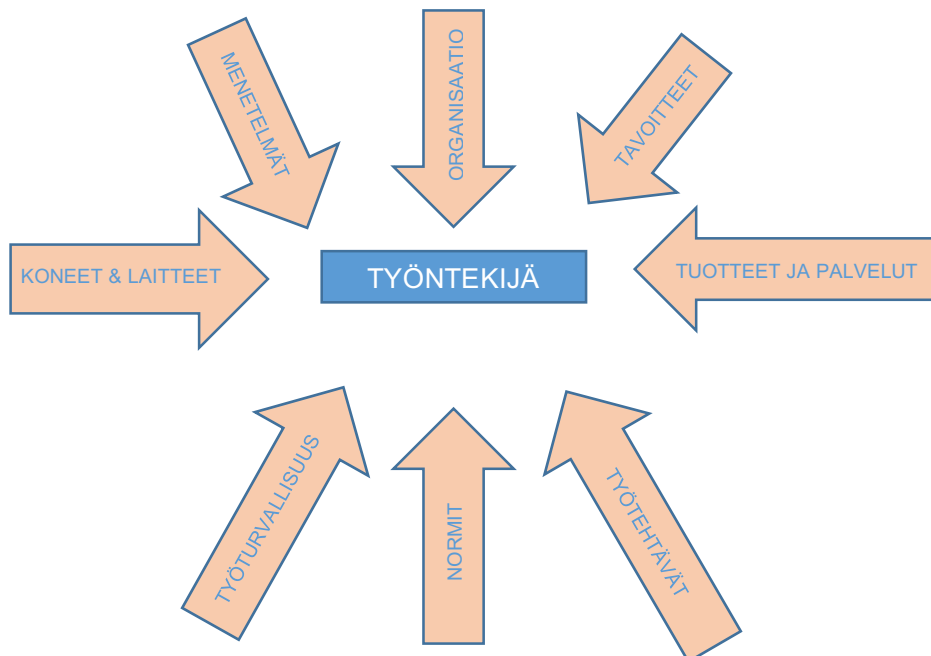
Kuvio 1. Satatuotteen toimintamalli (Satatuote 2016)

## 2 Perehdyttäminen

Perehdytyksessä tavoitteena on, että työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Tätä voidaan laajentaa myös organisaatiotasolle, jolloin perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola, 2009. 86)

Perehdytyksen asianmukainen toteuttaminen on työyhteisön toimivuuden ja tulosten vuoksi tärkeää. Yritysten olisi hyvä pitää mielessä, että hyvä perehdyttäminen on suoraan verrannollinen yrityksen menestykseen, sillä kun uusi henkilö pääsee mahdollisimman pian osaksi porukkaa, jolla on aito halu tehdä yhdessä hyviä tuloksia työilmapiiriltään mukavassa ja haasteellisessa ympäristössä, sillä on merkitystä koko liiketoiminnan menestymiseen. (Österberg, 2014. 125)

Riippuen yrityksestä millaista tietoa työntekijälle halutaan antaa, mutta Viitala & Jylhän (2013. 235) mukaan työntekijälle kannattaa aina työnantajasta ja –ympäristöstä riippumatta antaa ainakin jonkinlaiset perustiedot, jotta pohja tulevalle työsuhteelle tulee luotua. Alla oleva kuvio selkeyttää niitä ydinasioita, joita jokaisen perehtyjän tulisi saada tietää ensimmäisten työpäiviensä aikana.



Kuvio 2. Työntekijälle annettavat tiedot perehdytyksessä (Viitala & Jylhä, 2013. 235)



## 2.1 Miksi on tärkeää perehdyttää uusi työntekijä?

Perehdyttäminen on tärkeää monestakin syystä, ja Helsilän (2009, 48) mukaan sen tärkeyttä ei voi missään määrin aliarvioida. Perehdyttämisestä hyöttyy tulija itse, kuin myös koko yritys. Yhtenä suurena syynä voidaan pitää aikaa ja sen säästämistä. Tänä päivänä yritysten hektisessä ja globaalissa maailmassa aika on hyvinkin kortilla, mikä aiheuttaa sen, että se on käytettävä järkevästi. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä ja tärkeimpänä: tekemään työnsä oikein. Riski virheisiin pienenee ja virheiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. (Österberg, 2014. 115)

On myös tärkeää luoda turvallisuuden tunnetta työntekijälle siten, että hänelle on varattu aikaa uusien asioiden oppimiseen ja niihin perehtymiseen. Turvallisuudentunnetta uusien tehtävien alkutaipaleella lisää perinpohjainen opastus. Kun perehdytys hoidetaan hyvin ja perusteellisesti, se vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja työhön sitouttamiseen: perehdytettävä saadaan nopeammin sitoutettua yrityksen ja työyhteisön tulosta tekemäksi jäseneksi. (Österberg, 2014. 115) Onkin hyvä pitää mielessä, kuinka ensimmäiset hetket vaikuttavat tuleviin asenteisiin, ja Viitalan (2006, 358) mukaan nyrkkisääntönä voidaankin pitää kahta ensimmäistä viikkoa. Niiden aikana on siis tärkeää kohdella uutta työntekijää äärimmäisen hyvin ja paneutua tulokkaan perehdyttämiseen. Kun mietitään perehdyttämisen etuja pitkällä tähtäimellä, voidaan ajatella, että perehdyttäminen vaikuttaa suoraan laatuun, tuottavuuteen, henkilöstön pysyvyyteen, myönteiseen työskentelyasenteeseen ja työturvallisuuteen. Tiivistettynä voidaan sanoa, että perehdyttäminen nopeuttaa tehtäviin sisäänpääsyä ja näin mahdollistaa täysipainoisen työskentelyn ja tuottavuuden, säästäten yrityksen resursseja. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg, 2007. 154)

Työsuhteen alkaessa työntekijä saattaa tuntea hukkuvansa uuteen informaatioon ja tietoa joutuu käsittelemään sekä omaksumaan. Kaikkialla on uusia kasvoja, uusia nimiä, numeroita, erilaisia käsitteitä, yrityksen omia tekniikoita ja sovelluksia. Kun niitä alkaa pikkuhiljaa yhdistellä, niistä muodostuu uudelle tulokkaalle kokonaiskuva. Perehdytyksen avulla työntekijä pystyy helpommin selviämään tässä tietotulvassa, erottamaan epäoleelliset oleellisesta ja löytämään kulloinkin tarvittavat tiedot nopeasti, jolloin aikaa säästyy. (Valvisto, 2005. 49)

On myös hyvä muistaa, että perehdyttäminen varmistaa, että uuden työntekijän työpanos vie yritystä taas lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Kun työntekijä halutaan saada jyvälle yrityksen visiosta ja tavoitteista, on se hyvä keino saada

työntekijä sitoutettua työhönsä pitkälle ajanjaksolle. Tänä päivänä yritysten ajatusmaailloissa tuntuu olevan aina jossakin muodossa tehokkuus. Tehokkuutta ei kuitenkaan haluta yleensä lisätä perehdytykseen, mutta juurikin sinne tehokkuutta kannattaa lisätä, jos sitä halutaan myös muussa liiketoiminnassa. (Valvisto, 2005. 47)

Perehdytys on hoidettu huonosti, jos työntekijälle ei kerrota heti alusta alkaen arvoista ja talon tavasta toimia. Toinen selkeä signaali on se, jos uudelle tulokkaalle ei anneta minikäänlaista mahdollisuutta kyseenalaistaa asioita ja tuoda ilmi omia näkemyksiään. Hyvässä perehdyttämisessä on siis kyse aktiivisesta vuorovaikutuksesta työntekijän ja työnantajan välillä. (Valvisto, 2005. 49)

Huono perehdytys saattaa johtaa työntekijän tekemiin laaturvirheisiin, ja jopa heikentää työskentelymotivaatiota heti alkumetreistä lähtien. Sen sijaan hyvän perehdytyksen jälkeen työntekijä tuntee itsensä valmiiksi työhön, ja pystyy näin antamaan nopeammin täyden panoksensa uudessa työtehtävässään. (Viitala & Jylhä, 2013. 235) Varsinkin pienissä yrityksissä ongelmaksi saattaa koitua ajanpuute, tai siihen ainakin vedotaan. Ajatellaan, että ei ole aikaa perehdyttää uutta työntekijää muuhun kuin työhön. Tällöin ongelmana on kuitenkin se mielentila, mikä työntekijälle rakentuu, ja saattaa ottaa pitkän aikaa, ennen kuin työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon. (Valvisto, 2005. 49) Lisäksi varsinkin tehdaspainotteisissa yrityksissä ynnä muissa raskaita koneistoja käyttävissä yrityksissä esiin nousee myös turvallisuustekijät, sillä uusi työntekijä saattaa tietämättään aiheuttaa suuriakin turvallisuusriskejä. Senkin vuoksi hyvään ja kattavaan perehdytykseen on syytä panostaa.

Hyvä perehdyttäminen liittää koko organisaation yhteen, ja antaa koko organisaatiolle mahdollisuuden kehittyä. Hyötyviä osapuolia ovat siis työnantaja, koko työyhteisö ja tietenkin juuri aloittanut työntekijä itse ja hyvä perehdyttämisen avulla pystytään takaamaan lukemattomia onnistumisen hetkiä koko organisaatiossa. (Kupias & Peltola, 2009. 19) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 77) mukaan uuden työntekijän tullessa taloon, aukeaa siinä suuri mahdollisuus koko työyhteisölle tarkastella omaa toimintaansa. Mitkä tekijät luovat meidän yrityksemme pelisäännöt? Voisiko olla jotain omia toimintatapoja, joiden olemassaoloa voisi pohtia ja kyseenalaistaa? Lisäksi päästään miettimään, voitaisiinko tulokkaan ulkopuolisuutta hyödyntää jollakin lailla työsuhteen alussa. Hänhän näkee asiat aluksi ulkopuolisen silmin ja saattaa ihmetellä asioita, jotka ovat kauemmin työyhteisössä työskennelleille niin itsestään selviä, että niitä ei enää edes huomata kyseenalaistaa. Perehdyttäminen siis opettaa uuden työntekijän talon tavoille, mutta parhaimmassa tapauksessa lähentää henkilöstöä talon sisällä ja avaa umpeutuneita silmiä katsomaan asioita uusista näkökulmista.

