

Perehdytysopas Art and Design City Helsinki Oy:lle

Anna Savutie

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
10.04.2015



<p>Tekijä tai tekijät Anna Savutic</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Perehdytysopas Art and Design City Helsinki Oy:lle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 4</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Mia-Mari Salmi</p>	
<p>Perehdyttäminen on moniulotteinen tapahtumasarja, jossa suunniteltujen ja spontaanien tapahtumien sekä toimenpiteiden avulla työntekijää tuetaan uuden työn alussa. Niiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Onnistunut perehdyttäminen vaatii suunnittelua ja aikaa, mutta hyödyttää niin yritystä kuin perehdytettävää työntekijääkin. Vaikka uuden työntekijän perehdyttämistä edellyttävät ja määräävät erilaiset lait, on se myös paljon muuta kuin lakien noudattamista. Perehdyttäminen on oleellinen osa yrityksen sisäistä markkinointia sekä hyvää henkilöstöjohtamista, sillä se on luonteva osa yrityksen henkilöstön kehittämistä, ylläpitoa ja sitouttamista.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Art and Design City Helsinki Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdytysopas Art and Design City Helsinki Oy:lle työharjoittelijoiden perehdyttämisen avuksi. Työn tavoitteena oli vaikuttaa yrityksen sisäisiin käytäntöihin, tässä tapauksessa perehdytyskäytäntöihin ja parantaa niitä. Tavoitteena oli myös luoda toimiva, hyödyllinen ja yrityksen toiveita ja imagoa vastaava perehdytysopas.</p> <p>Raportissa käsitellään perehdyttämisen teoriaa yleisellä tasolla sekä tarkemmin uuden työntekijän perehdyttämisen näkökulmasta. Raportissa pohditaan myös perehdyttämisen roolia sisäisessä markkinoinnissa ja esitellään produktin valmistumisprosessi yksityiskohtaisesti. Produktin sisällöstä rajattiin ulkopuolelle kaikki ne tiedot, jotka eivät olennaisesti liity yritykseen ja tehtävään työhön, sekä ne kokonaisuudet, jotka olisivat olleet liian suuria yhteen dokumenttiin sijoitettaviksi.</p> <p>Produkti toteutettiin aktiivisessa yhteistyössä toimeksiantajan kanssa syksyn 2014 ja alkuvuoden 2015 aikana. Perehdytysoppaaseen on koottu kaikki yritystä koskevat ja työskentelyn näkökulmasta tärkeät tiedot yhteen dokumenttiin helposti käsiteltävään ja toimivaan muotoon. Opas on suunniteltu niin, että sitä on voidaan käyttää mahdollisimman pitkään ja sen päivittäminen on helppoa. Perehdytysopas otettiin käyttöön yrityksessä ja siihen oltiin todella tyytyväisiä. Tiiviin yhteistyön myötä oppaasta onnistuttiin kehittämään toimeksiantajan tarpeita ja toiveita palveleva. Tavoitteet yrityksen perehdytyskäytäntöihin vaikuttamisesta ja niiden parantamisesta onnistuivat erinomaisesti.</p>	
<p>Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytysopas, sisäinen markkinointi, työnopetus, työharjoittelu</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet.....	2
1.2	Aiheen valinta ja rajaus	2
1.3	Raportin rakenne	3
2	Art and Design City Helsinki Oy	5
3	Perehdyttäminen.....	7
3.1	Perehdyttämisen merkitys, tavoitteet ja hyödyt	8
3.2	Perehdyttämisen suunnittelu.....	9
3.3	Perehdyttämisen menetelmät.....	10
3.3.1	Tukimateriaalit.....	11
3.3.2	Keskustelut	11
3.3.3	Henkilökohtainen työnopastus.....	12
3.3.4	Viiden askeleen menetelmä	13
3.3.5	Mentorointi.....	15
3.3.6	Tutorointi.....	16
3.3.7	Oppimistehtävät, kysymykset, kokeet ja testit.....	17
3.4	Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista.....	18
3.5	Onnistunut perehdytys	19
3.6	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö.....	20
4	Perehdyttämisen rooli sisäisessä markkinoinnissa	22
5	Produktin luominen ja toteutus.....	25
5.1	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	26
5.2	Aikataulu	27
5.3	Aineiston kerääminen ja alkuselvityskyselyt	27
5.4	Perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus	28
6	Tulokset ja arviointi.....	30
6.1	Käyttökokemukset perehdytysoppaasta.....	31
6.2	Tavoitteiden saavuttaminen	32
6.3	Tuotoksen lopullinen arviointi	32
	Lähteet.....	34

Litteet	38
Liite 1. Perehdytysopas	38

1 Johdanto

Uuden työntekijän ensimmäiset päivät työpaikalla ovat tärkeitä niin yritykselle kuin työntekijällekin, sillä ensimmäisten päivien ja viikkojen perimmäisenä tavoitteena on saada työntekijä sitoutumaan yritykseen mahdollisimman nopeasti ja pitkäksi aikaa. Kaikkien materiaalien ja julkaisujen, joita yrityksestä on olemassa, tulee tukea yrityksen arvoja ja brändiä ja näin ollen edesauttaa sitoutumista. Perehdytysprosessia tulisi ajatella enemmän tiimin rakennuksena kuin pakollisten asioiden läpikäymisenä. (Biro 2014.) Perehdytys on hyvä ja onnistunut silloin, kun työntekijä on saanut myönteisen alun uusiin tehtäviin. Perehdytyksellä on suuri vaikutus myönteisen työilmapiirin syntyyn sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen, sillä onnistunut perehdytys vähentää vaihtuvuutta ja tätä kautta se on kustannustehokasta. Työntekijälle on motivoivaa, jos hän tuntee itsensä heti tervetulleeksi taloon. (Kinnunen 2014.)

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Art and Design City Helsinki Oy:lle. Tehtävänäni oli luoda monivuotinen, toimiva ja yrityksen tarpeita palveleva perehdytysopas. Suoritin työharjoitteluni kyseisessä yrityksessä ja kehitimme toimeksiannon yhdessä toimitusjohtajan kanssa harjoitteluni aikana. Aiheen valinta tuntui luonnolliselta, sillä olin viimeinen johdon assistenttiharjoittelija, jolle jo nyt eläkkeelle siirtynyt yrityksen pitkäaikainen johdon assistentti siirsi osaamistaan ja kokemuksen kautta hankittua niin sanottua hiljaista tietoa. Tilaisuus oli siis edellä mainitusta syystä oivallinen perehdyttämisoppaan laatimiselle ja yrityksellä oli todellinen tarve sellaiselle. Olen ollut itse perehdytettävänä ja perehdyttäjänä monia kertoja, joten osaan samaistua sekä perehdytettävän henkilön osaan, ymmärtää ja esitellä asiat hänelle edullisella tavalla, että ymmärtää perehdyttäjää ja hänen näkökulmaansa.

Art and Design City Helsinki Oy:n uusien harjoittelijoiden perehdyttämisen ovat aina suunnitelleet ja toteuttaneet aikaisemmat harjoittelijat. Perehdyttämisen laatu, perehdytettävät ja tärkeiksi painotettavat asiat ovat siis aina riippuneet siitä, minkä kukakin harjoittelija on kokenut tärkeäksi ja muistanut. Tällöin perehdytystilanteesta on saattanut hyvinkin unohtua jotain tärkeää tai jotkin asiat on ehkä selitetty itsestänselvyyksinä, avaamatta niitä uusille harjoittelijoille sen enempää. Usein asiat eivät jää ensimmäisellä kerralla muistiin, joten uusi harjoittelija tai työntekijä voi tarvittaessa palata tarkista-

maan askarruttamaan jääneen tai unohtuneen asian perehdyttämisoppaasta. Näin perehdyttäminen ja perehtyminen ei ole pelkästään perehdyttäjän ja perehtyjän oman muistin tai muistiinpanojen varassa. Johdon assistenttiharjoittelijan ja viestinnänharjoittelijan tehtäväkuvaukset ovat hyvin samankaltaiset, joten sama opas käy kummankin perehdyttämiseen.

1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää, suunnitella ja toteuttaa Art and Design City Helsinki Oy:lle onnistunut ja toimiva perehdyttämisopas. Perehdytysoppaan tavoite on vastata mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita ja palvella yritystä useita vuosia eteenpäin. Tavoitteena oli sisällyttää oppaaseen kaikki mahdollinen tieto ja materiaali, joka on perehdyttämisen ja työskentelyn toimivuuden kannalta tarvittavaa ja tärkeää ja tehdä siitä mahdollisimman selkeä. Tavoitteena on, että oppaaseen voisi harjoittelun tai työn edetessäkin palata, mikäli jotain asiaa ei muista.

Perehdytysoppaan avulla pyritään auttamaan ja helpottamaan perehdyttämistilanteita sekä auttamaan uudet perehdytettävät työntekijät helpommin ja tehokkaammin työntekoon ja sisälle yrityksen toimintatapoihin. Oppaan laatimisen tavoitteena on, että sen tulee antaa uusille työntekijöille kattava ja selkeä käsitys työstä sekä yrityksestä. Tavoitteena on, että opas tukee ja helpottaa niin perehdyttäjän toimintaa kuin uuden työntekijän perehtymistä tehtäviin ja yritykseen.

1.2 Aiheen valinta ja rajaus

Aihe syntyi harjoittelun aikana huomattessani, että olisi ollut hyödyllistä, jos yrityksellä olisi ollut dokumentoituja ohjeita tai muuta perehdytysmateriaalia, johon olisi tarpeen tullen voinut uutena työntekijänä tukeutua. Perehdyttämisoppaalle syntyi suurempi tarve, kun yrityksen pitkäaikainen johdon assistentti jäi eläkkeelle toukokuussa 2014 vieden mukanaan paljon kokemuksen kautta hankittua tietoa. Yrityksen henkilöstö vaihtuu usein, sillä yritys hyödyntää viestinnän ja johdon assistenttiharjoittelijoita puolen vuoden sykleissä, joten kattavalle perehdytysoppaalle oli yrityksessä todellinen tarve. Aiheen valintaan vaikutti myös yrityksen visuaalisen ilmeen uusiminen keväällä 2014,

jonka seurauksena minusta oli luonnollista laajentaa uudistusta myös yrityksen sisäisiin käytäntöihin ja dokumentteihin.

Niin kutsuttuna ongelmana yrityksessä on ollut vapaamuotoinen ja kaavaton perehdytys, josta aina edelliset harjoittelijat ovat vastanneet ja päättäneet. Perehdytyksen sisältö on vuosien varrella vaihdellut perehdyttävien harjoittelijoiden oman kiinnostuksen ja priorisoinnin mukaan. Tällöin välttämättä kaikki asiat eivät ole tulleet ilmi tai selviksi perehdytettävälle. Lisäksi harjoittelijoiden työnkuvat ovat hieman muuttuneet ja jopa hieman yhdistyneet aikojen saatossa, joten on tärkeää, että kaikki asiat ovat kaikilla tiedossa. Perehdyttämiseen liittyvät ongelmat ja mahdollisuudet sen uudistamiseksi tiedostettiin yrityksessä vasta keskustellessamme asiasta, muun muassa mahdollisen opinnäytetyön aiheena. Toin asian esille, sillä koin voivani ratkaista kyseisen ongelman.

