

Tuomas Hallamaa

PEREHDYTYSOPAS MARKKINOINTITOIMISTO JOHDIN
OY:LLE

Liiketalouden koulutusohjelma
2015

PEREHDYTY SOPAS MARKKINOINTITOIMISTOJOHDIN OY:LLE

Hallamaa, Tuomas
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
joulukuu 2015
Ohjaaja: Mäkinen, Jukka
Sivumäärä: 35
Liitteitä: 1

Asiasanat: oppaat, perehdyttäminen

Opinnäytetyön aiheena oli tehdä Markkinointitoimisto Johdin Oy:n uusille työntekijöille kattava perehdytys suunnitelma ja perehdytysopas, sekä ohjeistaa heitä työn alkuvaiheissa tapahtuvista asioista. Tarkoituksena oli saada aikaan selkeä ja helposti hahmotettava kokonaisuus, jota Markkinointitoimisto Johdin Oy:n hyllyttäjät ja menekinedistäjät voivat käyttää perehdyttämisjakson aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitelmaa ja opasta apuna käyttäen kehittää kohdeorganisaation perehdytystä yhdenmukaisemmaksi ja laadukkaammaksi. Opinnäytetyö tehtiin pääasiassa vuoden 2015 aikana.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö ja rakenteeltaan se koostuu teoriaosasta ja liitteenä olevasta oppaasta. Teoriaosuuden tietoperustan keskeisimpänä osana on perehdyttämisen pääkohtien analysointi, siihen liittyvät lait sekä erilaiset perehdyttämisen tyyliä ja apukeinot. Aineistona on käytetty perehdyttämiseen liittyvää ammattikirjallisuutta ja lakeja sekä perehdyttämistä käsitteleviä internetsivustoja. Lisäksi opinnäytetyössä käsiteltiin toiminnallisen opinnäytetyön teoriaa, oppaiden kirjoittamisen teoriaa ja Markkinointitoimisto Johdin Oy:tä yrityksenä sekä menekinedistäjän työnkuva.

Perehdytysoppaan sisältö on koottu opinnäytetyöntekijän osaamisesta, kokemuksista, muistiinpanoista, yrityksen esitteistä ja keskusteluista esimiehen kanssa. Perehdytysoppaassa on perustietoa organisaatiosta, sen toiminnasta ja selkeät ohjeet hyllyttäjien ja menekinedistäjien eri osa-alueista. Opas sisältää myös tärkeät yhteystiedot. Perehdytysoppaan rakennetta ja sisältöä esiteltiin opinnäytetyössä, mutta varsinaista sisältöä ei julkaista.

AN ORIENTATION GUIDE TO MARKKINOINTITOIMISTO JOHDIN OY

Hallamaa, Tuomas

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Business administration

December 2015

Supervisor: Mäkinen, Jukka

Number of pages: 35

Appendices: 1

Keywords: guides, orientation

The purpose of this thesis was to make a comprehensive orientation plan and orientation guide for the new employees of Markkinointitoimisto Johdin Oy and also to guide them at the early stages of their careers. The aim was to provide a clear and easy to perceive guide which the sales representatives and other employees of Markkinointitoimisto Johdin Oy can use during the practice period. The objective of this thesis was to improve the quality of orientation in the target organization. This thesis was mainly composed during the year 2015.

This practice-based thesis consists of a theoretical part and the orientation guide. The focus of the theoretical part of this thesis is the analysis of main points of orientation, orientation related laws and various orientation styles. The material for this thesis has been gathered from professional literature and various orientation based internet sources. In addition, this thesis also addresses the theory of practice-based thesis, theory of orientation guides and brief introduction of the target organization and the job description of a sales representative.