## 2.2 Perehdytys osana yrityksen henkilöstöprosesseja ja strategiaa

Vaikka yrityksissä tänä päivänä hyödynnetään paljon robotteja ja muita koneistoja, yritysten johdon on silti syytä pitää mielessään, että työtä yrityksessä tekee silti pääasiassa ihminen, joka on inhimillinen olento. Tosiasiana on syytä muistaa kuinka jokainen yrityksen sisällä tehty ponnistus ja menestystarina on täysin ihmisen kädenjälkeä. Vaikka yrityksissä tänä päivänä panostetaan erilaiseen konetekniikkaan ja automatisoidaan tehdaslinjoja, on järkevää silti muistaa, että ydinjoukkoa koko yrityksen kannalta on sen palkkalistoilla olevat ihmiset eli henkilöstö. (Viitala & Jylhä, 2013. 216)

Henkilöstö on terminä hyvin laaja ja sisältää monia eri kokonaisuuksia ja prosesseja. Tästä onkin muodostunut termi ”henkilöstöprosessit”, johon myös perehdytys kuuluu. Henkilöstöprosesseihin kuuluva perehdytysprosessi on syytä suunnitella hyvin, sillä tällöin kaikki uudet työntekijät saavat yhtenäisen alun. (Valvisto, 2005. 50) Muita henkilöstöprosesseja ovat myös mm. henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, palkitseminen ja kehittäminen. Nämä kaikki muodostavat toimivan kokonaisuuden ja ovat yhteyksissä yrityksen muihin prosesseihin.

Perehdyttämisen kanssa tiiviissä yhteydessä henkilöstöprosessien sisällä on henkilöstösuunnittelu. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu toiminnan edellyttämän henkilöstömäärän ja –kustannusten ennakointi. Ei siis voida toimia, toisin sanoen palkata uusia työntekijöitä yritykseen, jos ennakkoinnin mukaan se ei ole kannattavaa. Henkilöstösuunnittelu on siis nimenomaan tulevaisuuteen suuntaavaa ja prosessina siinä eletään aina askeleen edellä. Henkilöstösuunnittelun avulla myös turvataan tiedot ja taidot, jotka ovat yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittäviä, sekä ennakoidaan kehittämistarvetta. Henkilöstösuunnittelun voidaan ajatella olevan jonkinlainen kivijalka, jonka päälle aletaan rakentaa henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä, sillä siinä muodostetaan käsitys markkinoiden, yrityksen ja koko toimialan tulevaisuudesta sekä yrityksen tavoitteista ja niihin tarvittavista voimavaroista. Ilman henkilöstösuunnittelua tuskin tehdään järkeviä rekrytointeja, ja sitä kautta asianmukaista perehdytystä. (Viitala & Jylhä, 2013. 228)

Kaiken tämän takana on kuitenkin yrityksen strategia, joka määrittää jokaisen liikkeen. Strategiassahan on kyse siitä, miten tavoitteisiin päästään, ja yritykseen tulee tarkkaan valita ne henkilöt, jotka maaliin pääsemisen tekee mahdolliseksi. Kupiaksen & Peltolan mukaan (2009, 43) perehdyttämisen yhteys yrityksen valitsemaan strategiseen toimintakonseptiin onkin erittäin kiinteä. Kun yritys on valinnut tietyn toimintatavan ja strategisen toimintakonseptin, on hyvä lähteä tavoittelemaan menestystä ja miettiä askelmerkkejä kohti maaliviivaa. Tässä kohtaa tulee kuitenkin pohtia ja ymmärtää haasteet oppimisessa

ja ohjaamisessa, jotka nojaavat kutakin organisaation valitsemaa toimintatapaa vasten. Toimintakonseptit siis määrittävät sen, minkälaista perehdyttämistä ja perehtymistä juuri nyt vaaditaan ja mikä organisaatiossa on mahdollista toteuttaa. On tiedostettava missä yritys on nyt, ja mihin suuntaan se on strategisesti menossa.

John Leopoldin (2002, 25) mukaan, jos haluaa olla riittävän tehokas henkilöstöä johtaessaan, tulee henkilöstösuunnittelun olla riittävän tehokasta ja sen tulee olla aktiivisessa kontaktissa varsinkin strategisten linjausten kanssa. Strateginen suunnittelu on siis osa henkilöstösuunnittelua. Sen sijaan Michael Armstrong (2009, 50) painottaa, että henkilöstöjohtamiseen liittyvät päätökset tulee ehdottomasti olla samalla viivalla yrityksen strategian kanssa. Suunnittelu voi siis olla hieman suurempilinjaista, kuin Leopoldin mukaan, mutta päätöksiä tehtäessä kaiken on oltava harmoniassa strategian kanssa.

### **2.3 Perehdytyksen suunnittelu**

Ennen perehdyttämisen suunnittelua yrityksessä on ensin mietittävä kehittymisen tavoitteita. Jos halutaan tehdä tarkoituksenmukaista perehdyttämisen suunnittelua, on otettava ensin huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Tämän vuoksi perehdyttämistä ei voi suoraan matkia toisesta yrityksestä, jokaisella yrityksellä on omat tapansa toimia, mikä vaikuttaa perehdyttämisen suunnitteluun. (Kupias & Peltola, 2009. 88)

On olemassa kaksi suuntausta perehdyttämisen suunnittelussa, sillä suunnitteluvaiheessa voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattisessa suunnittelussa on kyse perehdyttämisen suunnittelusta koko organisaation tai työyksikön tasolla ja erilaisten perehdyttämissuunnitelmien ja materiaalien laadinnasta perehdyttämisen tueksi. Kyse on siis keskitetysti suunnitellusta, erityisesti toimialakohtaisesta ja organisaatiokohtaisesta perehdyttämisestä sekä perusosaamisen kehittämisestä. Perusosaamisen kehittäminen on usein kuitenkin pitkäjänteistä ja varsinkin sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka tulevat eri kulttuureista, on nähtävä enemmän vaivaa perusosaamisen kehittämiseksi. (Kupias & Peltola, 2009. 93)

Koskaan ei kuitenkaan ole järkevää tuudittautua vain tämän systemaattisen suunnittelun voimaan, vaan on otettava huomioon myös yksilöllisen suunnittelun tarve. Olipa kyse minkälaisesta organisaatiosta tai työtehtävästä tahansa, näitä keskitetysti laadittuja suunnitelmia tulee yksilöllistää ainakin jonkin verran. Tämä siksi, koska uudet tulokkaat poikkeavat osaamiseltaan ja taustoiltaan toisistaan aina. Jokaisen tulokkaan yksilöllinen tausta tulee

ottaa aina huomioon, jos haluaa perehdyttää niin, että se tuottaa tuloksia nopeasti. (Kupias & Peltola, 2009. 93)

Perehdyttämisen suunnittelussa voi lähteä aluksi miettimään, että mitä sillä halutaan saavuttaa. Perehdyttäjä voisi siis työtään helpottaakseen laatia tavoitteet hoitamalleen perehdytykselle. Perehdyttäminen tulisi olla Viitalan (2006, 356) mukaan sillä tavalla hoidettua, että se:

- turvaa toiminnan sujuvuuden ja lopputuloksen laadun
- luo myönteistä asennetta sekä tulijassa että vastaanottavassa työyhteisössä
- auttaa pääsemään työtehtäviin kiinni mahdollisimman tehokkaasti
- muokkaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperää
- tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden onnistumiseen
- antaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja työn liittymisestä siihen
- lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta tehtävää, yritystä ja alaa kohtaan

Kun nämä asiat on saavutettu, voidaan ajatella perehdytyksen suunnittelun olevan onnistunut ja näin ollen työntekijän lähtökohdat aloittaa työssään on rakennettu tukeviksi.

Perehdytyksen suunnittelussa on hyvä koko ajan miettiä uusi tulokas yksilönä ja räätälöidä jokaiselle työntekijälle uudelleen. Mikäli yritys haluaa päästä parhaimpiin mahdollisiin tuloksiin uuden työntekijänsä kanssa, on hyvä ottaa huomioon tulokkaan yksilölliset tarpeet ja toiveet. (Honkaniemi & Junnila ym, 2007.156) Esimiehen tehtävä tässä on myös varmistaa perehdytykselle asianmukaiset olosuhteet eri oppijoille, jokaisen yksilön tarpeet huomioiden. Olosuhteiden on oltava sellaiset, että oppiminen on edistyksellistä. (Armstrong, 2008. 121)