Oppaaseen ei ole sisällytetty sellaisia suuria kokonaisuuksia tai asioita, jotka eivät kuulu suoraan itse yrityksen toimintaan, kuten esimerkiksi Applen tietokoneiden tai Photoshop-ohjelman käyttöoppaita. Työtehtäviin kuuluvien tietojen lisäksi oppaassa on yrityksen esittely koskien yrityksen toimintaa ja toteuttamia projekteja, joiden avulla uusi työntekijä saa heti kattavan ja konkreettisen käsityksen yrityksestä ja sen toiminnasta. Aikaisemmin, ennen perehdytysopasta, perehdyttäminen yrityksen toimintaan saattoi olla suurimmaksi osaksi yrityksen toimintaan oleellisesti liittyvien ulkoiseen markkinointiin tarkoitettujen esitteiden varassa.

Teoriaosuus muodostuu yleisestä perehdyttämisen teoriasta sekä erityisesti uuden henkilön perehdyttämiseen liittyvästä teoriasta ja siihen liittyvistä käytännöistä. Lisäksi raportissa käsitellään perehdyttämisen merkitystä yrityksen sisäisessä markkinoinnissa.

1.3 Raportin rakenne

Käsittelen raportissani tarkemmin perehdytystä ja etenkin perehdytysopasta yhtenä perehdyttämisen menetelmistä sekä kuvaan havainnollisesti perehdytysoppaan tekoprosessin alusta loppuun. Raportin aluksi esittelen toimeksiantajayrityksen, jonka jälkeen esittelen ja käyn läpi perehdyttämisen teoriaa yleisellä tasolla, uuden työntekijän perehdyttämisen näkökulmasta sekä perehdyttämisen roolia yrityksen sisäisessä markkinoin-

nissa. Lopuksi käyn läpi produktin toteuttamiseen liittyneet vaiheet, toimeksiantajayrityksen antaman palautteen ja raportoidut konkreettiset käyttökokemukset sekä pohdin saavuttamiani tuloksia. Raportissa hankittu teoretieto ja omat kokemukseni sidotaan tiiviisti yhteen.

2 Art and Design City Helsinki Oy

Tämän työn toimeksiantajana toimii Art and Design City Helsinki Oy, myöhemmin ADC Helsinki. Art and Design City Helsinki Oy on Helsingin Arabiassa sijaitseva alueellinen kehitysyritys ja käyttäjälähtöisen kaupunginosakehittämisen johtava osaja Suomessa. ADC Helsinki Oy tekee kokonaisvaltaista kaupunginosakehittämistä, joka pitää sisällään niin arkea helpottavien ratkaisujen kehittämistä, viihtyisän asuin ympäristön luomista, uusien innovatiivisten teknologiaratkaisujen edistämistä kuin myös alueiden visuaalisuuteen panostamista. ADC Helsinki on voittoa tavoittelematon yritys, jonka päätoimialana on yhdyskuntasuunnittelu. Vuonna 1997 perustetun ADC Helsingin toiminta alkoi Arabianrannasta, ja viime vuosina sen toiminta on laajentunut Kalasatamaan ja Kruunuvuorenrantaan. (Art and Design City Helsinki Oy Ab 2014a.) ADC Helsingillä on jo omistajataustansa lähtökohdista innovatiivinen ote, sillä sen omistaa Suomen valtion ja Helsingin kaupungin lisäksi kuusi yksityistä yritystä ja korkeakoulua, muun muassa Iittala Group Oyj ja Taideteollisen korkeakoulun tukisäätiö (Omistajaohjaus 2014).

ADC Helsingin toimintaan kuuluu muun muassa Kalasataman ja Kruunuvuorenrannan palveluyhtiöiden hallinnointi, asuinalueiden kehittäminen, asuinalueportaalien, kuten arabianranta.fi ja fisuverkko.fi, ylläpito ja kehittäminen. Myös Living Lab - tutkimuskonseptien ylläpito sekä kaupunginosakehittämistoiminnan konsultointi ovat osa ADC Helsingin toimintaa. (Art and Design City Helsinki Oy Ab 2014b.) Lisäksi ADC on mukana Helsingin Pasilan ja Jyväskylän Kankaan asuinalueiden kehityshankkeissa (ADC Helsinki.fi 2014c).

ADC Helsinki Oy työllistää tällä hetkellä kaksi vakituista työntekijää, toimitusjohtajan ja tuotepäällikön. Vakituisten työntekijöiden lisäksi yrityksessä on aina kaksi korkeakouluharjoittelijaa, johdon assistenttiharjoittelija ja viestinnänharjoittelija, jotka työskentelevät yrityksessä noin puoli vuotta kerrallaan.

ADC Helsinki Oy on tehnyt jo monen vuoden ajan yhteistyötä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa. ADC Helsinki on hyödyntänyt Haaga-Helia ammattikorkeakoulun eri koulutusohjelmien opiskelijoiden osaamista noin kymmenen vuoden ajan työ-

harjoitteluiden, opinnäytetyö toimeksiantojen, muiden tutkimusten ja projektien merkeissä. Yhtenä konkreettisena esimerkkinä yhteistyöstä on ADC Helsingin ja kahden Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tietotekniikan opiskelijan yhteistyönä kehittämä informatiivinen sisätilaopaste eli kosketusnäyttö Arabianrantaan (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy 2011). Yhteistyö koskien kosketusnäyttöä jatkuu yhä edelleen.

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on moniulotteinen tapahtumasarja, joka koostuu niin suunnitelluista kuin spontaaneista toiminnoista. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla työntekijää tuetaan uuden työn alussa, oli hän sitten uudessa organisaatiossa tai vaihtanut työtehtäviään työpaikan sisällä. Kyseiset toimenpiteet ovat myös niitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa ensikontakteista tulevan työntekijän ja organisaation välillä, ja jonka loppumisajankohtaa on vaikea määritellä. Perehdyttämistä tarvitaan aina yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. Jokainen uusi työntekijä työnkuvasta ja työtehtävistä riippumatta on perehdytettävä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 163; Penttinen & Mäntynen 2007, 2.)

Perehdytys käsitteenä on muuttunut aikojen saatossa. Jokainen organisaatio käsittää ja toteuttaa sen eri tavalla. Nykyperehdytys käsitetään yleisesti terminä, joka koostuu alkua ja yleisperehdytyksestä sekä työnopastuksesta. Perehdyttämisen lähtökohtana on kuitenkin aina yrityksen tai organisaation henkilöstöpolitiikka, henkilöstöjohtamiseen liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Perehdyttäminen edellyttää vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdytettävän, välillä ja sille on luotava oleellinen ympäristö, sillä se ei synny itsestään. Perehdytystä on mahdotonta järjestää pelkästään yksisuuntaisena ja tiedottavana perehdyttämisenä, silloin se ei tule onnistumaan, vaan yllä mainitunlaisena vuorovaikutteisena tilanteena. (Kupias & Peltola 2009, 17–18, 136.)

Perehdyttämisestä vastaavat esimies, perehdyttäjä ja henkilöstöhallinto, mikäli sellainen toiminto yrityksestä löytyy. Esimies on aina vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja organisoimisesta. Perehdyttäjän tehtävänä on luonnollisesti perehdyttää uusi työntekijä, mutta myös toimia tukihenkilönä ja niin kutsuttuna peilinä työympäristössä. Hän on tiiviisti mukana uuden työntekijän työarjessa. Henkilöstöhallinto taas vastaa organisaatiotasoisesta perehdyttämisprosessista, sen kehittämisestä ja huolehtii sen kokonaislaadusta. Lisäksi henkilöstöhallinnon ja esimiehen yhteisinä tehtävinä on antaa tukea perehdyttäjälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186, 193.)

Perehdytyksessä on tärkeää käydä läpi asioita mahdollisimman kattavasti aina organisaation toimintavoista, työtehtävistä, henkilöstön työterveyshuoltoon ja sidosryhmien käsittelyyn asti. Perehdyttämistä on tärkeä toteuttaa myös vanhoille työntekijöille, jotta tiedot ja taidot pysyvät ajan tasalla. (Hätönen 2011, 71, 73.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämisen teoriaa vain uuden työntekijän perehdytyksen näkökulmasta.

3.1 Perehdyttämisen merkitys, tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttäminen on tärkeää niin yritykselle kuin myös uudelle työntekijälle. Perehdyttämällä helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista sekä lisätään työn sujuvuutta ja laatua. Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle vankka perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisön sisällä. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3.) Perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja heti oikein kunnollisen perehdytyksen avulla (Kangas & Hämäläinen 2007, 4).

Perehdyttämisen tavoitteina on antaa työntekijälle selkeä kuva hänen työtehtävistään, koko organisaatiosta ja sen toimintaperiaatteista (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 37). Perehdyttäminen on myös keino säilyttää organisaation yhtenäiset käytännöt, kulttuuri ja toiminnan selkeys. Perehdyttämällä on myös taloudellista merkitystä, sillä sen avulla on mahdollista saada uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi, jotta rekrytointiin investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin ja odotettavat lisätuotot tulisivat mahdollisiksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15). Tavoitteena on myös saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä ja motivoida työntekijää. Jokaiselle perehdytettävälle ja työtehtävälle on kuitenkin suunniteltava omat tapauskohtaiset perehdyttämistavoitteet. Kunnollinen perehdytys tehostaa oppimista ja lyhentää oppimisaikaa, mikä mahdollistaa nopeamman siirtymisen itsenäiseen työntekoon (Kangas & Hämäläinen 2007, 4).

Perehdytys hyödyttää yritystä monella tapaa. Poissalot ja vaihtuvuus vähentyvät, kun uusi työntekijä tekee myönteisen ensivaikutelman perusteella päätöksen jäädä ja sitoutua yritykseen. Perehdyttäminen on myös osa henkilöstön työhyvinvointia ja -turvallisuutta, sillä työtapaturmat ja turvallisuusriskit ja sen seurauksena myös kustannukset vähenevät, kun uusi työntekijä osaa toimia oikein sääntöjen ja ohjeiden mukaan.

Vaikutuksia kustannuksiin on siis monella tavalla, myös sitä kautta, että kustannukset vähenevät, kun työntekijällä on työn laatuvaatimukset tiedossa. Näiden lisäksi perehdytys vaikuttaa yrityskuvaan, kun kaikki toimivat yrityksen toivomalla tavalla välttämättä negatiivisten mielikuvien syntymiseltä. Onnistunut perehdytys ja yleinen omakohtainen kokemus työstä yrityksessä vaikuttavat siihen mitä työntekijät, uudet niin kuin lopettaneetkin, kertovat yrityksestä ulkopuolisille, mikä siten vaikuttaa myös mielikuvaan yrityksestä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.) Onnistuneen perehdytyksen vaikutukset uuden työntekijän työn laatuun ovat merkittävät. Oikein perehdytetyn työntekijän tiedot, taidot, motivaatio ja valmiudet ovat huomattavasti paremmat kuin perehdyttämättömän tai puutteellisesti perehdytetyn työntekijän. Onnistunut perehdytys myös edistää työntekijän työssä jaksamista. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2, 4.) Ammattitaitoisesta henkilöstöstä hyötyvät siis mahdolliset asiakkaat, yritys ja yrityksen muut työntekijät (Penttinen & Mäntynen 2007, 3). Lisää onnistuneesta perehdytyksestä kerrotaan luvussa 3.5 Onnistunut perehdytys.

Perehdyttämisen apuna voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja yrityksen toimintaan liittyviä esitteitä sekä aineistoa (Penttinen & Mäntynen 2007, 2). Perehdytyksen avuksi ja helpottamiseksi luotuja menetelmiä esitellään tarkemmin opinnäytetyön luvussa 3.3 Perehdyttämisen menetelmät.