The content of the orientation guide has been gathered from the author's knowledge, experience, notes, company brochures and discussions with the supervisor. Orientation guide provides basic information about the organization and its operations. This guide also gives clear instructions for the sales representatives. The orientation guide also contains important contact information. The structure of the guidebook and the contents in general is presented in the thesis, but the actual content of the guide is not published.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT.....	6
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	6
2.2	Tutkimustehtävä.....	6
2.3	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	7
3	KOHDEORGANISAATIO.....	8
3.1	Markkinointitoimisti Johdin Oy.....	8
3.2	Menekinedistäjä.....	9
4	OPPAAT YLEISESTI.....	10
4.1	Oppaan kirjoittaminen.....	10
4.2	Oppaan rakenne.....	11
5	PEREHDYTTÄMINEN.....	12
5.1	Yleistä perehdyttämisestä.....	12
5.2	Lainsäädäntö.....	14
5.3	Perehdyttämisen suunnittelu ja sen vaiheet.....	16
5.3.1	Suunnittelu.....	16
5.3.2	Perehdyttämisen vaiheet.....	18
5.4	Osapuolet.....	20
5.5	Ohjaustyylit.....	22
5.6	Perehdyttämisen menetelmät ja työkalut.....	24
5.6.1	Perehdyttämismateriaali.....	25
5.6.2	Orientointikeskustelu.....	26
5.6.3	Koulutusohjelmat ja työssäoppiminen.....	27
5.6.4	Oppimistehtävät.....	29
5.6.5	Mentorointi.....	30
5.6.6	Työnopastus.....	31
6	PEREHDYTYSSUUNNIITELMA JA PEREHDYTYSSOPAS.....	32
6.1	Perehdytyssuunnitelma.....	32
6.2	Perehdytysopas.....	32
7	POHDINTA.....	33
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa ja resursseja. Perehdytyksen onnistuminen on työuran kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä, sillä perehdytyksessä luodaan se perusta, jolle koko työura rakennetaan. Onnistuneen perehdytyksen voidaan myös nähdä lisäävän työntekijän sitoutumista työpaikkaansa sekä vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Liski, Horn & Villanen 2007, 7).

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on luoda perehdytys suunnitelma ja sen tueksi perehdytysopas Markkinointitoimisto Johdin Oy:lle. Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi tutkimuksen tekijän huomattua puutteita yrityksen perehdytyskäytännöissä. Tutkija on työskennellyt kohdeyritykselle kahden vuoden ajan ja ollut mukana uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole virallista perehdytys suunnitelmaa, vaan perehdytyksen hoitavat Johtimen kokeneemmat työntekijät. Perehdytyksen laatu riippuu hyvin paljon oppaana olevan työntekijän tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Tämän takia olisi hyvä, että jokaisella perehdyttäjällä on muistilista perehdytyksessä käytävistä asioista. Perehdytyksen apuna käytetään Johtimen jo olemassa olevaa melko suppeaa menekinedistäjän opasta. Perehdytykseen myös panostetaan liian vähän: työtehtävästä riippuen perehdytys kestää yleensä vain pari päivää.

Toimeksiannon rakenne on laadittu siten, että teoriaosuus käsitellään omana kokonaisuutenaan ja kehitettävä perehdytys suunnitelma ja -opas omanaan. Teoriaosuuksessa käsitellään oppaiden kirjoittamista ja niiden hyötyjä, perehdytystä, perehdytysopasta ja perehdytys suunnitelmaa. Tärkeimpinä lähteinä toimivat ajankohtainen kirjallisuus, erilaiset perehdytykseen keskittyneet internet lähteet ja tutkimuksen tekijän henkilökohtainen työkokemus.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä Markkinointitoimisto Johdin Oy:n uusille työntekijöille kattava perehdytysuunnitelma ja perehdytysopas, sekä ohjeistaa heitä työn alkuvaiheissa tapahtuvista asioista. Tavoitteena on saada aikaan selkeä ja helposti hahmotettava kokonaisuus, jota Markkinointitoimisto Johdin Oy:n hyllyttäjät ja menekinedistäjät voivat käyttää perehdyttämisyksikön aikana. Tutkimuksen tavoitteena on myös suunnitelmaa ja opasta apuna käyttäen kehittää kohdeorganisaation perehdytystä yhdenmukaisemmaksi ja laadukkaammaksi. Tämä auttaa takaamaan työntekijöiden pysyvyyden ja työn tasaisen laadun.