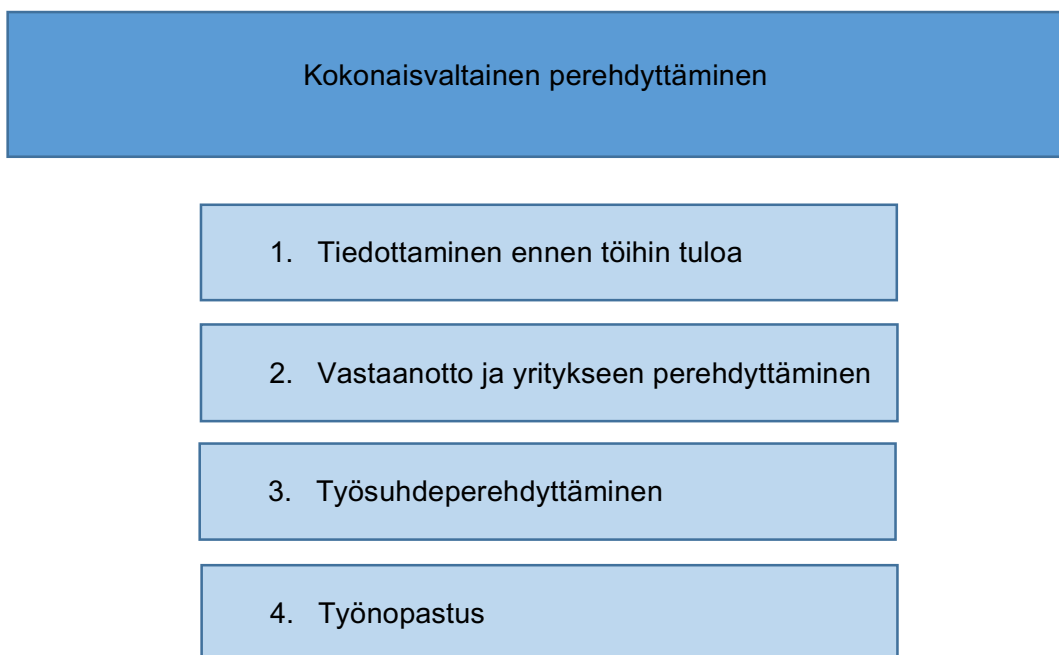
Uusi työntekijä huomaa asian välittömästi, jos perehdyttäminen on suunniteltu hieman huiloiden ja jos asian eteen ei ole nähty tarpeeksi vaivaa. On myös mietittävä perehdyttämisen suunnittelua ja sen vaikutusta pitkässä juoksussa. Österbergin (2014, 118) mukaan, perehdytysohjelma kannattaa miettiä kerralla perusteellisesti, sillä tällöin sen käyttöönotto on helpompaa ja ajan kanssa siitä muodostuu helpommin yrityksen sisällä yleinen toimintatapa. Kun mietitään käytännöllistä ja laatua varmistavaa perehdyttämisyjärjestelmää on syytä pitää mielessä, että sen on tarkoitus säilyä systemaattisena työkaluna, jota pitää kehittää jatkuvasti, ja sen tulee olla niin sanotusti valmiustilassa koko ajan. (Viitala, 2006. 253)

On hyvä miettiä, missä määrin tietoa annetaan ja missä kohtaa perehdytysohjelmaa. Jos perehdytysuunnitelma halutaan luoda kattavasti ja järkevästi ajoitetuksi, kannattaa uudelle tulokkaalle antaa uutta tietoa pieninä kokonaisuuksina, ja antaa tälle prosessille tarvittava määrä aikaa, jotta tulokas pystyy yhdistämään tiedot laajemmaksi kokonaisuudeksi. On selvää, että uuden tiedon tarjoaminen pienissä osissa varmistaa sen, että uusi henkilö pystyy omaksumaan tiedon paremmin ja myös harjoittelemaan opittuja asioita myös käytännössä. Näin opetettu muuttuu osaamiseksi ja organisaatio alkaa hyötyä uuden henkilön työpanoksesta. (Hyppänen, 2013. 220-221)

Esimiesten onkin syytä pitää mielessään, että perehdyttämisen laatu vaikuttaa suoraan työntekijän työn laatuun ja suoriutumiseen. Riittämätön perehdyttäminen saattaa vaikuttaa tulokkaan suorittamiseen ja näin ollen jättää suorittamisen vaillinaiseksi. On myös huomioitava jo suunnitteluvaiheessa, mikäli tulokas tarvitsee enemmän tukea selvittääkseen tehtävistään. Suoriutumiseen vaikuttavat syyt on hyvä tunnistaa ja päättää, kuinka paljon on valmis panostamaan alustensa tukemiseen esimiehenä. (Isoaho, 2007. 160)

## 2.4 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttäminen prosessina on hyvin tärkeä ja sen vuoksi yrityksen ei ole kannattavaa lipsua siitä. On myös huomioitava, ettei perehdytys tarkoita vain yhtä asiaa, vaan se sisältää kokonaisuutena monta osa-aluetta. Viitalan (2006, 356) mukaan kokonaisvaltainen yrityksen perehdyttämisjärjestelmä voidaan kuvata alla olevan kuvion mukaisesti seuraavien vaiheiden kautta:



Kuvio 2. Perehdyttämisen vaiheet (Viitala, 2006. 356)

### **2.4.1 Tiedottaminen ennen töihin tuloa**

Uuden tulokkaan kontaktointia ei sovi väheksyä, ja tiedottaminen valinnasta tulee hoitaa asianmukaisesti, yleensä puhelimitse, jolloin samassa yhteydessä voi keskustella lisää yksityiskohdista liittyen työsuhteen aloittamiseen ja itse työhön. Olisi kannattavaa, jos valittu työntekijä saataisiin käymään mahdollisuuksiensa mukaan tulevan esimiehensä luona mahdollisimman pian valintailmoituksen jälkeen. Tällöin hänen kanssaan on mahdollista keskustella henkilökohtaisesti käytännön asioista työsuhteen alkamiseen liittyen, ja antaa ennakkoon tutustuttavaksi materiaalia itse työtehtävästä ja koko. Hyvänä esimerkkinä mainittakoon vaikkapa Tervetuloa taloon –esite. Perehdyttämisvaihe tulee olemaan tehokkaampi ja menestyksekkäämpi, jos työntekijä voi valmistautua siihen jo ennen työn alkua. (Viitala, 2006. 356)

Kun on saatu uusi tulokas kontaktoitua, on tärkeää huolehtia tiedottamisesta myös organisaation sisällä, sillä henkilöstön on aina hyvä olla tietoinen uusista henkilövalinnoista. On kaikkien edun mukaista, että työyhteisö on virittäytynyt ottamaan vastaan uuden työntekijän, ja tämän takaa ajoissa hoidettu ja selkeä viestintä uudesta henkilövallinnasta. Kuka on tulossa, mitä tekemään ja miten perehdyttäminen hoidetaan, ovat yleensä tietoja, joita henkilöstö on kiinnostunut saada tietää. Lisäksi työyhteisö on usein kiinnostunut siitä, miksi juuri kyseinen henkilö on valittu tehtävään. Tällainen avoin ennakkokäsittely luo pohjan uuden henkilön vastaanotolle ja uusi tulokas pystyy varmasti aistimaan tämän avoimuuden. Epätietoisuus ei johda mihinkään hyvään, vaan antaa vallan huhuille, uhille ja peloille. Tämä taas ei ole uuden tulokkaan kannalta hyvä lähtökohta onnistuneelle vastaanotolle ja perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola, 2009. 76-77)

### **2.4.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen**

Uudelle työntekijälle ensimmäiset työpäivät ovat tärkeitä ja ne onkin työnantajan osalta syytä hoitaa asiallisesti, sillä uusi henkilö on taloon tullessaan täynnä intoa ja suuria odotuksia. Mikäli tulokas saa kokea pettymyksen tunteita jo heti ensimmäisten työpäivien aikana on luonnollista, että tämä tunne on mielessä väistämättä ja näin ollen vähentää mahdollisuuksia tehdä täysipainoista ja tuloksellista työtä. (Valvisto, 2005. 48) Ensimmäiset hetket yrityksessä ovat kriittisiä myös siksi, koska tällöin pystytään rakentamaan hyvä luottamus tulijan ja henkilöstön välille. On henkilöstöstä kiinni, rakentuuko luottamus vahvalle, vai heikolle pohjalle ja voidaan ajatella, että luottamus on perusta onnistuneelle hiljaisen tietämyksen jakamiselle, mikä on suuressa roolissa perehdyttämisprosessissa. Tulijan on voitava luottaa ihmisiin heti tullessaan taloon. (Helsilä, 2009. 110)

Uudelle tulijalle on tärkeää saada kokea olevansa odotettu ja että hänelle suodaan aikaa omaksua uudet ja vieraat asiat. Tämän vuoksi esimiehen on syytä aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet jo ennen työn alkamista, ja näin ollen varmistaa, että kaikki tarpeellinen olisi valmiina tulokkaan aloittaessa. Tärkeimpiä ennakkoon hoidettavia käytännön asioita ovat mahdollisen työpisteen järjestäminen ja tarvittavien työvälineiden kuten tietokoneen, tietokoneyhteyksien, salasanojen ja puhelimen tilaaminen. Lisäksi myös työvaatteet ja käyntikortit tulee tilata etukäteen. Jos kävisi niin, että nämä käytännön asiat hoidettaisiin vasta ensimmäisenä työpäivänä, tultaisiin menettämään paljon arvokasta oppimis- ja työaikaa. (Hyppänen, 2013. 218) Kun yrityksessä hoidetaan työpiste, työkalut ja valmis perehdytysohjelma valmiiksi uudelle henkilölle ennen ensimmäistä päivää, luo se hänelle tunteen, että hän on yritykselle tärkeä – yhtä tärkeä kuin yritys hänelle. (Valvisto, 2005. 48)

Uuden tulokkaan vastaanottamisessa esille nousee siis vastaanottavan organisaation, ja etenkin esimiehen taidot ottaa uusi tulokas vastaan. Esimiehen on siis syytä olla tietoinen uudesta tulokkaasta, millainen henkilö sieltä on tulossa, sillä mitä enemmän esimies tietää uudesta työntekijästään, sitä helpompaa perehdyttäminen on ja tällöin tulokkaan sisäänajo käy vaivattomammin. Lisäksi tieto uudesta tulokkaasta auttaa esimiestä ja työyhteisöä tulokkaan sitouttamisessa työyhteisön toimintatapoihin. (Honkaniemi & Junnila ym, 2007. 154)

Mikäli käytännön asiat on saatu järjestettyä niin, että esimies pääsee paikalle, tulee hänen esitellä uusi työntekijä ainakin muutamille lähimmille henkilöille ja laatia perehdyttämisohjelma uuden tulokkaan kanssa. Tämä siksi, että perehdyttämisohjelmassa pystyy kattavasti sopimaan aikataulu perehdyttävillä asioilla, ja henkilöt, joiden kanssa hän keskustelee perehdyttävistä asioista. (Viitala, 2006. 357) Perehdytys aloitetaan siis tutustumisella ja sen jälkeen siirrytään varsinaiseen perehdyttämiseen. (Hyppänen, 2013. 218)