3.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Suunnittelu on tärkeä osa perehdytysprosessia, sillä hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 7). Suunnitelmallisuus tuo perehdyttämiseen, niin kuin kaikkeen muuhunkin toimintaan, johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Ensimmäiseksi on päätettävä kuka perehdyttää, ja mitä perehdyttäjältä odotetaan. Pelkkä ammattitaito ei riitä vaan perehdyttäjältä täytyy löytyä motivaatioita ja myönteistä asennetta perehdyttämistä ja perehdytettäviä kohtaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää myös perehdyttämisen tavoitteiden miettimistä (Kupias & Peltola 2009, 86). Perehdyttämisen perimmäinen tavoite on aina oppiminen,

mutta kuten edellä on esitetty, perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa myös muun muassa organisaation ja työntekijöiden tehokkuuteen ja hyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Myös itse perehdytystilanne on suunniteltava; miten perehdytetään, mitä menetelmiä ja materiaaleja käytetään ja kuinka oppiminen varmistetaan. Perehdytyksen aikainen ja jälkeinen oppimisen seuranta täytyy myös suunnitella etukäteen. Myös perehdyttämisen aikataulu on tärkeä suunnitella etukäteen. Kuinka paljon aikaa on käytettävissä ja miten aika käytetään tehokkaasti, ovat tärkeitä kysymyksiä suunniteltaessa perehdytysprosessia. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6–7.) Tärkeää on myös miettiä, mitä perehdytetään; mikä on tarpeellista ja mikä ei (Kupias & Peltola 2009, 88). Ennen varsinaisen perehdyttämisen alkua on erittäin tärkeää, että perehdytettävän työolot on järjestetty valmiiksi (Hätönen 2011, 72).

Suunnittelussa tulee ottaa huomioon yrityksen tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Nämä vaihtelevat yrityksittäin, joten jokaisella yrityksellä täytyy olla oma suunnitelmansa. Organisaation koko, henkilöstön ja työtehtävien määrä vaikuttavat siihen, kuinka monta perehdytysuunnitelmaa yritykseen täytyy kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 87.) Jokaisella työntekijällä on erilaiset tavat oppia, mikä täytyy ottaa huomioon perehdytyksen suunnittelussa (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 23).

3.3 Perehdyttämisen menetelmät

Perehdytyksen suunnittelun ja totutuksen avuksi on kehitelty erilaisia menetelmiä. Perehdyttäjä tarvitsee perehdytettävän oppimisen edistämisen tueksi ja aktivoimiseksi erilaisia perehdytysmenetelmiä erilaisiin tilanteisiin (Kupias & Peltola 2009, 152). Tärkeintä on valita perehdytettävän työn ja organisaation luonteeseen, tavoitteisiin ja arvoihin parhaiten sopivat menetelmät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Tärkeimmät perehdyttämisen työkalut ovat kuitenkin vuorovaikutus ja hyvä ilmapiiri (Kupias & Peltola 2009, 136). Seuraavissa kappaleissa on esitelty yleisimmät ja käytetyimmät perehdyttämisen menetelmät.

3.3.1 Tukimateriaalit

Tukimateriaalit ovat nimensä mukaisesti erilaisia materiaaleja, jotka on tarkoitettu perehdyttämistilanteen ja oppimisen tueksi. Käytetyimpiä tukimateriaaleja ovat perehdytysopas, niin kutsuttu Tervetuloa taloon -vihko, erilaiset muisti- ja tukilistat sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle, yrityksen omat markkinointimateriaalit, esittely- ja perehdytysvideot sekä yrityksen omat internet- ja intranetsivustot. Perehdyttämismateriaalien suunnittelussa kannattaa olla käytännöllinen; materiaalien tulee olla helposti käytettäviä ja päivitettäviä. Materiaalin tulee olla myös sellaista, johon on helppo palata tarvittaessa myöhemmin. Ennen perehdytystä onkin tärkeä tarkistaa, että kaikki käytettävät materiaalit ovat ajantasaisia. Oleellisinta on, että perehdytettävä tutustuu perehdytyksen yhteydessä niihin materiaaleihin ja välineisiin, joista hänelle on työssään hyötyä. Perehdytysmateriaaleista on eniten hyötyä, kun ne annetaan perehdytettävälle omaksi, eikä niitä kerätä pois. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10–11; Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207.)

Perehdytyksessä kannattaa aina hyödyntää yrityksen kaikkia mahdollisia jo olemassa olevia henkilöstö-, asiakas- ja markkinointimateriaaleja, sillä ne helpottavat perehdytettävää hahmottamaan yrityksen kokonaiskuvan paremmin. Yrityksen markkinointimateriaalit olisikin hyvä antaa jo ennen perehdytystä, sillä niihin etukäteen tutustuminen helpottaa uusien tietojen omaksumista ensimmäisinä päivinä. Perehdytettävälle on varattava myös sellaista aikaa, jolloin hän voi tutustua omatoimisesti esimerkiksi yrityksen intranettiin. Myös erilaisten laitteiden ja ohjelmistojen käyttöoppaat luetaan perehdytysmateriaaleiksi ja niihin onkin hyvä tutustua perehdytystilanteessa, vaikka ne on syytä pitää mukana varsinaisissa käytännötilanteissa ja mahdollisissa ongelmatilanteissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10–11; Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207.)

3.3.2 Keskustelut

Perehdytystilanne vaatii aina vuorovaikutusta ja keskustelua perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä (Kupias & Peltola 2009, 136). Keskusteluja käytetään useimmiten yhdessä ja rinnakkain muiden menetelmien kanssa. Keskusteluja voidaan soveltaa missä tahansa vaiheessa perehdytystä esimerkiksi orientaatiokeskusteluina tai perehdytyksen seurantakeskusteluina. Orientaatiokeskusteluissa käydään läpi työn tavoitteet, työtehtä-

vät ja perehdytettävän henkilön rooli yrityksessä. Orientaatiokeskustelu käydään yleensä jo rekrytointiprosessin aikana osana työhaastattelua. Rekrytointivaiheessa käydyt keskustelut jäävät usein kuitenkin pintapuolisiksi, joten edellä mainittuja aiheita syvemmin käsittelevä keskustelu täytyy ja kannattaa käydä mahdollisimman pian perehdytyksen alettua. Orientointikeskustelun lomassa esimies ja uusi alainen tutustuvat luontevasti toisiinsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213.)

Seurantakeskusteluiden avulla seurataan ja arvioidaan uuden työntekijän oppimista ja se on myös tilanne, jossa palautetta voidaan antaa molemmin puolin. Yleensä seuranta- ja arviointikeskusteluihin on molempien osapuolien hyvä valmistua etukäteen. Apuna voidaan käyttää perehdyttämisen apulistaa, josta saa sopivan rungon keskustelulle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.) Aina kuitenkin yksityiskohtaista valmistautumista ei tarvita, joten spontaaneillekin keskusteluille kannattaa antaa tilaa ja mahdollisuuksia.

3.3.3 Henkilökohtainen työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Sen tarkoituksena on tukea opastettavaa eli perehdytettävää itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. Työnopastuksessa keskitytään työn tekemisen keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Työnopastus ei ole varsinaisesti irrallinen toimenpide vaan se kytkeytyy muihin menetelmiin sekä työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Seuraavassa kappaleessa esiteltä viiden askeleen menetelmää hyödynnetään paljon työnopastuksessa. Työnopastusta pidetään usein kaikkein vaikeimpana perehdytysmenetelmänä sen vaatiman tapauskohtaisen yksilöllisyyden ja suunnitelmallisuuden takia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13–14.)

Työnopastuksesta pyritään tekemään mahdollisimman tehokasta, joten jokaiselle perehdytettävälle ja tilanteelle pyritään tekemään yksilöllinen ja henkilökohtainen suunnitelma. Yhtäläiset mallit, kaavat tai tavat eivät usein toimi työnopastuksen yhteydessä, sillä jokainen perehdytettävä on yksilö ja jokaisella perehdytettävällä on omat tavat oppia. Perehdyttäjän ja perehdytettävän olisi hyvä tutustua jo ennen työnopastusta, elleivät he tunne toisiaan entuudestaan. Erilaisten kysymysten ja keskustelun avulla pereh-

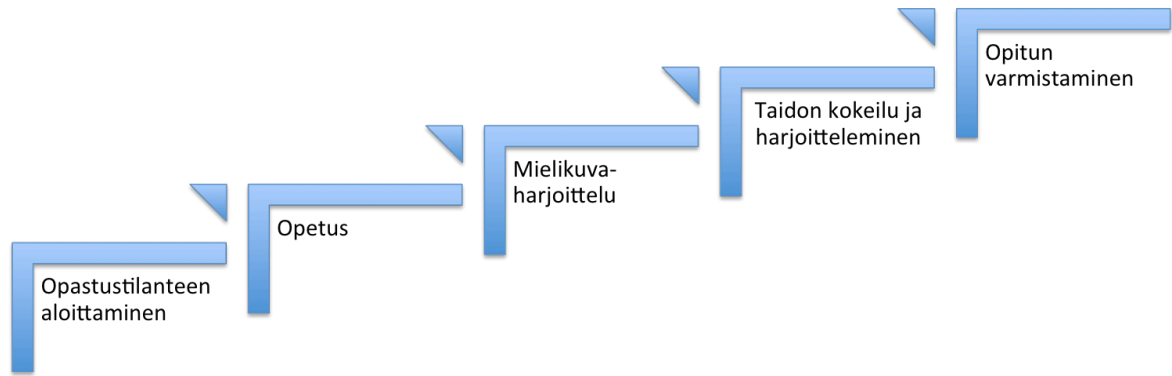
dyttäjä saa tarvittavaa tietoa esimerkiksi perehdytettävän tavoista, osaamisesta ja asenteista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Hyvin suunnitellun ja toteutetun työnopastuksen tuloksena perehdytettävä oppii työtehtävät heti oikein, taitojen ja tietojen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat sekä hänen ammattitaitonsa kehittyy. Työnopastuksessa pyritään siihen, että perehdytettävä pystyy mahdollisimman pian itsenäiseen työskentelyyn ja hänen valvomiseen ja seurantaan tarvittava aika vähenee. Näin säästetään yrityksen ja osaston muiden työntekijöiden aikaa ja voimia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastajaksi on valittava henkilö, joka on luotettava, ammattitaitoinen, asenteiltaan myönteinen ja halukas opastamaan muita. Opastajan tulee pystyä vuorovaikutukseen perehdytettävän kanssa sekä pystyä katsomaan asioita perehdytettävän kannalta. Monissa yrityksissä nämä henkilöt ovat etukäteen nimettyjä ja koulutettuja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

3.3.4 Viiden askeleen menetelmä

Viiden askeleen menetelmä (Kuvio 1) on yksi tunnetuimmista menetelmistä työnopastuksessa ja perehdyttämisessä. Viiden askeleen menetelmä laajennettiin aiemmin kehitystä neljän askeleen menetelmästä. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 91.) Menetelmää voidaan käyttää sellaisenaan tai soveltaa tarpeiden mukaan. Kuten edellä on tullut esille ovat valmistautuminen ja ennakkovalmistelut kaikki kaikessa perehdyttämisessä, niin tässäkin menetelmässä. Perehdytyksen ja oppimisen kannalta on myös tärkeää luoda tilanteesta sellainen, joka vahvistaa perehdytettävässä myönteistä asennoitumista ja lisää motivaatiota työtä ja tehtäviä kohtaan (Työtutka 2012). Perehdytyksessä välitettävä tiedollinen ja taidollinen valmius ei kuitenkaan vielä takaa työn vaadittua tulosta, mutta se, mikä perehdytyksessä on olennaista, on asenteen ja ammattietiikan välittyminen opastettavalle (Kangas & Hämäläinen 2010, 15).