Perehdytysuunnitelman ja perehdytysoppaan tarkoituksena on helpottaa uuden työntekijän työuran aloittamista ja myös tehdä kohdeorganisaatio helpommin tutuksi hänelle. Uuden työntekijän ei tarvitse turhaan kirjoittaa erilaisia muistiinpanoja ensimmäisten työpäivien aikana, vaan hän voi käyttää suunnitelmaa ja opasta perehdytyksen tukena. Myös vanhemmat ja kokeneemmat työntekijät voivat käyttää materiaalia kertaamiseen. Perehdytysuunnitelma ja perehdytysopas pyritään myös tekemään siten, että se on helppo päivittää ja soveltaa Markkinointitoimisto Johtimen erilaisiin työtehtäviin.

2.2 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on selvittää, mitä kaikkea liittyy uuden työntekijän perehdyttämiseen. Selvityksen pohjalta on tarkoitus tehdä aikaisemmin mainitut perehdytysuunnitelma ja perehdytysopas. Joiden avulla on tarkoitus pyrkiä helpottamaan uuden työntekijän työuran aloittamista ja tukea perehdytystä. Kohde yrityksessä ei myöskään panosteta tällä hetkellä riittävästi perehdytysvaiheeseen, joten on tärkeää, että siihen suunnitellusta vähäisestä ajasta saadaan kaikki hyöty irti. Opinnäytetyö on rajattu pääsääntöisesti koskemaan uuden työntekijän ensimmäistä työkuukautta. Opinnäytetyö on tehty vuonna 2015 voimassaolevien säännösten mukaisesti.

2.3 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on ammatillisesta näkökulmasta tavoitteena käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön perimmäisenä tavoitteena on saada aikaan jokin konkreettinen tuotos. Tämä voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön tarkoitettu ohje, ohjeistus tai opastus, kuten perehdytysopas, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus. Toteutus riippuu kohderyhmästä. Se voi olla esimerkiksi kansio, opas, kirja, vihko, cd-levy, portfolio tai kotisivut. Tärkeintä on, että ammattikorkeakoulun toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään käytännön toteutus ja raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla työelämälähtöinen, käytännönläheinen tutkimuksellisella asenteella toteutettu ja riittävällä tasolla alan tietojen ja taitojen hallintaa osoittava (Vilkkä & Airaksinen, 2003, 9-10).

Yksi osa toiminnallista opinnäytetyötä on, aiheesta riippuen, selvityksen tekeminen. Siinä tulee yhdistyä käytännön toteutus ja raportointi. Yksi tärkeimmistä toiminnallisista opinnäytetöitä yhdistävistä piirteistä on luoda viestinnällisillä ja visuaalisilla keinoilla sellainen kokonaisilme, josta voidaan tunnistaa tavoitellut päämäärät. Jos opinnäytetyön toiminnallinen osuus sisältää tekstejä on ne suunniteltava kohderyhmää palveleviksi. Ilmaisut tulisi mukauttaa tekstin sisältöä, tavoitteita, vastaanottajaa, viestintätilannetta ja tekstilajia palveleviksi. Tavoitteena on, että tuotos erottuu edukseen, sen tulisi olla yksilöllinen ja persoonallisen näköinen. Ensisijaisia kriteerejä opinnäytetyössä ovat muotoilu, käytettävyys kohderyhmässä, tuotteen houkuttelevuus, informatiivisuus, selkeys ja johdonmukaisuus (Vilkkä & Airaksinen, 2003, 51-53).

Lähdekritiikki on aivan erityisessä asemassa, mikäli toiminnallisessa opinnäytetyössä on kyse ohjeistuksesta, oppaasta, käsikirjasta tai tietopakettista. Tutkijan täytyy miettiä tarkoin, mistä tiedot tuotokseen on hankittu. Erilaisia lähteitä ovat muun muassa alan kirjallisuus, tutkimukset, Internet, lehdet, artikkelit, konsultaatioit, lait, asetukset ja ohjeet. Tutkijan on pystyttävä todistamaan lähteiden oikeellisuus ja luotettavuus sekä varmistettava lähteiden ajantasaisuus (Vilkkä & Airaksinen, 2003, 53).