On siis tärkeää tehdä uudelle työntekijälle heti konkreettisesti selväksi, minkälaiseen organisaatioon hän on tullut. Tärkeistä asioista ja menestystekijöistä on syytä kertoa tulokkaalle heti alusta alkaen, jotta hän pystyy toimimaan niiden mukaisesti. (Hyppänen, 2013. 218) On erityisen hyödyllistä, että jokainen työntekijä sisäistää liikeidean jo heti alkumetreistä lähtien, sillä tämä sisäistäminen on tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan sitä sisäistä mallia, joka syntyy jokaiselle työntekijälle oman työn taustaksi. Tämän sisäisen mallin kehittyminen on tärkeää työmotivaation ja tuottavuuden kannalta. (Viitala, 2006. 357)



### 2.4.3 Työsuhdeperehdyttäminen

Yksi perehdyttämisen tärkeä osa-alue on uuden työntekijän perehdyttäminen työsuhdetta määrittävien asioiden osalta. Esimerkiksi työsopimus ja sen sisältö on tärkeää käydä läpi heti perehdytyksen alussa, sillä kyseessä on työelämään liittyvä perussopimus. Tässä sopimuksessa sitoudutaan molemmin puolin tiettyihin ehtoihin, (Leinikki, 2010. 42) jolloin on kaikkien osapuolien etujen mukaista käydä tämä tärkeä sopimus läpi heti perehdytyksen alussa. Kun tarkastellaan työsuhdeperehdyttämistä laajemmin, tarkoittaa se muun muassa seuraavia asioita:

1. Työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen sekä luovuttaminen työntekijälle
2. Työ, työyksikkö ja organisaatio; miten työ liittyy organisaation toiminnan kokonaisuuteen
3. Työajat ja aikataulut
4. Palkkausperusteet ja palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit
5. Poissaolosäännökset ym. Normisto, jota työpaikassa noudatetaan
6. Vastuut ja seuraamukset niiden laiminlyönneistä
7. Tietoturva-asiat
8. Ruokailu-taukotilat sekä muut sosiaalilat
9. Työterveyshuolto
10. Työsuhde-edut
11. Virkistyspalvelut

(Viitala, 2006. 359)

Kupias & Peltola (2009, 91) ovatkin määritelleet termin työsuhdeosaaminen seuraavasti:

”Työsuhdeosaaminen liittyy omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin. Tulokkaan täytyy hyvin aikaisessa vaiheessa tietää työsuhteeseensa liittyvät velvollisuudet ja edut. Vaikka nämä asiat käytäisiinkin yleisellä tasolla läpi jo rekrytointivaiheessa, ne on syytä kerrata vielä työsuhteen alkamisen jälkeen”.

### 2.4.4 Työnopastus

Työnopastus on kokonaisuus, joka sisältyy perehdyttämiseen yhtenä osa-alueena. Siinä pääajatuksena on se, että työntekijä saadaan omaksumaan ja hallitsemaan omat työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti. Kyseessä on siis täysin järjestelmällistä toimintaa, jossa tähdätään siihen, että tulokas pystyy sisällöllisesti hallitsemaan työnsä, ja työskentelemään itsenäisesti. Työnopastus on toisin sanoen siihen todelliseen työtehtävään perehdyttämistä ja vastaa kysymykseen siitä, miten työ tehdään. (Kupias & Peltola, 2009. 17-18)

Viitalan (2006, 360.) mukaan kyse on siitä, että työntekijälle luodaan riittävä varmuus toimia uudessa tehtävässään. On tärkeää, että tavoitteena pidetään kuitenkin sitä, että työntekijä hahmottaa kattavasti työn kokonaiskuvan, yhtä lailla kuin omien työtehtäviensä erillaiset osat. Työntekijän tulee hahmottaa oman työnsä merkitys organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan lopputuloksen kannalta. Kankaan & Hämäläisen (2007, 13) tekemässä oppaassa muistutetaan siitä, kuinka myös työnopastuksen tulee olla yksilöllistä ja sitä tulee soveltaa kunkin opastettavan ja tilanteen mukaan. Työnopastusta ei siis voi lukea suoraan oppikirjoista, vaan sitä on muokkailtava kunkin yksilön mukaan, aivan kuten perehdyttämistä yleensä. Selvitettäviä työnopastukseen liittyviä asioita ovat työpaikan olosuhteet ja työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki sekä työn sisältö.

## **2.5 Työnjako perehdyttämisessä**

Jokaisen jäsenen työyhteisössä tulee tuntee omalta osaltaan olevansa vastuussa uuden työntekijän perehdyttämistä, ja tämä on olennainen osa hyvää perehdyttämistä. Koko työyhteisöä ei kuitenkaan ole tarkoitus laittaa vastuuseen koko perehdyttämisestä, vaan mahdollisuuksien mukaan olisi hyvä valjastaa lähityöyhteisö perehdyttämisen eri osa-alueisiin, sillä on erityisen tärkeää, että jokainen työntekijä organisaatiossa osallistuu perehdytykseen ja ottaa siitä oman osansa. Mikäli uusi työntekijä laitetaan oppimaan ja perehtymään tyhjään, ei se johda mihinkään, vaan koko työympäristöllä on suuri vaikutus tulokkaan oppimiseen ja perehtymiseen, ja tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää kytkeä koko työyhteisö tavalla tai toisella perehdyttämiseen oli perehdyttämiskonsepti mikä hyvänsä. (Kupias & Peltola, 2009. 76, 81) Perehdyttämisen organisointi perustuu kuitenkin aina vahvasti yrityksen senhetkiseen tilanteeseen sekä käytettävissä oleviin resursseihin. (Kupias & Peltola, 2009. 45)

Kupiaksen & Peltolan (2009. 19-20) mukaan perehdytykseen osallistuvat usein monet tahot esimiehen kantaessa viime kädessä koko vastuun. Muun muassa henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja työyhteisön jäsenet osallistuvat tuen antamiseen ja käytännön toimenpiteisiin. Monissa organisaatioissa on Kupiaksen & Peltolan (2009, 82) mukaan olemassa erikseen nimetyt henkilöt, joiden työtehtäviin perehdyttäminen kuuluu. Tällaisen nimetyn perehdyttäjän työssä perehdyttäminen näyttelee suurta osaa, mutta perehdyttäminen tehdään silti oman muun toimen ohella, ja usein nimetty perehdyttäjät työskentelee työyksiköissä tiiviissä yhteistyössä esimiesten kanssa. Päävastuu perehdyttämisestä on edelleen viime kädessä esimiehellä, mutta hän on delegoinut osan vastuusta nimetyille perehdyttäjälle. Kun esimies jakaa vastuuta ja delegoi perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä, tulee hänen valita varsinaiset perehdyttäjät huolellisesti. Valitut perehdyttäjät tulevat olemaan isossa roolissa siinä, millaisen ensivaikutelman tulokas yrityksestä saa, miten uusi

työntekijä kokee uuden työpaikan ja kuinka tärkeäksi hän kokee oman merkityksensä uudessa työyhteisössä. On huomioitava, että väärin valittu perehdyttäjä voi pilata monta hyvää työsuhteen alkua. (Viitala, 2006. 252-253)

Tällaisen nimettynä perehdyttäjänä toimii usein työyksikön sihteeri, jolloin hänen tehtävänä on usein huolehtia työsuhteen alkuun liittyvistä käytännön järjestelyistä. On tärkeää saada uusi työntekijä nopeasti työyhteisöön sisään, ja siinä sihteeri usein on suureksi avuksi hänen huolehtiessaan niin sanotusta minimiperehdytyksestä. Minimiperehdytyksen avulla tulokas pääsee hyvin alkuun. Esimiehen rooli on tällöin täydentää ja ottaa vastuu muusta perehdyttämisestä näiden käytännön toimien jälkeen tai niiden rinnalla.

Esimiehellä on siis perehdyttämisessä iso rooli, ja hän kantaa siitä aina päävastuun. (Viitala, 2006. 252-253) Hänen tulee muun muassa suunnitella perehdytysohjelma, järjestää työtilat ja -välineet, jakaa tehtävät perehdytykseen osallistuvien kanssa, ottaa vastaan uusi työntekijä, keskustella tulokkaan kanssa, esitellä uudet työtoverit ja työtilat, huolehtia työnopastuksesta, ja seurata perehdytyksen etenemistä. Esimies vastaa myös perehdyttämisprosessin olemassa olosta ja siihen tarvittavista resursseista. (Hyppänen, 2013. 217-218) Voidaan myös ajatella, että esimiehen tehtävä on selkeyttää tulokkaalle kuvaa siitä, millaiseen organisaatioon hän on tullut ja mitkä ovat yrityksen perustehtävät. Johtamisen lähtökohtanaan on organisaation olemassaolon peruste: missio, strategia tai liikeidea. Kaikki tieto ja osaaminen, jotka sitä hyödyttävät, ovat organisaation menestykselle elintärkeää. Perehdytyksessä esimiehen rooli on välittää tätä yrityksen perustehtävää ja tehdä siitä ymmärrettävä, ja tämän rooli on suuri. (Kupias & Peltola, 2009. 56)

Nimettyjen perehdyttäjien rinnalla esimies voi hyödyntää myös tutoreita tai kummeja, joilta uuden tulokkaan on helppo kysyä erilaisia asioita. Jokaisessa työyhteisössä on lukuisia kirjoittamattomia sääntöjä, jotka on tärkeä tietää, ja joihin tulokas huomaa kaipaavansa vastauksia. (Hyppänen, 2013. 220) Nämä kirjoittamattomat säännöt voidaan luokitella kokemusperäiseksi hiljaiseksi tiedoksi, jota ei vain ole dokumentoitu: jotkut asiat vain pitää tietää. Tätä hiljaista tietoa ja osaamista voi oppia vain työskentelemällä pitkään talossa olleiden kanssa, kysyä kummeilta ja tutoreilta, havainnoida aktiivisesti uusia asioita ja keskustellen työtovereiden kanssa. Näin ollen myös mentorointi, vierihoito tai parityöskentely ovat toimivia menetelmiä myös perehdyttämisessä. (Hyppänen, 2013. 220)

Kun yrityksessä tehdään työnjako perehdytyksessä, voidaan Kupiaksen & Peltolan (2009, 95) mukaan määritellä erilaisia perehdyttäjärooleja, jotka ovat:

- työhönottaja
- tulokkaan vastaanottaja

- hallinnollinen perehdyttäjä
- työyhteisöön tutustuttaja
- työsuhteeseen perehdyttäjä
- organisaatioon perehdyttäjä
- jonkin alueen syvälinen osaaja
- tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija
- kummi tai mentor

Jotkut perehdyttäjät toimivat vain yhdessä roolissa, mutta useimmat löytävät listasta monia itselleen sopivia rooleja.