Kuvio 1. Viiden askeleen menetelmä (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 93)

Viiden askeleen menetelmässä ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen. Tämän vaiheen tavoitteena on luoda kannustava vuorovaikutustilanne. Tässä vaiheessa myös selvitetään oppimistavoitteet ja perehdytettävän lähtötaso. Jos perehdytettävä on työskennellyt samantyyppisessä työssä tai käyttänyt työvälineitä aiemmin, voi perehdyttäjää pyytää häntä osoittamaan kuinka asia toimii. Samalla voidaan myös huomata mikäli työskentelyssä on jotain puutteita, jolloin niitä voidaan korjata. Jos perehdytettävä osaa jo vaaditun asian hyvin, voidaan siirtyä seuraavaan asiaan tai askeleeseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Toinen askel eli opetusvaihe. Toisen askeleen tavoitteena on, että perehdytettävä saa kokonaiskuvan tehtävästä, johon häntä perehdytetään, sekä siihen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja säännöistä. Laaja kokonaisuus kannattaa jakaa osiin ja opastaa osa kerrallaan niin, että perehdytettävä on mahdollisimman paljon mukana tekemisessä. Kun perehdytettävää osallistetaan mahdollisimman paljon, on opastajan myös helppo arvioida edistymistä ja mahdollisia puutteita, joihin voidaan helposti ja nopeasti puuttua. Perehdyttäjän on varmistettava ennen seuraavaan osioon siirtymistä, että perehdytettävä on oppinut asian riittävän hyvin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Kolmas askel, eli mielikuvaharjoittelu, on vaihe, jonka tavoitteena on viimeistellä sisäiset mallit (mental models), eli henkilökohtaisesti kehittyneet ihmisen toimintaa ohjaavat tekijät. Mielikuvaharjoittelu auttaa perehdytettävää keskittämään ajatukset työhön ja sen onnistumiseen sekä se kehittää sisäisiä malleja. Mielikuvaharjoittelua voidaan toteuttaa monin tavoin, perehdyttäjää voi esimerkiksi pyytää perehdytettävää kuvaamaan vaihe

vaiheelta jonkin työtilanteen tai perehdytettävää voidaan pyytää käymään työtilanne läpi mielessä ennen sen toteuttamista käytännössä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljäs askel on taidon kokeilun ja harjoittelemisen vaihe. Tämän vaiheen tavoitteena on harjaannuttaa perehdytettävän taitoja. Taitojen oppiminen edellyttää tekemistä ja paras tapa kartuttaa taitoja on käytännön harjoittelu. Perehdytettävän annetaan suorittaa työvaihe tai työ alusta loppuun itse omassa tahdissaan perehdyttäjän valvoessa työntekoa. Työn valmistuttua perehdytettävä arvioi itse tuloksensa, jonka jälkeen perehdyttäjä antaa arvionsa. Tämän jälkeen käydään palautekeskustelu, jonka seurauksena joko jatketaan harjoittelua tai siirrytään seuraavaan aiheeseen tai vaiheeseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Viides askel eli opitun varmistaminen. Viidennen vaiheen tavoitteena on varmistaa miten perehdytettävä on oppinut, ja kuinka hyvin oppimistavoitteet on saavutettu. Tässä vaiheessa perehdytystä perehdytettävä työskentelee jo itsenäisesti, perehdyttäjä seuraa työskentelyä silloin tällöin ja on lähellä tiukan tilanteen yllättäessä. Perehdytettävää voidaan myös pyytää opettamaan opittu toiselle henkilölle. Tällöin tulee hyvin ilmi, onko todella opittu vai onko oppiminen ollut vain pintapuolista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

3.3.5 Mentorointi

Mentoroinnin sanotaan olevan yksi vanhimmista keinoista kehittää yhteisöä, ja sen alkuperä ulottuu antiikkiin Kreikkaan asti. Mentorointi on kahden henkilön välistä tavoitteellista ja kehittävää keskustelua ja vuorovaikutusta. Se voi myös merkitä tavoitteellista toimintaa, joka noudattaa tiettyjä periaatteita. Menetelmänä se on sarja tavoitteellisia vuorovaikutusprosesseja, jossa mentori ja mentoroitava työskentelevät yhdessä luodakseen vuorovaikutussuhteen ja tunnistaakseen mentoroitavan piileviä kykyjä ja ominaisuuksia pyrkimyksenä kehittää niitä. Mentorin ja mentoroitavan eli aktorin välinen vuorovaikutussuhde on parhaimmillaan kehittävä, huolehtiva, osallistava ja auttava. (Juuse-la, Lillia & Rinne 2000, 14–15.) Hyvän mentorointisuhteen tulisi olla avoin, tasavertainen ja luottamuksellinen suhde, jonka aikana mentoroitava uskaltaa puhua mentorilleen

avoimesti omaan urakehitykseensä liittyvistä asioista (Frisk 2003, 58; Hätönen 2011, 88).

Mentoriksi soveltuu parhaiten osaava ja arvostettu henkilö, joka on jollakin osa-alueella ohjattavaa eli mentoroitavaa kokeneempi. Mentori jakaa osaamisensa, näkemyksensä, tietonsa ja kokemuksensa mentoroitavan kanssa. Mentori ei kuitenkaan saa antaa mentoroitavalleen suoraan valmiita malleja ja ohjeita, eikä opettaa häntä tekemään asioita tietyllä tavalla. Mentoroinnin onnistumiseksi mentorin on oltava mentoroitavan tavoitettavissa ja käytettävissä aina sovitun ajan mukaisesti (Frisk 2003, 58). Mentorointi on onnistunutta silloin, kun mentoroitava on löytänyt itselleen parhaat ratkaisut ja toimintamallit. Mentoroinnin perimmäisenä tavoitteena on edistää mentoroitavan uraa tuemalla urakehitystä ja antamalla tarvittaessa taustatukea. (Hätönen 2011, 88.)

Nykypäivänä mentoroinnin on koettu olevan hyvä keino niin sanotun hiljaisen tiedon siirtämiseksi eteenpäin. Pitkäaikaisilla jo ikääntyvillä työntekijöillä on yrityksen kannalta tärkeää tietoa, jota ei löydy kirjoista tai muualta ja sen halutaan siirtyvän nuoremmille ja uudemmille työntekijöille. Myös perinteinen niin kutsuttu mentoroinnin oppipoikakisälli -menetelmä, jossa uudet työntekijät muodostavat työparin vanhojen kokeneiden työntekijöiden kanssa, on suosittu ja sovellettu perehdytysmenetelmä työmaailmassa. Työnteko ja oppiminen ovat tällöin intensiivistä, jolloin myös hiljainen tieto siirtyy eteenpäin. (Kupias & Peltola 2009, 150.)

3.3.6 Tutorointi

Tutorointi on perehdytysmenetelmänä tunnetumpi ja sopivampi opiskelu- ja kouluympäristöön. Tutorointi on ohjausta, jonka tavoitteena on useimmiten edistää yksittäisen opiskelijan tai ryhmän oppimista ja itsenäistä oppimisprosessin hallintaa. Organisaatioiden perehdyttämisen menetelmänä tutorointia voidaan käyttää muun muassa silloin, kun työntekijät ottavat osaa pitkäkestoiseen koulutus- tai kehittämisohjelmaan. Tutor on henkilö, joka tukee, opastaa, ohjaa, auttaa ja innostaa tutoroitavaa ja jonka puoleen tutoroitava voi kääntyä ongelmatilanteen tullessa. Tutorin tehtävänä on auttaa opastettavaa saavuttamaan tavoitteensa ja tulemaan itsenäiseksi työntekijäksi. Organisaatioissa tutorin tarkoituksena on auttaa käytännön ja oppimisen linkittymistä yhteen. Tutoroin-

tia voidaan soveltaa myös ongelma-perustaisen oppimisen (problem-based learning, PBL) apuna niin työpaikoilla kuin opiskelu-ympäristössäkkin. Organisaatiossa voi olla samanaikaisesti useita tutoreita, joilla jokaisella on oma vastuualueensa ja tutoroitavansa. Tutoreiden on pidettävä taitonsa ja tietonsa ajan tasalla, jotta ajantasainen tieto siirtyy eteenpäin. (Frisk 2003, 52–55; Hätönen 2011, 91.)

3.3.7 Oppimistehtävät, kysymykset, kokeet ja testit

Uuden työntekijän perehtymistä ja oppimista voidaan tehostaa erilaisilla tehtävillä, kysymyksillä ja kokeilla ja niitä voidaan hyödyntää useissa eri vaiheissa perehdytysprosessia joko yhdessä tai erikseen. Erilaisia oppimistehtäviä voidaan käyttää avuksi perehdytystilanteissa todella paljon. Tehtävien avulla aktivoidaan perehdytettävää ja oppimista voidaan organisoida tehokkaasti. Tehtävien on tarkoitus olla sellaisia, joiden avulla perehdytettävä kykenee kokoamaan uutta tietoa ja tarkastelemaan aikaisemmin oppimaansa suhteessa työhönsä ja rooliinsa. Tehtävien pohjana kannattaa käyttää aina todellisuuden perustuvia tavoitteellisia tilanteita ja aiheita, jotta tilanne tuntuu realistiselta, jolloin oppiminen tehostuu. Tehtävät voidaan toteuttaa suullisesti, internetin oppimisympäristöissä tai toiminnallisesti. Tehtävät analysoidaan ja puretaan yhdessä perehdytettävän kanssa suorittamisen jälkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223; Kupias & Peltola 2009, 159.)

Kysymyksiä voidaan hyödyntää monella tapaa perehdytyksessä. Kysymyksiä voidaan esittää joko suullisesti tai kirjallisesti, ja ne voivat olla suljettuja tai avoimia. Kysymyksiä tehdessä tulee perehdyttäjän olla tarkka siinä, käyttääkö hän kysymyksiä kartoittaen vai kuulustellen, sillä niiden tavoitteellisuuksilla on suuri ero. Kysymysten avulla perehdyttäjä saa selville perehdytettävän asenteet, osaamisen ja näkemykset. Aktivoivien kysymysten avulla perehdytettävä saattaa oivaltaa ja ymmärtää asioita. Kysymykset voivat tuoda myös perehdyttäjälle uusia näkemyksiä ja jotka voidaan siirtää edelleen organisaation käytettäväksi. Perehdyttämisen edetessä kysymysten avulla voidaan ohjata perehdytettävää pohtimaan, miten käsitellyt asiat näyttävät hänelle ja kuinka hän ymmärtää asiat. Kysymyksiä voidaan käyttää myös perehdyttämisen arvioimisessa ja palautteen keruussa. (Kupias & Peltola 2009, 152–153.)