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja se voidaan määritellä toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, koska tavoitteena on saada aikaan konkreettinen ohjeistus Markkinointitoimisto Johdin Oy:n uusille työntekijöille. Ohjeistukseen kuuluu perehdytysuunnitelma ja perehdytysopas, joita tullaan käyttämään perehdytysvaiheessa opastuksen tukena. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdytyksen teoriaa. Siinä käydään läpi muun muassa perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä, perehdytyksen osapuolia, erilaisia perehdytys tyyliä ja perehdytyksen apukeinoja. Teoriaosuudessa käsiteltävät asiat on hyvä ymmärtää, jotta perehdytysprosessista saadaan hyödyllinen ja toimiva kokonaisuus.

3 KOHDEORGANISAATIO

3.1 Markkinointitoimisto Johdin Oy

Markkinointitoimisto Johdin Oy on vuonna 2002 perustettu itsenäinen yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto oli seitsemän ja puoli miljoonaa euroa ja yritys on kasvussa (Taloussanomien internet-sivut 2014). Tällä hetkellä Johdin työllistää 20 henkilöä hallinnossa ja yli 700 henkilöä kentällä, joka kattaa yhteensä 232 paikkakuntaa. Kenttä on jaettu neljään alueeseen: Pohjois-, Keski-, Lounais- ja Etelä-Suomi. Jokaisella alueella on oma aluekoordinaattori, joka toimii esimiehenä ja vastuhenkilönä alueen työntekijöille. (Markkinointitoimisto Johtimen internet-sivut 2015)

Markkinointitoimisto Johdin Oy on vähittäiskaupan myynninedistämiseen keskittynyt ja erikoistunut täyden palvelun toimisto. Yrityksen tarkoituksena on tarjota asiakkaille kuluttajaa aktivoivaa markkinointia lähellä ostopäätöshetkeä sekä valtakunnallisia toimenpiteitä, jotka näkyvät suoraan myynnissä. Johtimen tarjoamia palveluita ovat muun muassa hyllytys, menekinedistys, kaupan mainonta ja tuote-esittelyt. Palvelut pyritään toteuttamaan ”avaimet käteen - periaatteella” eli Johdin räätälöi palvelunsa asiakkaan toiveiden mukaan. Tähän sisältyy esimerkiksi suunnittelu, materiaalit, koulutetut työntekijät, myymäläkäynnit ja raportointi. Johtimen työntekijöiden tehtävänä on varmistaa asiakkaiden tuotteiden saatavuus ja näkyvyys myymä-

löissä sekä erilaisissa tapahtumissa. (Markkinointitoimisto Johtimen internet-sivut 2015).

Tärkeimpiä Johtimen asiakkaita ovat muun muassa Hartwall, Unilever, Karto, Alfmix ja Tropicana. Viikoittain Johtimen työntekijät tekevät kentällä noin 2200 käyntiä yli 1200 myymälässä. Vuosittain myyntiesittelijät osallistuvat yhteensä noin 5000 myynti- ja tapahtumapäivään eri puolilla Suomea. (Markkinointitoimisto Johtimen internet-sivut 2015)

3.2 Menekinedistäjä

Suurin osa Johtimen työntekijöistä on menekinedistäjiä tai hyllyttäjiä, mutta menekinedistäjien toimenkuvaan kuuluu myös hyllytys, joten asioiden selkeyttämiseksi tässä kappaleessa käydään läpi vain menekinedistäjän toimenkuvaa. Menekinedistäminen on markkinoinnin tukitoimi, joka kattaa kaikki kuluttajien käyttäytymiseen ja jakelutien tehokkuuteen vaikuttavat toimenpiteet, joiden tarkoituksena on vauhdittaa tuotteen kulkua lopullisille käyttäjille. Menekinedistämisestä käytetään myös englanninkielistä nimitystä sales promotion ja sen lyhennettä SP (Taloussanomien internet-sivut 2015).