Perehdyttämiseen osallistuu siis koko työyhteisö. Lähes jokaisella tulee organisaatiossa olla oma tehtävä perehdytyksessä ja perehdyttämisen prosessin jatkuvaan kehittämiseen tulee kaikkien osallistua. On myös tärkeää ottaa huomioon perehtyjän rooli, sillä perehtyjän ei tarvitse enää olla vain toimenpiteiden kohde, vaan hän voi osallistua yhä useammin aktiivisesti perehdyttämishjelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen. (Kupias & Peltola, 2009. 47)

## **2.6 Hyvä perehdytysopas**

Perehdytysoppaan ideana on auttaa tulijaa omaksumaan ja sulattelemaan uutta tietoa järjestelmällisesti, kun ensimmäisten päivien aikana uutta tietoa tulee yleensä tukalan paljon, eikä kaikkea voi millään kerralla painaa päähän. Perehdytysopas on hyvä laatia selkeäksi ja loogiseksi, johon on mielekästä palatessa vielä pitkän ajan jälkeenkin työn alkamisesta. Perehdyttämässä on varmasti niin monta tyyliä, kuin on perehtyjääkin, ja näin ollen yhtä monta siihen kohdistuvaa odotusta. Joku saattaa haluta seurata kollegaltaan ensimmäiset päivät viereltä, miten työt tehdään, toinen saattaa tykätä enemmän kirjallisesta materiaalista, kun yksi haluaa ehkä päästä heti kokeilemaan. On kuitenkin hyvä, jos kirjallinen työhön perehdyttävä materiaali odottaa uutta tulokasta, tulipa sieltä millainen oppija tahansa. Se luo tulokkaalle tunteen, että häntä on odotettu, ja häntä varten on luotu materiaalia valmiiksi odottamaan. (Kupias & Peltola, 2009. 69-70)

Yksilöajattelua on kuitenkin korostettava tässäkin kohtaa, sillä Kupiaksen & Peltolan (2009, 100) mukaan jokaisella tulokkaalla on kuitenkin omat henkilökohtaiset kyvyt ja tarpeet. Perehtyjän yksilölliset oppimisen haasteet ja mahdolliset esteet on otettava huomioon perehdytyspakettia laadittaessa, sekä muistettava kohdella jokaista tulokasta yksilönä. Lisäksi on äärimmäisen tärkeää pitää suullista kanssakäymistä tärkeämpänä, kuin kirjallisen oppaan lukeminen, sillä kasvokkain luodaan luottamussuhteet ja tutustuminen

on helpompaa. Näin ollen yrityksen ei koskaan tule korvata suullista kanssakäymistä pelkän perehdytysoppaan avulla. (Helsilä, 2009. 48)

Österbergin (2014, 119-120) mukaan perehdytysohjelmaan on hyvä sisällyttää monipuolisesti erilaisia asioita, joista jokainen yritys voi poimia perehdytysoppaaseen haluamiaan asioita. Tärkeintä, että tulokas tulee näistä kokonaisuuksista tavalla tai toisella tietoiseksi:

### **Yritys, sen toiminta ja asiakkaat**

Yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea, sekä yrityksessä vallitsevat omistussuhteet on hyvä tuoda ilmi heti oppaan alussa. Näin uusi tulokas saa heti ensikosketuksen koko kuvasta ja siitä, millaiseen taloon on tullut. Lisäksi on hyvä kertoa yrityksen asiakkaista ja kenties asiakkaiden odotuksista yritystä kohtaan. Opas siis lähtee rakenteeltaan tämän jälkeen pienenemään, kun sitä lähdetään pilkkomaan pieniin osiin. Ei ole järkevää heti alkaa kertoa henkilöistä tai puhelinnumeroista, vaan ensin on syytä aloittaa isosta kuvasta ja lähteä siitä etenemään pienempiin osiin.

### **Yrityksen organisaatio ja henkilöstö**

Kun yritys itsessään on isona kuvana avattu tulijalle, on hyvä siirtyä organisaation ja henkilöstön esittelyyn. Oppaassa on kerrottava organisaatorakenteesta, tuoda sitä ilmi esimerkiksi organisaatiokaavioiden avulla, joihin voi tarpeen tullen myöhemmin vielä palata, kun uudet kasvot alkavat tulla tutuiksi. Oppaassa on esiteltävä johtoporras ja esimiehet, sekä yksiköt ja niiden keskeiset yhdyshenkilöt. Henkilöstön esittelyssä on hyvä kertoa myös yrityksessä toimivien työsuojelehenkilöiden nimet ja yhteystiedot. Henkilöstön esittelyssä on hyvä hyödyntää kuvamateriaalia, jotta uuden tulijan on helpompi jäsentää nimiä ja kasvoja yhteen. Nimien viidakossa muistaminen on tuplasti vaivalloisempaa.

### **Toimintatavat yrityksessä**

Keskeisin asia tässä osiossa on kertoa yrityksen arvot, joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Arvot ilmentävät suuresti yrityksen sisäistä ideologiaa ja antavat tulijalle kuvaa siitä, miten yrityksessä toimitaan. On hyvä kertoa niistä odotuksista, joita henkilöstöä kohtaan kohdistetaan, jotta tulijalle muodostuu mahdollisimman selkeä kuva niistä jo työsuhteen alkumetreillä. Lisäksi voidaan mainita ulkoisesta olemuksesta, käytöksestä ja työasusta, mikäli niiden mainitseminen on yrityksen toiminnan kannalta hyödyllistä. Voi olla myös hyvä kertoa talon tavoista palvella asiakkaita ja erilaisista myyntityön malleista, joita yrityksessä hyödynnetään. On tärkeää saada tulija heti yhdeksi osaksi tiimiä, jolloin näiden asioiden kertominen on tärkeää. Tähän voi myös sisältyä maininta vaitiolovelvollisuudesta ja

siitä, miten organisaatiossa erotetaan yrityksen asiat ja omat, henkilökohtaiset asiat. Mikäli yrityksen sisällä täsmällisyydellä on suuri merkitys, on siitä hyvä mainita oppaassa tässä kohtaa.

### **Yrityksen tilat ja kulkutiet**

Vaikka tulija oppii kulkemaan yrityksessä varmasti parhaiten vain kiertelemällä ja löytämällä paikkoja konkreettisesti, on hyvä kuitenkin kertoa oppaassa yrityksen tarkka sijainti, kertoa kulkemiseen liittyvistä säännöistä ja esimerkiksi kulunvalvontaan liittyvistä tavoista. Turvallisuuden vuoksi oppaaseen tulee sisällyttää tiedot kuluteistä, varauuskäynneistä, hälytysjärjestelmistä ja hätäpoistumisteistä. Tässä voi olla hyvä käyttää kuvia hyväkseen. Mikäli yrityksessä on paljon eri yksiköjä ja tiloja, niiden sijainti tulee kertoa myös oppaassa ja mahdollisimman selkeästi. Erilaisten kiertokäyntien sijainnit on myös hyödyllistä kertoa ja lopuksi sisällyttää tähän myös työpaikan liikenneohjeet, tietenkin yrityksen sijainnista riippuen.

### **Työaika ja työvuorot**

Koeajan ja sen merkityksen kertominen on tärkeää, jotta kummatkin osapuolet työsopimuksen kirjoitettuaan ovat tietoisia siitä, mitä oikeuksia kummallakin on koeajan aikana ja sen jälkeen. On myös hyvä kertoa työajoista ja –vuoroista, sekä vuoronvaihtoihin ja ylittöihin liittyvistä säännöistä. Mikäli yrityksen sisällä vallitsee tiukka sääntely esimerkiksi ruoka- ja kahvitaukoihin liittyen, tulee siitä kertoa oppaassa, jotta tulevilta ongelmilta säästytään. Tulija on hyvä saada tietoiseksi myös lomista, sairauspoissaoloista, muista poissaoloista, sekä poissaoloista sopimisesta ja ilmoittamisesta, jolloin niiden sisällyttäminen oppaaseen on hyödyllistä.

### **Palkka-asiat**

Vaikka palkkaneuvottelut olisikin saatettu käydä ennen työsuhteen aloittamista, voi niiden kertominen oppaassa olla vielä hyödyllistä. Tähän liittyen on sopivaa kertoa myös palkanmaksusta, erillislisistä, sairausajan palkasta, loma-ajan palkasta, sekä lomarahasta ja –korvauksesta. Oppaassa kannattaa mainita myös verokortista ja työhön liittyvistä luontoiseduista.

### **Turvallisuusasiat & työterveyshuolto**

Vastuullisuuden nimissä yrityksen kannattaa kertoa tulijalle työhöntulotarkastuksesta, terveysasemasta ja terveyshuollon palveluista. Lisäksi yrityksen turvallisuussuunnitelmasta ja (ympäristön) suuronnettomuuksiin varautumisesta kertominen voi olla kannattavaa, mikäli yrityksen sisällä sellainen on laadittu. Myös ensiapuohjeet ja ensiapukaapin sijainti tulee kertoa tulijalle oppaassa. Lisäksi kaikenlaiset informaatiot liittyen tapaturmaan, sai-

rauskohtaukseen, paloturvallisuuteen, omaisuuden suojaukseen, väkivallan uhkatilanteeseen on kannattavaa. Se antaa tulijalle kuvan, että yrityksessä on varauduttu monipuolisesti erilaisiin riskeihin, mikä luo turvaa. Tähän kuuluu myös kertoa menettelytavoista esimerkiksi kiinteistöön, sähköön tai LVI-järjestelmiin liittyvissä ongelma- ja poikkeustilanteissa.