Testejä ja kokeita voidaan käyttää heti perehdyttämisen alussa kartoittamaan perehdyttämisen kannalta tärkeää osaamista, näkemyksiä ja tietoa. Alkukoetta ja -testejä voidaan käyttää auttamaan perehdytettäviä muodostamaan käsitys sen hetkisestä osaamisestaan sekä perehdytystarpeistaan. Testien perimmäinen tavoite on aktivoida ja motivoida perehdytettävää oppimaan lisää. Perehdytettävän ei välttämättä tarvitse edes nähdä testin tulosta, vaan riittää, että perehdytettävä on tehnyt testin ja samalla tehnyt huomioita omista vahvuuksistaan, heikkouksistaan ja oppimistarpeista. Testi tai koe on laadittava etukäteen hyvin. Alkutesti toimii parhaiten silloin, kun perehdytettävällä on virheellinen käsitys tai ei ollenkaan käsitystä omasta osaamisestaan. Kokeita ja testejä voidaan käyttää myös perehtymisen etenemisen seurannan välineenä, tällöin testien tulos on vain perehdytettävän omaksi tiedoksi ja avuksi. (Kupias & Peltola 2009, 153–154.)

3.4 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

”Henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista.” Henkilöstöjohtaminen on siis prosessi, joka mahdollistaa ja turvaa sen, että työntekijät ja organisaatiot ovat yhteisymmärryksessä palvelussuhteiden ehdoista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella yrityksen työntekijöitä pysymään yrityksen työntekijöinä kannustamalla, palkitsemalla ja kehittämällä heitä sekä ylläpitämällä heidän työnkykyään. (Kauhanen 2010, 16–17.) Henkilöstöhallinto huolehtii monimuotoisuuden johtamisen (diversity management) avulla siitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti riippumatta iästä, sukupuolesta tai kulttuuritaustasta (Kupias & Peltola 2009, 60).

Perehdyttäminen on oleellinen osa hyvää henkilöstöjohtamista, sillä se on luonteva osa yrityksen henkilöstön kehittämistä, ylläpitoa ja ennen kaikkea hankintaa. Yrityksen koosta riippuen henkilöstöasiantuntijan, henkilöstöhallinnon tai -yksikön tehtävänä on laatia yritykselle toimiva perehdytysuunnitelma ja -ohjelma, luoda strategioita ja tukea perehdytykseen liittyviä toimintoja. Mikäli yrityksellä on henkilöstöasiantuntija, vastaa hän aina esimiehen kanssa työntekijälle tehtävästä perehdytyksestä. (Östberg 2003, 93.) Henkilöstöammattilaisten on tärkeä aika ajoin pohtia millaisia ihmisiä, millaisin keinoin ja millaisin valmiuksin yritykseen tulevana vuosina tarvitaan. Näiden kysymysten avulla

yrittäjälle rakennetaan sen menestystä, arvoja ja tavoitteita tukeva perehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 51, 71, 73.)

3.5 Onnistunut perehdytys

Vuorovaikutus on onnistuneen perehdytyksen avain (Kupias & Peltola 2009, 136). Perehdytys on onnistunut, kun ennalta asetetut tavoitteet on saavutettu, työntekijä on omaksunut opittavan asian ja yleisperiaatteet, työntekijällä on valmiudet soveltaa oppimaansa ja hän ymmärtää sekä tuntee asioiden väliset yhteydet (Penttinen & Mäntynen 2007, 3). Onnistuneen perehdytyksen voidaan nähdä myös lisäävän työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Lahden ammattikorkeakoulu 2007). Laadukas perehdyttäminen auttaa työntekijää saavuttamaan täyden työkykynsä mahdollisimman pian, tullen näin tuottavaksi työntekijäksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Taulukossa 1 on lueteltu elementtejä, jotka vaikuttavat onnistuneeseen ja toimivaan perehdytykseen ja sen toteuttamiseen. Ne on jaoteltu kolmeen ryhmään, joita voidaan pitää myös prosessin vaiheina: suunnittelu, toteutus ja seuranta. Ketolan mukaan perehdytys koetaan onnistuneen, kun roolit, vastuut ja suunnitelmat osuvat kohdalleen ja perehdytys toteutetaan kunnolla. Onnistumiseen vaikuttaa myös se, millaisena organisaatioon tulijat ovat kokeneet niin sanotun sisäänajon eli perehdytyksen ja itse organisaation. Mikäli uudet työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen mielekkäänä ja organisaation tehokkaana, on perehdytys silloin onnistunut. Monet elementit voivat sijoittua useampiin eri vaiheisiin perehdytyksessä ja ne on merkitty suluissa. (Ketola 2010, 116–118.) Taulukosta voidaan päätellä, että Ketola pitää perehdyttämisen seurantaan eli palautteen antamista ja keruuta erittäin tärkeänä osana perehdyttämisprosessia. Ketola on myös maininnut useaan kertaan taulukossaan ympäristön tuen. Tuen merkitys perehdytyksen onnistumisessa on todella suuri, perehdytysprosessin hoitaminen yksin on todella raskasta ja hankalaa ja ilman tukea prosessissa on vaikea onnistua.

Taulukko 1. Toimiva perehdyttäminen (Ketola 2010, 118)

Toimiva perehdyttäminen		
Suunnittelu	Toteutus	Seuranta
Perehdyttämisohjelma tai -suunnittelu	(Perehdyttämisohjelma)	Palautteet perehdyttämisen aikana
(Perehdyttämismateriaalit)	Perehdyttämismateriaalit	Seuranta perehdyttämisen jälkeen
Aikataulut	(Aikataulut)	Palautteet perehdyttämisen jälkeen
(Ympäristön tuki)	Ympäristön tuki	(Ympäristön tuki)
	Toimijoiden roolit	(Toimijoiden roolit)
	Arkipäivän toiminta	(Arkipäivän toiminta)

Onnistunut perehdyttäminen on luonteva tapahtumien ketju, jossa uuden työntekijän oppimista tuetaan sopivalla tavalla ja vauhdilla sekä varmistetaan, että työntekijän rooli organisaatiossa on kaikkien asetettujen tavoitteiden mukainen (Kjelin & Kuusisto 2003, 163).

3.6 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Perehdyttäminen perustuu lakeihin ja säädöksiin. Uuden työntekijän perehdyttämistä edellyttävät ja määräävät muun muassa työturvallisuuslaki (738/2002), työsopimuslaki (55/2001) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). Lainsäädännön päätavoitteena on suojata työntekijää vaaroilta, ehkäistä työntekijää mahdollisilta haitoilta ja sopeuttaa työntekijä nopeasti ja tehokkaasti yritykseen. Lisäksi alakohtaisilla työehtosopimuksilla on omat säädöksensä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Esimiesten ja perehdyttävien henkilöiden on tärkeä tutustua kyseisiin lainsäädäntöihin ennen kuin työhönotto ja perehdytys tapahtuvat, jotta toimitaan lain määräämällä tavalla.

Työturvallisuuslain (738/2002) pykälän 14 § mukaan työnantajan on annettava työntekijälle opetus ja ohjaus. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä saa riittävät tiedot liittyen työhön, työmenetelmiin ja työpaikkaan. Työnantajan on myös annettava riittävät tiedot työn vaara- ja haittatekijöistä ja niiden estämisestä ja välttämisestä. Työnantajan vastuulla on myös täydentää opastusta ja perehdytystä myöhemmin tarvittaessa. Työturvallisuuslaissa mainitaan myös erikseen kuinka tulee toimia, mikäli käytetään vuokra- tai ulkopuolista työvoimaa.

Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 1 § mukaan ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) 15 § mukaan yrityksen on kehitettävä yhteistoimintaneuvotteluissa tai yleisesti työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät. Lisäksi lain mukaan on sovittava perehdytyksessä perehdyttävälle annettavat tiedot liittyen työpaikkaan ja yritykseen. Lain 16 § mukaan ”Yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutus suunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.” Tämä pykälä edellyttää työnantajaa täydentämään perehdytystä tarpeen vaatiessa myöhemmin.

On kuitenkin tärkeää muistaa, että perehdyttäminen on muutakin kuin lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttämistä. Se on osa henkilöstön kehittämistä, johtamista ja hyvää esimiestyötä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 37.)

4 Perehdyttämisen rooli sisäisessä markkinoinnissa

Sisäinen markkinointi on yrityksen yksi parhaista kilpailueduista, johon useimmiten ei panosteta tai kiinnitetä kovinkaan paljoa huomiota. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda yrityksen sisälle inspiroiva tunnelma ja ilmapiiri, jonka avulla työntekijät saadaan innostumaan työskentelystä yrityksessä ja sitoutumaan mahdollisimman pitkäksi aikaa. Sisäinen markkinointi on myös yrityksen liikeidean ja strategian istuttamista ja jalkauttamista jokaiseen työntekijään ja saada se toteutumaan jokapäiväisessä työskentelyssä, ilman sitä sisäinen markkinointi ei tule onnistumaan (Rope 2000, 605–609). Sisäisen markkinoinnin avulla myös huolehditaan, että henkilöstö tietää riittävästi yrityksestä (Bergström & Leppänen 2007, 87). Sisäisen markkinoinnin tuleekin koskea koko yritystä, ei vain niitä, jotka ovat tekemisissä yrityksen ulkopuolisten toimijoiden kanssa (Davidson 2008, 480). Sen tavoitteet kulkevat usein käsi kädessä henkilöstöjohtamisen tavoitteiden kanssa (Dunmore 2002, 135). Sisäisen markkinoinnin niin kuin perehdytyksenkin tulisi olla luonnollinen, ennalta suunniteltu ja jatkuva osa yrityksen toimintaa, toteutetaan ne sitten millä tavoin tahansa. (Bergström & Leppänen 2007, 87; Sipilä 2008, 96–97.) Sisäisen markkinoinnin merkitys korostuu aina, mitä suurempi yritys on kyseessä.

Sisäisen markkinointiviestinnän yleisimpiä välineitä ovat erilaiset henkilöstölehdet ja -julkaisut sekä tapahtumat ja tilaisuudet. On tärkeää kuitenkin muistaa, että sisäinen markkinointi on muutakin kuin sähköposteja tai tilaisuuksia, se on myös vaikuttamista yrityksen kulttuuriin ja työntekijöihin (Dunmore 2002, 134). Sisäisen markkinoinnin ja siihen liittyvän tiedottamisen tulee olla jollain tapaa henkilökohtaista ja helposti reagoitavaa. Perehdytystä ei yleensä mielletä sisäisen markkinoinnin keinoksi, vaikka perehdytys on sisäistä markkinointia parhaimmillaan. Perehdytys luetaankin usein mukaan koulutukseen, vaikka ne ovat aivan erillisiä ja erilaisia toimintoja. Perehdytyksen avulla pyritään saavuttamaan sisäisen markkinoinnin tavoitteita eli sitouttamaan ja motivoimaan niin uusia, vanhoja kuin ulkopuolisiakin työntekijöitä sekä vaikuttamaan heidän arvoihin ja työtapoihin ja luomaan me-henkeä. Erilaiset perehdyttämisen välineet kuten perehdytystilaisuudet, keskustelut ja perehdytysoppaat ovat tärkeitä sisäisen markkinoinnin välineitä. Niiden avulla saadaan ensimmäiset kosketukset työntekijään sekä ensimmäiset mahdollisuudet vaikuttaa hänen arvoihin, käytökseen ja mielipiteeseen yrityk-

tä. (Bergström & Leppänen 2007, 87; Isohookana 2007, 61–62, 235–238; Rope 2000, 612.)