Menekinedistäminen on yksi yrityksen markkinoinnin tukitoimista. Menekinedistämistä kohdistetaan sekä jälleenmyyjiin että kuluttajiin. Se tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joiden tarkoitus on kannustaa markkinoivan yrityksen myyjiä ja jälleenmyyjiä myymään yrityksen tuotteita tai palveluita tuloksellisemmin ja vaikuttaa myös asiakkaiden ostohalua. Menekinedistämisellä tarkoitetaan useimmin toimenpiteitä, joiden tarkoitus on lisätä myyntiä lyhyellä tähtäyksellä. Menekinedistäjät auttavat asiakasyritysten tuotteita erottumaan tuhansien muiden tuotteiden joukosta. Yleisimmin menekinedistämiseksi kutsutaan tilapäisiä erikoistoimenpiteitä, kuten myyntikilpailuja tai asiakaskilpailuja, ilmaisanäytteitä tai myyjille tai asiakkaille suunnattuja tapahtumia tai osallistumisia alan messuille. Menekinedistämisen tarkoitus on saada ihmiset kokeilemaan tuotetta, nopeuttaa ostopäätöstä, lisätä tuotteen käyttöä, vahvistaa asiakasuskollisuutta sekä hankkia uusia asiakkaita. Tuotteiden houkutteleva esillelaitto vaikuttaa suoraan kuluttajakäyttäytymiseen. Tuotteiden sijainti myymälässä,

kampanjoiden näkyvyys, esillepanojen runsaus ja näyttävyys sekä mainosmateriaalien käyttö ovat ratkaisevia tekijöitä. Nämä kaikki seikat vaikuttavat suoraan kuluttajien viimehetken ostopäätöksiin myymälässä. (Experssion blogin internetsivut 2015; Markkinointisuunnitelma internet-sivut 2015; Rope 1995, 268–269; Anttila & Iltanen 295- 296)

4 OPPAAT YLEISESTI

4.1 Oppaan kirjoittaminen

Oppaan pääasiallinen tarkoitus on auttaa lukijaa tietämään, tekemään ja oppimaan uutta. Oppaan kirjoittaminen lähtee lukijan tarpeista. Oppaan sisältöä suunniteltaessa on tärkeää määritellä mitä lukija oppaalta haluaa ja vastata tähän tarpeeseen. Ei kuitenkaan ole tarkoituksen mukaista, että lähdetään liian perusasioista liikkeelle (Arkinen kirjoittamisen opas internet-sivut 2012). Tämä antaa lapsellisin ja holhoavan kuvan lukijalle eikä haasta hänen oma-aloitteisuuttaan millään tavalla. Lukija etsii oppaasta hyötyä, apua, oppia, etua, aseita ja taitoja. Onkin tärkeää, että kirjoittaja miettii, mitä näistä keinoista hän tarjoaa lukijalle oppaan välityksellä. Lukija tarvitsee oppaan antamaa tietoa. Hän lukee opasta toiveikkaana ja onkin tärkeää, että hän voi luottaa lukemaansa. (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 92-94).

Hyvä tietoteksti on ymmärrettävää, asiallista ja täsmällistä. Lisäksi sen tulisi heijastella kirjoittajan persoonaa ja innostaa lukijaa. Asiallisen tekstin ei tarvitse olla kivaakaan tai innostavuuden takia ei tarvitse tehdä ylilyöntejä. Hyvin kirjoitettu teksti tukee monenlaisia lukutapoja. Teoksen eri elementit, kuten otsikot, tietolaatikat, tiivistelmät ja kuvat vievät viestin perille erilaisille lukijoille. Teksti on suunniteltavalla tavalla, että lukija pystyy keskeytyksistä huolimatta tajuamaan kirjoittajan tarkoitukset. Mielenkiinto pidetään yllä tarjoamalla lukijalle uutta tietoa tai uusia näkökulmia ja esittämällä asiat ymmärrettävästi. Pitkän ja samanlaisena toistuvan tekstin hahmottaminen on vaikeaa. Lukijaa helpottaakseen on hyvä eritellä mikä tekstissä on tärkeää ja mikä vain taustoittaa asiaa. Jotta kirjoitus voisi palvella, sen tulee saada lukijoita, ja tämä on mahdollista vain, jos kirjoitus innostaa lukemaan eli motivoi

(Arkisen kirjoittamisen opas internet-sivut 2012; Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 48-63).