### **Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön**

Vaikka tutustuminen on tuottavimmillaan silloin, kun tulija saa itse nähdä ja kokea, ei työskentely-ympäristöstä kertominen oppaassa varmastikaan huonoksi ole. Tässä kohtaa opasta on hyvä esitellä oma esimies, työtoverit ja heidän tehtävänsä, esitellä syvemmin asiakkaat ja muut sidosryhmät sekä kertoa oman yksikkönsä toimintatavoista. Lisäksi on hyvä kertoa myös omasta työpisteestä, kulkutiestä, henkilökunnan tiloista, avaimista ja niiden huolehtimisesta. Voi olla aiheellista kertoa varastoista ja muista säilytystiloista, sekä yleisiä neuvoja siisteyteen, järjestykseen ja hygieniaan liittyen. Vastuullisuuteen liittyen on hyödyllistä tuoda ilmi myös yrityksessä noudatettavat ympäristöasiat ja jätehuolto.

### **Oma tehtävä**

Oman tehtävän kertomisessa tärkeintä on tuoda ilmi oma tehtävä ja siihen liittyvät vastualueet, jotta tulija tietää heti mitä häneltä odotetaan. Mikäli tehtävään liittyy työohjeita, niiden kertominen voi olla aiheellista. Vastuualueisiin liittyy myös työn tavoitteet ja laatu, sekä työn merkitys kokonaisuuteen. On tärkeä tuoda ilmi, että tulija on tärkeä pala yrityksen kokonaisuudessa. Mikäli työhön liittyy koneita, laitteita, välineitä, niiden käyttö- ja hoito-ohjeita, voi niistä mainita myös oppaassa tässä kohtaa. Yrityksen on hyödyllistä kertoa tulijalle oppaassa myös henkilökohtaisista suojaamista, niiden käytöstä, hoidosta ja huollosta, jotta tulija tietää niihin liittyvistä lainalaisuuksista heti työnsä alkumetreillä. Voi olla hyvä myös kertoa työasennoista ja -liikkeistä, elpymisliikkeistä ja työn vastaliikkeistä, mikäli työ on todella kuormittavaa tai kehoa rasittavaa. Esimerkiksi työpaikan ergonomiohjelmista voi mainita, jos sellaisia yritys hyödyntää. Tulija on hyvä saada tietoiseksi myös oman tehtävänsä riskitekijöistä ja siitä, mistä voi halutessaan saada lisää tietoja ja apua.

### **Koulutus ja sisäinen tiedottaminen**

Perehdyttämisineisto ja sen käyttö kannattaa selventää tulijalle, samoin tulee oppaassa mainita myös palautekeskustelumenetelmistä perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa ja mitä siihen liittyy. On hyvä kertoa tulijalle oppaassa myös jatkokoulutusmahdollisuuksista, mikäli sellaiset ovat yrityksessä mahdollisia. Uusi tulokas saattaa olla kiinnostunut ilmoitustauluun, palavereihin ja tiedotteisiin liittyvistä käytännöistä, joten niiden kertominen op-

paassa on hyödyllistä. Tässä kohtaa voi olla asianmukaista myös kertoa laista, asetuksista, ohjeista ja varsinkin TES:stä, jota alalla noudatetaan. Riippuen yrityksestä, työntekijälle voi kertoa myös työhön liittyvästä ammattikirjallisuudesta ja –lehdistä.

### **Muut asiat**

Oppaan loppupuolelle voi sisällyttää jokaiselle yritykselle ominaisia muita asioita. Niitä voivat olla esimerkiksi harrastus- ja virkistysmahdollisuudet, työ- ja toimintakyvyn ylläpitoon liittyvät asiat, henkilöstöpalvelut ja –edut, vakuutukset, eläkkeet sekä puhelimen ja tietotekniikan käyttö

Mikäli haluaa pitää perehdytysoppaan mahdollisimman tiiviinä, voi perehdytysoppaan lisäksi koota niin sanotun tietopakettin, jonne vois sisällyttää erilaista yritystä koskevaa aineistoa, kuten toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä.

## **2.7 Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen**

On erittäin tärkeää, että esimies keskustelee perehdytysjakson aikana ja viimeistään ennen perehdytysvaiheen päättymistä uuden tulokkaan kanssa siitä, miten perehdytys on sujunut. (Hyppänen, 2013. 223) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 75) mukaan mikäli yritys haluaa kehittyä, tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat perehtyjän roolissa olevat, eli uudet työntekijät. Uusilta työntekijöiltä kannattaa ajoissa pyytää palautetta, ja mielellään säännöllisin väliajoin.

Esimiehen kannattaa kysyä, ovatko rekrytointivaiheen aikana syntyneet mielikuvat vastanneet työntekijän kokemuksia, (Hyppänen, 2013. 223) sillä monissa yrityksissä on nähtävissä iso kuilu arjen ja rekrytointivaiheen lupausten välillä. Tässä palautteenantovaiheessa yritys saa myös ensimmäiset viitteet siitä, onko uusi henkilö päässyt hyvin alkuun, ja mahdollisiin hankaluuksiin voi tarttua heti. Jos perehdytysvaiheen loppukeskustelua ei käydä, nämä asiat voivat jäädä taka-alalle ja käydä ilmi kaikille osapuolille kalliimpina yllätyksinä vasta myöhemmässä vaiheessa. (Valvisto, 2005. 50-51)

Perehdytyksen tulisi olla luonnollinen osa muuta osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Sen pitäisi olla osa henkilöstön kehittämistä ja nivoutua hyvin yrityksen muihin kehittämiskäytäntöihin, esimerkiksi kehitys- ja palkkakeskusteluihin.



### 3 Produktin toteutusprosessi

#### 3.1 Työn suunnittelu

Aloitin työni dokumentoinnin suunnilleen puolessa välissä prosessia, jolloin keskeiset teemat ja työn vaiheet olivat vielä hyvin mielessäni. Pidin produktin suunnittelussa päiväkirjaa ajatuksilla ”mitä tein, milloin, ja mitä sillä tavoittelin”. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön liittyvää kirjallisuutta tutkiessani iskostin päähäni päiväkirjan pitämisen tärkeyden. Vilkan & Airaksisen (2003, 19) mukaan kyseessä on siis minun oma, henkilökohtainen dokumentointi opinnäytetyöprosessista, ja sen voi laatia kuvallisessa tai sanallisessa muodossa. Se auttaa minua muistamaan asiat vaiheittain, miten prosessini on edennyt.

Onneksi kuitenkin hyvissä ajoin tajusin asian, ja sain laadittua muistiinpanoja loppuajan työskentelyä helpottamaan. Ilman päiväkirjaa minun olisi ollut mahdotonta muistaa eri vaiheita ja etenemisjärjestystä, joten onneksi edes puolivälissä prosessia tajusin alkaa kirjata vaiheita ylös.

Kun aloin suunnitella itse produktia, tuli minun olla tarkkana siinä, että saan tuotettua tekstiä tuotteeseen kielellisesti oikein. Vilkan & Airaksisen (2003, 65) mukaan on tärkeää pitää koko ajan mielessä, kuinka produktissa käytettävät tekstuaaliset ominaisuudet poikkeavat opinnäytetyöraportista, sillä raportissa selostan itse prosessia ja omaa oppimistani, kun produktin tekstissä minun tulee puhutella perehdytysoppaan kohde- ja käyttäjäryhmää.

Suunnittelussa käytin ahkerasti hyödyksi vanhoja perehdytysoppaita, jotka antoivat minulle suuntaa siitä, mitä kannattaisi alkaa tehdä. En silti liikaa halunnut luottaa niiden toimivuuteen, vaan halusin myös kuunnella omaa sisäistä ääntäni siitä, millainen olisi hyvä opas juuri Satatuotteelle, mikä oli tietenkin todella tärkeää. Ymmärsin, ettei ole yhtä ainoaa oikeaa opasta kaikille yrityksille, vaan jokaisen yrityksen perehdytysmateriaali on varmasti jokaisen yrityksen itsensä näköinen.

Osana suunnitteluani hyödynsin myös Internetin eri lähteitä, varsinkin yritysten perehdytykseen liittyvää materiaalia. Löysin muutamia ideoita, joiden pohjalta minun oli hyvä lähteä liikkeelle. Oli myös hyvä, kun Satatuotteelta annettiin mielipiteitä siitä, mitä oppaaseen halutaan ja mitä ei, jolloin suunnitelman laatiminen oli helpompaa.

Suunnittelussa mukana ollut aspekti oli myös se, että muistelin itseäni Satatuotteen pukuhuoneessa, kun olin juuri aloittanut uudessa tehtävässä tuotannon puolella: mitä asioita olisin halunnut oppia ennen työpäähineen päähäni asettamista? Oliko mielessäni jotain,

mitä en kehdannut kysyä? Tämä toi siis lisämausteen työn suunnitteluun kuin myös aiemmat työkokemukseni eri yrityksissä. Olinko kohdannut jonkin erittäin toimivan perehdytysoppaan, jonka olisin voinut pitää mielessäni produktia työstäessäni? Entä oliko minulle jossakin tehtävässä annettu käteen materiaali, joka oli loppujen lopuksi ollut täysin hyödytön? Koska tavoitteenani oli luoda mahdollisimman käytettävä ja hyödyllinen opas, oli minun hyvä peilata myös omia kokemuksia tulevaan prosessiin ja sen tavoitteisiin.

### **3.2 Työn toteutus**

Oli tärkeää ensin ymmärtää, miten työtä kannattaa lähteä toteuttamaan, ja mitä koko termillä tarkoitetaan. Vilkan & Airaksisen (2003, 56) mukaan kyseessä ovat ensinnäkin ne keinot, joilla materiaali tähän perehdytysoppaaseen sisällöksi hankitaan ja toiseksi sellaiset keinot, joiden avulla perehdytysoppaan luominen toteutetaan.