Niin kuin yrityksen ulkoisessa markkinoinnissa, myös sisäisessä markkinoinnissa tehdyt lupaukset täytyy lunastaa. Jos niitä ei lunasteta, syntyy kuva, ettei yritykseen voi luottaa ja sen seurauksena kohderyhmä eli työntekijät voivat pahimmillaan hylätä yrityksen. Yrityksen sisäinen yrityskuva vaikuttaa myös ulkoiseen yrityskuvaan, sillä sisäinen yrityskuva luo pohjan, jolle ulkoinen yrityskuva perustuu ja johon se nojaa. Tämän takia koko henkilöstö on jo alusta alkaen sitoutettava yritykseen ja sitouttamista on jatkettava työntekijän koko työsuhteen ajan. Myös vanhojen työntekijöiden osaamattomuus vaikuttaa yrityskuvaan, joten heidänkin kehittämisestä ja uudelleen perehdyttämisestä on huolehdittava. (Isohookana 2007, 17, 21–22, 61–62.)

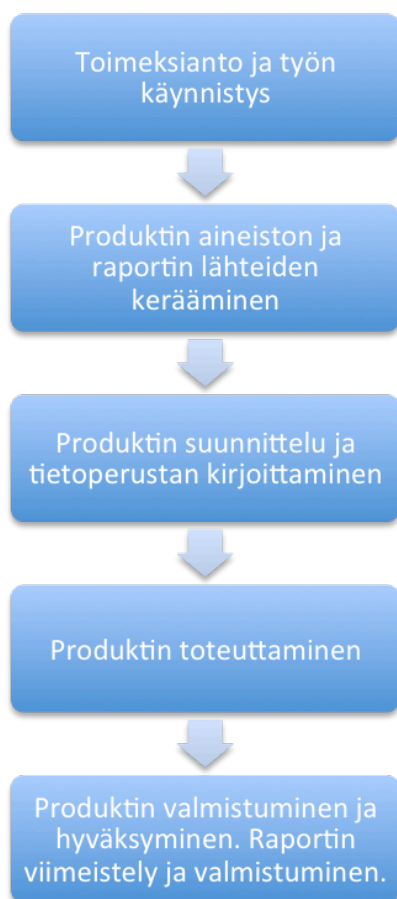
Myös me-henki on elintärkeä asia ulkoisen yrityskuvan kannalta, sillä me-henkeä ylläpidetään näkyvillä yritystunnuksilla ja yhtenäisillä työasuilla. Sen avulla luodaan työntekijöille yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyvää yhteishenkeä yrityksen sisälle. Jos me-henkeä ei ylläpidetä, yhteenkuuluvuuden tunne häviää ja yrityksen sisäinen ilmapiiri huononee. Yrityksen sisäiset ongelmat näkyvät myös yrityksen ulkopuolelle esimerkiksi huonona palveluna ja näin ollen sisäiset konfliktit vaikuttavat myös ulkoiseen yrityskuvaan. (Bergström & Leppänen 2007, 88.) Jos työntekijöiden koulutus ja perehdytys on puutteellista tai sitä ei ole suoritettu, eikä heitä ei tueta, on heidän suhtautuminen ulkoisiin asiakkaisiin usein välinpitämätöntä, jonka seurauksena yritys ei tule menestymään. Tässäkin asiassa sisäinen markkinointi nojaa hieman henkilöstöhallintoon; jos johto ja esimiehet tukevat ja kannustavat alaisiaan ja perehdytys hoidetaan onnistuneesti onnistuu myös sisäinen markkinointi. (Grönroos 2009, 446.)

Sisäinen markkinointi vaikuttaa myös ulkoiseen markkinointiin; mikäli tuotteita, markkinointiviestintäkampanjoita tai palveluita ei pystytä markkinoimaan yrityksen sisällä onnistuneesti, ei niiden ulkoinen markkinointikaan tule luultavasti onnistumaan tai kannattamaan (Grönroos 2009, 443). Onnistuneen sisäisen markkinoinnin seurauksena henkilöstö viihtyy yrityksessä, on sitoutunut, motivoitunut ja toteuttaa yrityksen arvoja sekä strategiaa. Tyytyväinen henkilöstö markkinoi yritystä positiivisesti tuttavilleen sekä muille kontakteilleen. Tyytyväisyys heijastuu myös hyvän palvelun kautta asiakkaisiin ja

sitä kautta ulkoiseen yrityskuvaan. Toimiva sisäinen markkinointi luo yritykselle merkittävän kilpailuedun niin yleisillä markkinoilla kuin työmarkkinoillakin. (Bergström & Leppänen 2007, 89.)

5 Produktin luominen ja toteutus

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe oli luonnollisesti toimeksianto ja työn käynnistäminen. Teimme toimeksiantosopimuksen Art and Design City Helsinki Oy:n ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa elokuussa 2014, jota ennen kuitenkin jo aloittelin opinnäytetyön tekemistä. Toisena vaiheena oli produktin aineiston sekä opinnäytetyön tietoperustan ja lähteiden kerääminen ja niihin tutustuminen. Kolmantena vaiheena oli produktin suunnittelu ja teorian kirjoittaminen. Neljäntenä vaiheena oli perehdytysoppaan toteuttaminen. Viimeinen vaihe oli produktin valmistuminen, hyväksyminen ja käyttöönotto sekä opinnäytetyön viimeisteleminen ja valmistuminen. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Produktin eli perehdytysoppaan toteutin normaalina Word-dokumenttina, jota yrityksen on helppo tulevaisuudessa päivittää ja muokata. Lisäksi Word-dokumentin saa auki lähestulkoon jokaisella laitteella ja sen tulostus on helppoa.

Lähetin yrityksen viimeisimmille sekä nykyisille harjoittelijoille alkuselvityksenä muuttaman kysymyksen siitä, millaisena he kokivat perehdytyksen, millä perusteilla he itse perehdyttivät uusia harjoittelijoita ja mitä toivoivat lisää perehdytykseen. Vastauksista keräämäni tieto oli tarkoitettu vain omaksi avukseni produktin kokoamista ja suunnittelua varten. Lisäksi tiedustelin muutamilla kysymyksillä yrityksen työntekijöiltä, toimitusjohtajalta ja tuotepäälliköltä, toivomuksia produktin sisällön, rakenteen ja ulkonäön suhteen, saadakseni oppaasta mahdollisimman hyvän ja yrityksen toiveita ja tarpeita palvelevan. Kappaleessa 5.3. Aineiston kerääminen ja alkuselvityskyselyt avaavat alkuselvityskyselyissä ilmi tulleita asioita.

5.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin toimeksiantajayritystä vaikuttamalla sen toimintatapoihin, tässä tapauksessa vaikuttamalla yrityksen perehdytyskäytäntöihin, joten työ on luonteeltaan toimintatutkimus. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä väljemmässä muodoissa muun muassa yrityksen henkilöstölle kohdennetuissa alkuselvitys- ja käyttökokemuskyselyissä. Molemmissa kyselyissä kysymykset olivat avoimia, joihin vastaajan oli helppo vastata laajasti. (Vilka & Airaksinen 2003, 57; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160–165.) Kyselyt toteutettiin noudattamalla laadullisen tutkimuksen käytäntöjä perustasolla, ilman mitään tilastollisia menetelmiä. Kyselyiden tuloksia ei analysoitu mitenkään, sillä se ei ollut tarpeen, vaan tulokset avattiin kappaleessa 5.3 Aineiston keruu ja alkuselvityskyselyt sekä 6.1 Käyttökokemukset perehdytysoppaasta. Kuitenkaan varsinaista ja vallitsevaa tutkimuksellista lähestymistapaa opinnäytetyössäni ei ole, sillä tämä on toiminnallinen opinnäytetyö. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy 2015, 13–15.) Opinnäytetyön tuloksena syntyi konkreettinen tuote eli perehdytysopas, jossa mukailtiin löyhästi toiminnallisen tutkimuksen menetelmiä. (Vilka & Airaksinen 2003, 51, 56–57.)

Tämä opinnäytetyö täyttää toimintatutkimuksen ominaispiirteet ja elementit; sen avulla aiheutetaan pysyvä muutos yritykseen kehittämällä sisäisiä käytäntöjä, sen toteuttaminen oli lähtöisin työntekijöistä, sen avulla pyrittiin ratkaisemaan ja ratkaistiin työyhteisön ongelma ja se toteutettiin tiiviissä yhteistyössä yrityksen työntekijöiden kanssa.

Opinnäytetyön tuotoksen toteutus mukaili löyhästi toimintatutkimuksen vaiheita; ensin

kartoitettiin nykytila, analysoitiin ongelma, toteutettiin tuotos ja aloitettiin seuranta. (Kananen 2009, 9, 28.)

5.2 Aikataulu

Opinnäytetyöprosessin aluksi suunnittelin aikataulun. Alkuselvityskyselyt yrityksen työntekijöiltä ja entisiltä harjoittelijoilta suunniteltiin tehtäväksi heinäkuun ja elokuun 2014 aikana sekä esittäväni opinnäytetyösuunnitelmani syyskuun 2014 aikana. Tämän jälkeen jätettiin aikaa opinnäytetyöraportin kirjoittamiselle ja produktin laatimiselle. Produktin oli määrä valmistua ennen kuin uudet työharjoittelijat aloittivat toimeksiantajayrityksessä tammikuussa 2015.

Aikatauluni ja suunnitelmani pitivät hyvin. Alkuselvityskyselyt ja opinnäytetyösuunnitelman esityksen sain tehtyä ajallaan elo-syyskuun 2014 vaihteessa. Produktin ja opinnäytetyöraportin työstäminen sijoittui syyskuun 2014 ja maaliskuun 2015 väliselle ajalle. Produktin tekeminen venyi hieman odotettua pidemmälle sen yllättävän suuren koon takia. Produkti kuitenkin valmistui toimeksiantajan asettaman aikataulun ja tavoitteiden puitteissa tammikuun 2015 alussa. Opinnäytetyöraportti valmistui maaliskuussa 2015 suunnitelmien mukaan.

5.3 Aineiston kerääminen ja alkuselvityskyselyt

Kaikki produktini sisältämät dokumentit ja tiedot tulivat jossain muodossa suoraan toimeksiantajayritykseltä. Yrityksen työntekijöiden ja työharjoittelijoiden avulla sekä omatoimisesti sain kerättyä tarvittavan aineiston opasta varten. Kokosin, tiivistin ja muokkasin kaiken tarpeellisen aineiston ja tiedon sopivaksi yhteen dokumenttiin eli lopulliseen perehdytysoppaaseen. Yrityksessä suoritettuna työharjoitteluni vuoksi minulla oli jo projektia aloitettaessa yrityksen visuaaliset ja typografiset ohjeistukset selvillä.

Lähetin sähköpostitse kyselyn yrityksen viimeisimmille ja nykyisille harjoittelijoille liittyen heidän saamaansa perehdytykseen. Kysymykset koskivat heidän saamaansa ja antamaansa perehdytystilannetta, sen puutteita ja hyviä puolia. Lisäksi selvitin yrityksen toimitusjohtajan ja tuotepäällikön toiveita koskien lopullista perehdytysopasta. Kyselyt toimivat alkuselvityksenä, eivätkä olleet varsinaisia tutkimuksia, mutta niissä sovellettiin

kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kyselyillä kartoitin yrityksen tarpeita ja sain jo alkajaisiksi hieman käsitystä siitä, mitä perehdytysoppaan täytyisi sisältää (Hallinen 28.08.2014). Kyselyt olivat tarkoitettu vain minun omaksi avuksi, jonka takia niitä ja niiden sisältämiä tietoja ei tarkemmin tässä opinnäytetyössä käsitellä eikä analysoida.

Harjoittelijoiden kyselyistä selvisi, että entiset ja nykyiset harjoittelijat olivat olleet kaiken kaikkiaan tyytyväisiä perehdytykseen kokonaisuutena. Perehdytyksen koettiin olleen tärkeä, hyödyllinen, sopivan pituinen ja sisältäneen vain tärkeitä asioita. Kuitenkin harjoittelijat olisivat toivoneet jotain konkreettista, johon olisi voinut myöhemmin ongelmien tullessa palata. Vaikka perehdytykseen oltiin tyytyväisiä, monien mielestä isot kokonaisuudet oltaisiin voitu niputtaa yhteen paremmin ja selkeämmin. Tämän ongelman ratkaisemiseksi päätin luoda perehdytysoppaan liitteeksi tarkastuslistan perehdyttäjälle, jota perehdyttäjät voivat seurata koko perehdytysviikon ajan ja he pysyvät ajan tasalla, mitkä asiat on perehdytetty ja vielä perehdyttämättä. (Harjoittelija 1 17.07.2014; Harjoittelija 2 21.07.2014; Harjoittelija 3 28.07.2014; Harjoittelija 4 04.09.2014; Harjoittelija 5 08.09.2014.)

5.4 Perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus

Alkuselvityskyselyiden jälkeen aloitin produktin eli perehdytysoppaan suunnittelun. Aloitin sisällysluettelosta; laadin alustavan sisällysluettelon, joka sisälsi alkuselvityskyselyiden ja omien kokemuksieni mukaan tärkeitä asioita ja kokonaisuuksia. Lähetin ehdotukseni sisällysluettelosta toimeksiantajayritykselle ja pyysin yrityksen heitä kommentoimaan ja muokkaamaan sitä tarpeidensa mukaan. Kommenttien perusteella loin ensimmäisen version lopullisesta sisällysluettelosta ja aloin hahmottelemaan opasta. Tämän jälkeen tapasimme syyskuun 2014 lopulla yrityksen kanssa ja tarkastelimme yhdessä oppaan sisällysluetteloa, kartoitimme mahdollisia valmiita kokonaisuuksia ja sisältöä sekä sovimme etenemisestä. Vertailimme myös näkemyksiämme perehdytysoppaaseen liittyvästä perehdytysteoriasta ja peilasimme näkemyksiämme suunniteltavaan oppaaseen.

Tapaamisen jälkeen aloin työstää ensimmäistä versiota perehdytysoppaasta sekä muodostamaan oppaan oikeaa ja luonnollista etenemisjärjestystä sekä kirjoittamaan sisältöjä.

Perehdytysoppaan suunnittelun perustana ja pohjana käytin perehdyttämisen teoriaa ja teorian sisältämiä perehdytysopasohjeistuksia. Oppaan suunnittelussa tutkin myös perehdyttämiseen vaikuttavia lakeja ja niiden vaatimuksia siihen, mitä perehdytyksen ja materiaalien tulisi sisältää. Näin myös lakisääteiset työturvallisuuteen liittyvät asiat saatiin mukaan perehdytykseen. Saatuaani ensimmäisen version valmiiksi tarkastutin sen toimeksiantajalla. Kommenttien mukaisten korjauksien jälkeen tapasimme joulukuun 2014 alussa ja kävimme version tarpeet ja puutteet yhdessä läpi sekä mietimme yhdessä lopullista ulkonäköä. Tapaamisen jälkeen aloitin tekemään viimeistä ja lopullista versiota perehdytysoppaasta. Koko produktin toteutus tapahtui Word-ohjelmalla syys-joulukuussa 2014 ja viimeistely tammikuun alussa 2015. Saatuaani perehdytysoppaan valmiiksi tammikuussa 2015 hyväksyitin sen toimeksiantajilla ja luovutin sen lopullisesti yrityksen omistukseen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimeksiantajayrityksen arvoja, imagoa, tarpeita ja toiveita vastannut perehdytysopas, jota voidaan käyttää niin uuden työntekijän, viestintänharjoittelijan kuin johdon assistenttiharjoittelijankin perehdytykseen. Perehdytysopas mukailee myös perehdytysteoriaa ja perustuu ohjeisiin onnistuneesta perehdytysoppaasta. Perehdytysoppaan avulla yrityksessä ollaan jo askeleen lähempänä onnistunutta perehdytystä (Taulukko 1). Seuraavassa kappaleessa esittelen yritykseltä keräämiäni konkreettisia käyttökokemuksia ja mielipiteitä. Produkti valmistui ennen tietoperustan sisältämää raporttia, sillä varsinaista syvällistä perehtymistä taustamateriaaleihin ei vaadittu. Tutkin kuitenkin lähdekirjallisuutta ja teoriaa läpi koko produktin suunnitteluprosessin, jotta sain oppaasta mahdollisimman ammattimaisen, teoriaa käytännössä toteuttavan ja hyödyllisen.

6 Tulokset ja arviointi

Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdytysopas, jonka päätavoitteena oli vastata yrityksen arvoja ja toiveita, oppaassa olisi kaikki tarpeellinen ja se vastaisi ulkonäöltään yrityksen visuaalista ilmettä. Perehdytysopas tehtiin perehdytysteoriaa ja teorian esimerkkioppaita mukaillen. Perehdytysopas tulee auttamaan yritystä perehdytyksen suunnittelussa, toteutuksessa ja varsinaisessa perehdytystilanteessa. Yrityksen toimitusjohtaja arvioi ja hyväksyi valmiin perehdytysoppaan niin ulkonäöllisesti kuin sisällöllisesti, joten sitä tullaan varmasti käyttämään ja se tulee olemaan hyödyllinen. Perehdytysopas tuo yrityksen perehdytykseen rakennetta ja suunnitelmallisuutta (Kangas & Hämäläinen 2007, 10–11; Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207). Kaikki vastuu perehdytysoppaan päivittämisestä, muokkaamisesta ja jatkokehityksestä on yrityksellä. Työharjoittelijoiden ja muiden työntekijöiden on muistettava päivittää perehdytysopas ajantasaiseksi aina ennen uusien harjoittelijoiden tuloa. Tämä asia jää kuitenkin yrityksen huolehdittavaksi. Olen itse yrityksen ohella todella tyytyväinen syntyneeseen oppaaseen ja yhteistyöhön.

Opinnäytetyöprosessissa noudatettiin eettisiä tiedonkäsittelytapoja ja käytettyihin lähteisiin suhtauduttiin kriittisesti. Lähteet on merkitty huolellisesti ja niitä on käytetty huolellisesti ja perustellusti. Toimeksiantajien ja muiden henkilöiden kanssa käydyt keskustelut on merkitty muistiin ja niihin on viitattu tarvittaessa. Prosessin kulku on kuvattu totuudenmukaisesti, eri vaiheet on dokumentoitu ja suunnitelmien muutoksista on kerrottu rehellisesti. Osa perehdytysoppaan sisällöstä on salaista, joten perehdytysoppaasta on julkaistu liitteenä vain kansi ja sisällysluettelo (Liite 1.).

Seuraavassa kappaleessa on esitelty konkreettisia käyttökokemuksia perehdytysoppaan käytöstä toimeksiantajayrityksessä. Keräsin käyttökokemuksia laadullisen tutkimuksen menetelmin sähköpostikyselynä uusilta perehdytyksen kokeneilta työharjoittelijoilta ja perehdyttäneiltä vanhoilta työharjoittelijoilta. Arvioin myös itse työn onnistumisen, toteutumisen ja pätevyyden kannalta. Arvioin lisäksi tavoitteiden toteutumista, työskentelyprosessiani sekä valmistunutta opasta.

6.1 Käyttökokemukset perehdytysoppaasta

Luomaani perehdytysopasta käytettiin perehdytyksen apuna ensimmäisen kerran tammiukuussa 2015. Perehdytysopasta ja sen liitteenä olevaa tarkastuslistaa käytettiin perehdytyksen pohjana ja ohjenuorana yhdessä muiden perehdytysmenetelmien kuten keskustelujen ja henkilökohtaisen työnopastuksen kanssa. Perehdytysteoria neuvookin käyttämään menetelmiä yhdessä. Kysyin perehdytysviikon jälkeen yrityksen uusilta ja vanhoilta harjoittelijoilta oppaan käyttökokemuksia sähköpostitse. Kysymykset koskivat muun muassa oppaan käytettävyyttä ja hyödyllisyyttä, sen käyttöä, käyttäjien mielihpidettä oppaasta ja sitä aikovatko he palata sen pariin myöhemmin. Kyselyissä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Vilka & Airaksinen 2003, 57; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160–165). Perehdytysoppaaseen oltiin yrityksessä todella tyytyväisiä, ja tekemääni työtä ja työpanostani arvostettiin (Halinen 10.01.2015).

Perehdytysopas koettiin selkeäksi, kattavaksi ja hyvin jäsennellyksi paketiksi. Perehdytysopas oli lähetetty perehdytettävälle jo ennen ensimmäistä perehdytyspäivää. Perehdytettävillä oli näin aikaa tutustua oppaaseen etukäteen ja pohtia mahdollisia kysymyksiä valmiiksi. Itse perehdytystilanteessa opasta käytettiin niin sanottuna perehdytyksen punaisena lankana, jota seurattiin ja johon tarpeen tullen tukeuduttiin. Perehdytysoppaan liitteenä ollutta perehdyttäjän muistilistaa käytettiin aktiivisesti, siihen merkattiin perehdytetyt asiat, siltä varalta ettei mitään jää perehdyttämättä. Oppaan koettiin tehneen perehdyttämisestä tehokkaampaa ja jättäneen sopivasti aikaa niin kutsutun hiljaisen tiedon jakamiseen ja käytännön työskentelyyn. (Harjoittelija 4 29.01.2015; Harjoittelija 5 22.01.2015; Harjoittelija 6 21.01.2015.)

Kaiken kaikkiaan oppaan koettiin olevan erittäin hyödyllinen. Opas antaa varmemman olon niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin, ja siihen voi tukeutua tarvittaessa, eikä kukaan jää missään vaiheessa yksin tyhjän päälle. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että perehdytettävä voi perehdytyksen jälkeen palata oppaan pariin koska vain. Myös yhteystietojen ja muun tärkeän informaation löytyminen helposti yhdestä paikasta koettiin todella tärkeäksi. Perehdytettävät kokivat myös mielekkäänä muistiinpanojen tekemisen suoraan oppaaseen, näin kaikki löytyy helposti yhdestä paikasta. Ainoana perehdytysoppaan haasteena koettiin sen päivituksen muistaminen; oppaan päivittäminen ja

sen muistaminen ovat toimitusjohtajalla ja työharjoittelijoilla. Perimmäinen päivitysvastuu on kuitenkin aina toimitusjohtajalla. (Harjoittelija 4 29.01.2015; Harjoittelija 5 22.01.2015; Harjoittelija 6 21.01.2015.)

6.2 Tavoitteiden saavuttaminen

Saavutin asettamani henkilökohtaiset ja työtä koskevat tavoitteet erinomaisesti. Loin produktina toimeksiantajayrityksen tavoitteita ja tarpeita vastaavan perehdytysoppaan, joka otettiin heti sen valmistuttua käyttöön yrityksessä. Työn perimmäisenä tavoitteena oli luoda yritykseen muutos ja vaikuttaa perehdyttämiskäytäntöihin pysyvästi ja kehittää niitä. Tavoite saavutettiin erinomaisesti ja nyt yrityksen perehdytys on suunnitelmallisempi ja uusilla työntekijöillä on jotain johon tukeutua. Tuotos ja koko työ vastasivat myös omia tavoitteitani ja toiveitani. Aloin toteuttamaan työtä ja produktia innokkaasti ja mielelläni ja tein sen valmiiksi samalla innokkuudella. Ennen kaikkea opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon nykyisistä ja minulle sopivista työskentelytavoista sekä projektinhallinnasta. Prosessi opetti minulle myös ennestään tuntematonta perehdyttämisen teoriaa ja syvensi käsityksiäni sisäisestä markkinoinnista ja henkilöstöjohtamisesta. Uskon ja tunnen saaneeni opinnäytetyöprojektista ja -prosessista kaiken mahdollisen irti ja kehittyneeni työskentelijänä ja osajana.