Aloin tuottaa suunnitelmaa perehdytyspaketin sisällöstä vuodenvaihteen jälkeen tutkien ja vertaillen netissä eri yrityksiin tuotettuja perehdytyspaketteja, sekä Haaga-Helian opiskelijoiden lopputöitä, ja itselleni alkoi muodosta visio siitä, millaisen haluaisin itse saada aikaan. Tammikuussa aloin visioida perehdytyspaketin ulkoasua ja etsiä erilaista kuvitusta oppaaseen. Lisäksi kahlasin koko Satatuotteen kotisivut läpi, löytääkseni sieltä asianmukaista tietoa, jota oppaaseen olisi hyvä sisällyttää. Aloin myös hahmotella konkreettista runkoa paketille, mikä sujui melko vaivattomasti.

Tammikuun puolella välissä lähetin ensimmäisen raakaversion oppaasta Juho Marvalle, joka sai käsityksen siitä, mitä minulla oli mielessäni. Halusin myös tietää, olinko menossa täysin väärään suuntaan, mutta yhteistuumin päätimme, että runko oli hyvä ja yrityksen käyttöön soveltuva. Tässä vaiheessa produktin suunnittelua Juho myös kertoi, että toteutukseen olisi hyvä osallistuttaa myös Satatuotteen tuotantopäällikkö Lotta Haaslahti, sillä Lotta työskentelee enemmän uusien, perehdytettävien työntekijöiden kanssa ja näin ollen pystyy kertomaan eri näkökulmasta vinkkejä siitä, mitä oppaaseen kannattaisi sisällyttää.

Kaikki lähti kuitenkin siitä, että sain luotua asianmukaisen ja loogisen sisällysluettelon tulevalle oppaalle. Sen jälkeen oli helpompaa lähteä liikkeelle ja seurata sisällysluettelon mukaista järjestystä. Huomasin ilokseni, että Österbergin luetteloa hyväksi käyttäen sisällysluettelo ei elänyt kovinkaan paljon, vaan melkein päi ihan ensimmäiseksi luomani sisällysluettelo jäi henkiin ja pysyi muodossaan loppuun saakka. Se helpotti työntekoa, sillä tiesin, että kyseessä on oikeanlainen suunta ja sen jälkeen, kun olin saanut hyväksynnän Juho Marvalta kyseiselle rungolle, alkoi produktin työstäminen olla entistä helpompaa.

Konkreettisesti aloin saada produktia valmiiksi maaliskuun lopulla, kun saimme sovittua tapaamisen Juhon kanssa Raumalle Satatuotteen tiloihin. Pääsin tutkimaan yrityksen järjestelmiä ja haastattelemaan kahta johtoportaan henkilöä, jotta sain käsityksen, mitä yrityksessä ylipäättään ajatellaan perehdyttämisestä. Oli myös hieno huomata, että henkilöstöä selvästi kiinnosti tämä aihe, ja ihan ohimennen henkilöstön keskuudesta saatettiin tulla kertomaan minulle, mitä asioista ajateltiin. Minun oli näin ollen helppo saada käsitys siitä, mitä oppaan sisällöltä odotetaan ja mitä pidetään tärkeänä. Myös toimitusjohtaja tuli kahteenkin kertaan kertomaan minulle omia ajatuksiaan ja siitä, kuinka esimerkiksi sosiaalisen median käytöstä olisi erittäin hyvä mainita oppaassa. Tämä oli kullanarvoinen ohje, sillä aihe on tänä päivänä erittäin ajankohtainen, mutta asia ei ollut tullut mieleeni kertaaakaan. Lisäksi hän ehdotti, että perehdytyksen ohessa olisi hyvä, jos olisi näyttää uudelle tulokkaalle myös jotakin videomateriaalia kirjallisen oppaan lisäksi. Sovimme, että alamme työstää videota heti, kun opas on saatu purkkiin. Mielenkiintoista nähdä, millaisen videon saamme luotua!

Toteutin siis materiaalinkeruun pelkästään yksilöhaastattelujen avulla, jotka kohdistin Satatuotteen henkilöstölle, jotta sain vastaukset haluamiini kysymyksiin. Enimmäkseen vastauksia minulle kuitenkin antoivat yrityksen tuotantopäällikkö Lotta Haaslahti, joka työskentelee enemmän uusien, rekrytoitujen henkilöiden kanssa sekä aiemmin mainitsemani Juho Marva. Hyödynsin siis laadullista tutkimusmenetelmää määrällisen sijaan. Kuten Vilka & Airaksinen (2003, 64) toteavat, tällä tavalla laadullisella tutkimusmenetelmällä hankittua aineistoa ei ole välttämätöntä analysoida, vaan sitä voidaan hyödyntää vaikkapa lähteenä tai konsultaationa. Käytin kuitenkin analysointia hyväkseni aika ajoin, sillä halusin käyttää varsinkin Juho Marvan selvityksiä perehdytyspaketissa tutkimustietona muutamien sisällöllisten valintojen perusteluun. (Vilka & Airaksinen, 64)

### **3.3 Oppaan rakenne**

Österbergin luetteloa seuraten, oppaan rakenne muodostui suurimmaksi osaksi juuri tuohon luetteloon nojaten. Koska Österbergin luettelo oli selkeä ja monipuolinen, sen avulla oli hyvä lähteä visioimaan produktini luomista.

Halusin aloittaa oppaan kertomalla yleisesti Satatuotteesta ja sen toimintatavoista sekä tärkeimmistä seikoista liittyen sen liiketoimintaan ja asiakaskuntaan. Koin mielekkääksi tämän jälkeen tuoda ilmi organisatorisia asioita ja selventää henkilöstön rakennetta organisaatiokaavioilla. Yhdessä Lotta Haaslahden ja Juho Marvan kanssa sovimme, että nimet jätetään kokonaan mainitsematta, jotta välttyään tulevaisuudessa suurimmilta muokkauk-

silta. Oppaan olisi tarkoitus olla yrityksen käytettävissä pitkään, minkä aikana henkilöm muutokset ovat mahdollisia. Sen vuoksi päädyimme mainitsemaan organisaatiokaavioissa vain tittelit. Tavoitteena on näin siis ilmentää Satatuotteen organisaatorakennetta. Kaikkein tehokkaimminhan uusi tulokas oppii uudet kasvot ja nimet, kun on konkreettisesti kanssakäymisessä ihmisten kanssa, ei niin, että nimet opetellaan paperista.

Opasta Satatuotteen konttorilla työstäessäni kävi melko nopeasti ilmi, että laadunvalvonta ja hygieniasta huolehtiminen ovat ehdottomia oppaassa mainittavia asioita. En ollut ottanut tätä tarpeeksi hyvin aiemmin huomioon, joten oli erittäin hyödyllistä päästä tutkimaan yrityksen laadunvalvontaan liittyviä lainalaisuuksia ja kysyä asioista suoraan tuotantopäälliköltä. Esimerkiksi laadunvalvontaan liittyvät standardit tuli mainita oppaassa, mikä ei ollut aluksi käynyt minun mielessänikään. Oli hyvä kuulla eri henkilöiltä näkemyksiä oppaan sisältöön liittyvissä asioissa, jolloin oppaaseen tuli mahdollisimman kattavasti informaatiota uudelle työntekijälle.

Kun uusityöntekijä on saanut kuvan organisaatiosta, on hänelle hyvä tuoda ilmi yrityksessä noudatettavista toimintatavoista. Tällöin tulokas on heti selvillä siitä, miten yrityksessä toimitaan. Aloitin toimintatavoista kertomisen ihan ensimmäiseksi arvoilla, sillä arvothan määrittävät kaiken sen, miten yrityksessä toimitaan. Tästä seuraavana teemana oppaaseen sisällytettiin asioita siitä, mitä odotuksia yrityksellä on henkilöstöään kohtaan. Oli tärkeää mainita siitä, kuinka Satatuote arvostaa avointa ja hyvää työilmapiiriä. Osaksi odotuksia liittyy myös säännöt salassapidosta, poissaoloista ja työasusta, juuri kuten Österberg luettelossaan ilmentää.

Yhtenä suurena teemana oppaassa on tuotu ilmi säännöt työturvallisuudesta ja terveydenhuollosta. Koska alalle tyypillistä on olla kanssakäymisessä suurten koneiden ja tehdasrobottien kanssa, ymmärrettävästi varsinkin turvallisuustekijät ja niiden valvonta ovat oppaassa suuressa roolissa. Lotta Haaslahti antoi minulle erilaista materiaalia siitä, miten heillä turvallisuutta vaalitaan, ja sen mukaan aloin koota informaatiota oppaaseen. Tämä osio kasvoi oppaassa melko laajaksi, mutta ihan syystä. Viitekehykseni nojaten, koska tulokkaalle on tärkeää tuoda heti alussa ilmi tärkeitä seikkoja virheiden ja vahinkojen minimoimiseksi, en halunnut jättää mitään tärkeää sanomatta, jos se oli mahdollista saada mahdutettua oppaaseen. Myös työterveydenhuollosta on määritelty tarkat toimintalinjat, jotta työntekijä tietää, että hänestä huolehditaan ja hänen terveytensä on etusijalla. Oppaassa ei kuitenkaan mainita työterveyshoitajan nimeä, vaan se kohta voidaan täyttää työsuhteen alussa yhdessä perehdyttäjän kanssa, sillä työterveyshoitajien vaihtuvuus pitää ottaa huomioon.

Kun oppaassa on tuotu ilmi turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät ohjeet, siirrytään työntekijän näkökulmasta siihen, millaiseen työskentely-ympäristöön hän on saapunut: millainen asiakaskunta yrityksellä on, mitä järjestelmiä työssä käytetään ja millainen ympäristöpolitiikka yrityksessä vallitsee. Yhtenä suurena teemana tässä osiossa on se, millaista laatu- ja ympäristöpolitiikkaa yrityksessä noudatetaan. Koska Satatuote työskentelee lääke- ja elintarviketeollisuuden kentällä, näistä asioista ei voi tinkiä milläkään, ja se on ehdottoman tärkeää tuoda ilmi uudelle tulokkaalle, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä ja vahingoilta vältyttäisiin. Laatu- ja ympäristöpolitiikkaan kuuluu esimerkiksi myös kansainväliset laatustandardit, joihin Satatuotteen toiminta nojaa, ja nämä standardit on avattu oppaassa uuden tulijan tietoisuuteen. Tähän kokonaisuuteen liittyy tiiviisti myös hygieniaan liittyvät säännöt, joista on oppaassa monen sivun maininta. Tämä ilmentää, kuinka tärkeästä asiasta on kyse.