6.3 Tuotoksen lopullinen arviointi

Olen itse yrityksen ohella tyytyväinen syntyneeseen produktiin ja opinnäytetyöraporttiin. Perehdytysoppaasta tuli mielestäni kattava, monipuolinen ja hyödyllinen kokonaisuus yrityksen käyttöön. Se myös vastaa ja toteuttaa perehdytysteoriaa käytännössä. Perehdytysopas palvelee varmasti yrityksen tarpeita monia vuosia, kunhan työntekijät ja työharjoittelijat muistavat päivittää sen sisällön ajan tasalle aina ennen käyttöä. Perehdytysopas on luotu kuitenkin niin, ettei suuria kokonaisuuksia tarvitse päivittää, vaan päivitys koskee vain pieniä yksityiskohtia. Myös perehdytysoppaan liitteenä olevan perehdyttäjän muistilistan asiajärjestystä on tulevaisuudessa helppo muuttaa vastaamaan jokaisen uuden perehdytystilanteen tarpeita ja etenemistä. Yhtenä kehitysehdotuksena esitänkin, että perehdyttäjän muistilista päivitetäisiin pienempiin kokonaisuuksiin ja vastaamaan perehdytysviikon aikataulua ja toteutettavaa perehdytysjärjestystä. Toisena kehitysehdotuksena esitän, että perehdyttämistilanne suunniteltaisiin paremmin ja siitä

tehtäisiin virallinen, kunnollinen ja kirjallinen suunnitelma. Perehdytysuunnitelma voisi olla tapauskohtainen tai jopa jatkuvassa käytössä oleva.

Lähteet

Art and Design Helsinki Oy Ab 2014b. Digitaaliset palvelut. Luettavissa: <http://www.adchelsinki.fi/palvelut/digitaaliset-palvelut/>. Luettu: 20.10.2014.

Art and Design City Helsinki Oy Ab 2014a. Yrityksen toiminta. Luettavissa: <http://www.adchelsinki.fi/yritys/yrityksen-toiminta/>. Luettu: 20.10.2014.

Art and Design City Helsinki Oy Ab 2014c. Yritys. Luettavissa: <http://www.adchelsinki.fi/yritys/>. Luettu: 20.10.2014.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maalima. Edita Prima Oy. Helsinki.

Biro, M. 2014. The Onboarding Experience Matters To Your Future Employees. Forbes. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2014/06/01/the-onboarding-experience-matters-to-your-future-employees/>. Luettu: 22.01.2015.

Dunmore, M. 2002. Inside-out marketing. How to create an internal marketing strategy. Kogan Page. Lontoo.

Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WsoyPro. Juva.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy 2011. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun vuosikertomus 2011. Luettavissa: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/HAAGA-HELIAsta/Viestinta/haaga-helia_vsk_2011_fin.pdf?userLang=fi. Luettu: 06.04.2015.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy 2015. Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa. Luettavissa: <https://my.net.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo->

amk/raportointiohjeet/raportointiohjeet/Raportointi_ja_opinnaytetyo_Haaga_Heliassa.pdf. Luettu: 17.02.2015.

Halinen, K. 28.08.2014. Toimitusjohtaja. Sähköpostikysely.

Halinen, K. 10.01.2015. Toimitusjohtaja. Sähköposti.

Harjoittelija 1 17.07.2014. Sähköpostikysely.

Harjoittelija 2 21.07.2014. Sähköpostikysely.

Harjoittelija 3 28.07.2014. Sähköpostikysely.

Harjoittelija 4 04.09.2014. Sähköpostikysely.

Harjoittelija 4 29.01.2015. Sähköpostikysely.

Harjoittelija 5 08.09.2014. Sähköpostikysely.

Harjoittelija 5 22.01.2015. Sähköpostikysely.

Harjoittelija 6 21.01.2015. Sähköpostikysely.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOY. Juva.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Suomen Yrityskirjat. Jyväskylä.

- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSPOYpro. Helsinki.
- Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä.
- Kinnunen, L. 19.12.2014. Henkilöstösuunnittelija. Nuorisoasiainkeskus. Sähköpostihaastattelu.
- Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Oyj. Jyväskylä.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2007. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Oy Yliopistokustannus. Tampere.
- Lahden ammattikorkeakoulu 2007. OR-BITS -projekti. B Oppimateriaalia. Hyvä perehdytys-opas. Luettavissa: <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. Luettu: 8.5.2014.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Davidson, M. 2008. Internal marketing. Teoksessa Oh, H. & Pizam, A. (toim). Handbook of hospitality marketing management. S. 473–496. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Omistajaohjaus Valtioneuvoston kanslia 2014. Osakkuusyhtiöt. Art and Design City Helsinki Oy. Luettavissa: <http://valtioneuvoston.fi/suomi/yhtiot/osakkuusyhtiot/art-and-design-city-helsinki-oy/>. Luettu: 20.10.2014.

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

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari. Helsinki.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Infor Oy. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu: 25.9.2014.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työtutka-projekti PSK-Aikuisopisto 2012. Työssäoppijan perehdyttäminen. Viiden askeleen menetelmä. Luettavissa: <http://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askeleen-menetelma/>. Luettu: 25.9.2014.

Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työopetus. Otatieto. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

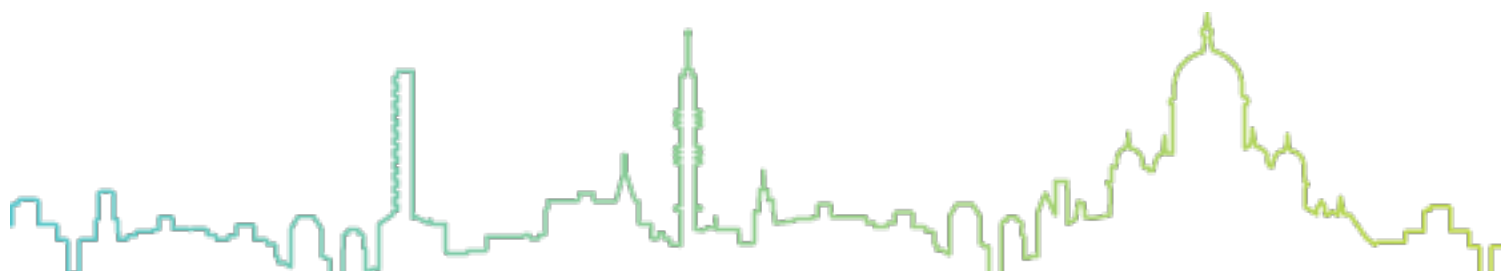
Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Perhdytysopas

ADC HELSINKI

Perehdytysopas



Perehdytysoppaan sisällysluettelo

1	Tervetuloa ADC:lle!	5
2	ADC Helsinki	6
2.1	ADC:n strategia	6
2.2	Projektit ja yhteistyötoiminta	7
2.2.1	Hallinnoitavat palveluyhtiöt	7
2.3	Ylläpidettävät sivustot	7
2.3.1	Alueportaalit	8
2.3.2	Kotisivut	8
2.3.3	Intrat	9
2.3.4	Living Lab –sivut	9
2.3.5	Sosiaalinen media	9
2.4	Työntekijöiden toimenkuvat ja työn merkitys kokonaisuuteen	10
2.5	Yrityksen yhteystiedot	11
3	Palvelussuhde	12
3.1	Työaika ja tauot	12
3.2	Poissaolokäytännöt	12
3.3	Korvaus	12
3.4	Lomat	12
3.5	Edut	12
3.6	Avaimet	12
3.7	Lakisääteiset työnantajan vakuutukset	13
4	Yleiset käytännöt	14
4.1	Hankinnat	14
4.1.1	Tukku tilaus	14
4.1.2	Kanta-asiakas- ja jäsenkortit	14
4.1.3	Käteiskassa	14
4.2	Puhelimet	14
4.3	Laitteet ja ohjelmistot	15
4.3.1	Sähköposti	15
4.3.2	Alueportaalit	16
4.3.3	Intrat	20
4.3.4	Dropbox	22
4.3.5	Prezi	23
4.3.6	Google Analytics	23
4.3.7	Google Drive	23

4.3.8	Adoben ohjelmistot	23
4.4	Työn vaatima matkustaminen.....	23
4.5	Posti.....	23
4.6	Tilat.....	24
4.6.1	Alivuokralaiset.....	24
4.6.2	Hissi	24
4.7	Roskat.....	24
4.8	Tietoturva.....	25
4.8.1	Oikean tiedon kohdistaminen.....	25
4.8.2	Tunnukset ja salasanat	25
4.8.3	Materiaalien ja dokumenttien tuhoaminen	26
4.9	Arkistointi	26
4.9.1	Kansiot.....	26
4.9.2	Dropbox	26
4.10	Laskutus	26
4.10.1	Tilinumero	27
4.10.2	Laskutusosoitteet	27
4.10.3	Laskutusohjelmat	28
4.11	Yrityslahjat	33
4.12	Esitteet ja esitekansiot.....	33
4.13	Kokoukset ja tapaamiset	33
4.13.1	Kokoukset ADC:n tiloissa.....	33
4.13.2	Toimiston viikkokatsaus eli toimistopalaveri	34
4.13.3	Hallitusten kokoukset	34
4.13.4	Moderaattoritapaamiset	34
4.14	Vierailut.....	35
4.15	Valokuvaus	35
4.16	Haastattelut.....	35
4.17	Kalenteri ja kalenteritaulu	36
4.18	Ulkotulitakka Tapio Wirkkalan puistoon.....	37
4.19	Muuta.....	37
5	Yhteistyökumppanit ja muut tärkeät yhteystiedot.....	38
5.1	Yleiset.....	38
5.2	Arabian Palvelu Oy	38
5.3	Kalasadaman Palvelu Oy	38
5.4	Kruunuvuorenrannan Palvelu Oy.....	38

5.5	IT-palvelut.....	38
5.6	Vierailut.....	40
5.7	Kiinteistöhuolto	40
5.8	Palkanlaskenta	40
5.9	Laskutus ja pankit.....	41
5.9.1	ADC.....	41
5.9.2	Kalasadaman Palvelu Oy.....	41
5.9.3	Kruunuvuorenrannan Palvelu Oy.....	41
5.9.4	Arabian Palvelu Oy	42
5.10	Helsingin kaupunki	42
5.11	Jyväskylän kaupunki.....	42
5.12	Hallitukset.....	42
5.12.1	ADC.....	42
5.12.2	Kalasadaman Palvelu Oy.....	42
5.12.3	Kruunuvuorenrannan Palvelu Oy.....	43
6	Työturvallisuus	44
6.1	Poistumistiet	44
6.2	Työterveyshuolto	44
6.3	Ergonomia	44
6.4	Ensiapu.....	45
6.5	Ensisammutusvälineet.....	45
7	Muuta tärkeää	46
7.1	Käsitteitä.....	46
7.2	Muistilista perehdyttäjälle	47