Kun nämä kaksi suurta kokonaisuutta on käyty oppaassa läpi, sisältyy siihen vielä yleisiä, ”hyvä tietää” –tyylisiä asioita, kuten perehdytysmateriaalin käyttöön, palaverikäytäntöihin, harrastusmahdollisuuksiin ja henkilöstöetuihin liittyviä sääntöjä. Ovathan nämä kuitenkin sellaisia asioita, mitä uusi työntekijä yleensä haluaa tietää. Oppaan päättää kuva vahvasta ketjusta, mikä kuvastaa sitä, että uusi tulokas on otettu vastaan Satatuotteen vankkaan ketjuun ja hänen myötään ketju tulee entistä vahvemmaksi.

## 4 Työn tulokset ja niiden arviointi

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi suunnitellusti perehdytyspaketti toimeksiantajayrityksen perehdytystarpeisiin. Kyse ei ole kokonaan toimeksiantajayrityksenä toimivan Satatuotteen perehdytysprosessin uudistamisesta, vaan sen kehittämistä. Viitekehukseen nojaten, tuotosta voidaan pitää hyödyllisenä, sillä huolellisesti laadittu perehdytysvaihe edistää uuden tulokkaan sitoutumista uuteen organisaatioon ja nopeuttaa uusien asioiden omaksumista. Produktina tuotettu opas toimii toimeksiantajayrityksen apuvälineenä ja tukee henkilöstöprosesseihin kuuluvaa perehdytysprosessia. Koska perehdytys on myös osa yritystoiminnan kivijalkaa, strategiaa, voidaan tämän oppaan tärkeys mieltää erittäin korkeaksi. Koska oppaaseen on sisällytetty paljon tietoa luotettaviin lähteisiin nojaten, voidaan lopputulosta pitää varsin onnistuneena.

Koska en ollut ennen ollut osallisena opinnäytetyöprosessiin, en tiennyt, mitä tuleman pitää ja kaikki asiat olivat minulle aluksi hieman vieraita. Tiesin, ettei edessä ole projekti helpommasta päästä, mutta halusin mennä eteenpäin oikeanlaisella asenteella: tästä kyllä selvittää! Koitin yrittää olla positiivinen ja iloita edes pienistä onnistumisista, joita tielleni osui tässä kirjoitusprojektissa, mikä kantoi aina vain eteenpäin. Näin jälkikäteen voin sanoa olevani onnistunut, sillä sain pidettyä itseni keskittyneenä siihen, että hyvä tästä tulee. Sen myötä työni valmistui hyvässä aikataulussa, ja sain pidettyä silti laadukkaan otteen koko ajan.

Pidän produktiani kokonaisuudessaan onnistuneena ja varsin käyttökelpoisena. Uskon, että toimeksiantajayritykseni hyötyy paketistani ja kokee saavansa siitä etua uutta tuloista perehdyttäessään. Koen itse, että työn tekeminen oli tavallista mielekkäämpää, koska toimeksiantajana toimi itselle tuttu ja läheinenkin yritys. Koska olen itse työskennellyt Satatuotteella, tiedän, kuinka tärkeää perehdytyspaketin luominen yritykselle oli.

Hankaluuksia tuotti toisinaan sopivien aikojen yhteensovittaminen toimeksiantajayritykseni kanssa, ja sen vuoksi opas valmistuikin melko viime tipassa, mutta tämä oli melkein ainoa hankaluus koko prosessini aikana. Omaksi onnekseni en kohdannut kertaakaan motivaation puutetta, tai muita tyypillisiä opinnäytetyöprosessiin helposti sisältyviä esteitä, sillä olin alusta asti päättänyt, että onnistun. Lopultahan tämä oli pelkästään asennekysymys.

Olen kaiken kaikkiaan tyytyväinen lopputulokseen. Produkti on visuaalisesti miellyttävän näköinen ja sisältää mielestäni tärkeää tietoa niistä asioista, joista uuden tulokkaan on hyvä päästä tietoisuuteen heti työsuhteensa alussa. Opasta on helppo lukea, eikä asioita ole tuotu ilmi turhan monimutkaisesti. Voisi sanoa, että opas on kaiken kaikkiaan selkeä ja

luettava. Asiat on esitetty niin, ettei lukijalta vaadita suurissa määrin perehtyneisyyttä eri aihealueisiin, vaan teksti mukautuu hyvin jokaisen lukijan silmään. Yksityiskohtaiset ja ammattisanastoon liittyvät termit ja ideologiat on jätetty sivuun.

Mielestäni oli hyvä idea sisällyttää sisällysluettelo heti oppaan alkuun, jotta lukijalla selviää heti, mitä oppaasta voi odottaa, sekä helpottaa asioihin palaamista myöhemmin. Olisin joissain kohdin toki voinut käyttää hieman yksityiskohtaisempaaakin tyyliä tuoda asioita ilmi, ja mietinkin usein, tuleeko oppaasta liian ympäröörä. Olen tyytyväinen myös siihen, että asioiden käsittelyjärjestys on harmoninen ja etenee mielestäni johdonmukaisesti. Tekstin rakenne säilyi tiiviinä, enkä halunnut sisällyttää oppaaseen pitkiä tekstihirviöitä, vaan jokainen kokonaisuus tuli esitettyä mahdollisimman tiiviisti ja niin, että niihin on helppo palata jälkeen päin, jos uusi tulokas haluaa varmistaa esimerkiksi hygieniaan liittyviä sääntöjä. Ja juuri se oli tavoitteenikin.

Hyödynsin oppaassa raporttiosuuttani ja siihen käyttämiäni lähteitä. –Lähdekritiikkiä unohtamatta. Halusin kuitenkin pitää kirkkaana mielessäni sen, ettei oikeat vastaukset välttämättä aina löydy oppikirjojen sivuilta, vaan yritysten näkemykset saattavat poiketa toisistaan: mikä on toiselle hyvä, ei välttämättä toimi toisella ollenkaan.

Jos nyt saisin uuden mahdollisuuden alkaa työstää koko prosessia uudelleen, en oikeastaan tiedä, mitä voisin tehdä toisin. Voi olla, että yksityiskohtaisempi suunnitelma saattaisi auttaa työskentelyä, mutta tässä prosessissa hieman suurpiirteinen ote suunnitteluun toimi yllättävän hyvin. Huomasin, että saan itsestäni parhaiten irti, kun teen työtä silloin, kuin se maistuu parhaimmalta. Hyvin tyypillistä itselleni on, että mikäli en pysy suunnitelmassani, alan soimata itseäni ja energiaa menee hukkaan. Koin parhaimmaksi, etten välttämättä tehnyt kovinkaan tarkkaa suunnitelmaa, vaan saatoin kirjoittaa työtä intensiivisesti yhden tunnin ajan, siis vaikka kesken pyykkäämisen, jolloin vain huomasin, että nyt tekee mieli tuottaa tekstiä, ja silloin tekstiä todella syntyi.

Aikataulutuksen kehittämisen lisäksi koen, että olisi voinut olla hyödyllistä perehtyä enemmän alan kirjallisuuteen hyvissä ajoin ennen prosessin alkua. Olisin voinut ehkä saada enemmän tieteellisempää otetta produktiini. Tämä olisi ollut helposti ja vaivattomasti toteutettavissa, sillä perehdyttäminen kiinnostaa minua kovasti, joten sen kirjallisuuden tutkiminen jo ennen opinnäytetyöprojektia olisi voinut käydä vaivatta.

Lopputuloksena syntyi siis perehdytysopas raumalaiselle perheyryykselle, mutta toisena lopputuloksena voidaan pitää henkilökohtaista kehitystäni ja oppimistani. Koen, että opin

prosessin aikana paljon. Opin ajankäytön hallintaa, kuinka ohjata omaa käyttäytymistä ja ajattelutapaa, omista vahvuuksistani ja heikkouksistani sekä yleisellä tasolla: kuinka projektia johdetaan. Olin asennoitunut tähän alusta asti, että kyseessä on projekti, jolla on alku ja loppu. Otin tätä varten Haaga-Helian projektijohtamisen kurssinkin, jossa näitä asioita harjoiteltiin, opeteltiin tekemään erilaisia aikataulusuunnitelmia ja ottamaan erilaisia riskejä huomioon. Tiedän, että näistä taidoista on paljon hyötyä tulevaisuuden työelämässä.



## 5 Lähteet

Armstrong, M. 2008. How to manage people. Kogan Page. London. Philadelphia

Honkaniemi, L & Junnila K, Ollila J, Poskiparta H, Rintala-Rasmus A, Sandberg J. 2006. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Helsinki

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan kirjapaino. Keuruu

Hokkanen, S & Mäkelä, T, Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy. 2008

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Edita Publishing Oy. Porvoo

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

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

Leinikki, S. 2010. Pätkätyössä! Selviytymisen opas.

Leopold, J. 2002. Human Resources in Organisations. Lontoo.

MarvaGroup 2016. Liiketoiminta-alueet. Luettavissa: <http://www.marvagroup.fi/fi/liiketoiminta-alueet/laempoemuovaus>. Luettu: 29.10.2016

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

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Otavan kirjapaino. Keuruu

Vilkka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, Kauppakamari.

## **6 Liitteet**

### **6.1 Liite 1. Perehdytysopas**



## Perehdytysopas

# Perehdytysoppaan sisällysluettelo

ESIPUHE.....	3
SATATUOTE .....	4
ORGANISAATIO .....	9
TOIMINTATAVAT .....	11
TOIMITILAT & KULKUREITIT.....	17
PALKKAUS JA TYÖAIKA .....	18
TYÖTURVALLISUUS & TERVEYDENHUOLTO.....	20
OMA TYÖSKENTELEY-YMPÄRISTÖ .....	31
KOULUTUS & SISÄINEN TIEDOTUS.....	59
MUUT HUOMIOITAVAT ASIAT .....	61