Opasta, ja yleensäkin kaikkia tekstejä, kirjoitettaessa on aina oltava jokin näkökulma. Opas voidaan kirjoittaa esimerkiksi kollegan, auktoriteetin, kanssakulkijan, tarkkailijan tai neutraalista näkökulmasta. Akateemisissa piireissä oppaat kirjoitetaan usein kollegan näkökulmasta. Tämä altistaa oppaan hyvin helposti voimakkaalle kritiikille ja väitteiden turhalle todistelulle. Onkin tärkeää, että tekstin tulisi voida kirjoittaa rohkeammin, yksinkertaisemmin ja iloisemmin. Auktoriteetillisessa näkökulmassa kirjoittaja usein korostaa omaa asemaansa ja tietämystään. Kanssakulkijaa yhdistää lukijaan sama ongelma tai kokemus. Hän painii saman ongelman kanssa, tai on voittanut saman vaikeuden kuin lukija. Kanssakulkija kävelee lukijan kanssa tekstin läpi kertoen ja kuvaillen. Neutraali näkökulma voi olla hyvä vaihtoehto, kun aihe on arka, vaikeatajuinen tai ristiriitainen. Lukija lukee opasta paitsi sen antaman tiedon takia, myös näkökulman kautta. Jos lukija ei tiedosta näkökulmaa, hän saattaa hylätä tiedon vain siksi, että neuvoja tuntuu ylimieliseltä, asenteelliselta tai makeilevalta (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 95-97).

Jokaisella ihmis- tai ammattiryhmällä on oma kielensä. Oppaassa onkin tärkeää käyttää sellaista keiltä, jota kohdeyleisö ymmärtää. Ammattislangi, murre, lakikieli tai arkinen ilmaisu ovat hyväksyttäviä, jos ne vievät viestin perille. Jos oppaan kohdeyleisöstä ei ole varmuutta, on turvallisinta turvautua selkeään yleissuomeen. Ihan tavallinen kirjoittaminen tavallisilla suomen sanoilla toimii aina. Tärkeintä on kuitenkin asiasisältö ja oppiminen (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 95-97).

4.2 Oppaan rakenne

Oppaalle täytyy luoda kantava rakenne. Ongelma ja ratkaisu – rakenteessa kuvataan ensin jokin ongelma ja tämän jälkeen tarjotaan siihen ratkaisu. Ajassa tapahtuvia asioita on helppo jäsentellä aikajanalle. Tämän avulla saa nopeasti kuvan tapahtumien kulusta. Luonnollinen rakenne syntyy, kun ajatellaan miten oppaassa kuvattava asia saa alkunsa. On tärkeää tuoda uusia asioita esille niin, että aiemmin opittu luo tuke-

van pohjan, joka auttaa tiedon omaksumista jatkossa (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 98).

Oppaan kirjoittajan on hyvä tehdä myös sisältösuunnitelma itseään varten. Aluksi sisältö voi olla laajempi. On tärkeää kirjata ensin kaikki, mikä on tarpeellista asian hahmottamisen kannalta. Sen jälkeen pohditaan, mikä on oppaan kannalta olennaisinta. Olennaisin jää, kaiken muun sisältösuunnitelmasta voi poistaa. Tämän jälkeen tehdään sisällysluettelo, jaetaan aihe lukuihin ja keksitään luvuille aiheitten mukaan työotsikot. Teksti kirjoitetaan luku kerrallaan ja lopuksi sovitetaan koko teksti yhtenäiseksi (Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 99-100).

Sisältösuunnitelman jälkeen on helpompaa suunnitella millaisia lähteitä ja faktoja kirjoittaja tarvitsee oppaan tekemiseen. Lähdemateriaalia on hyvä aluksi olla runsaasti, jolloin niistä voi sitten myöhemmin karsia. Lähdekritiikki on myös hyvin tärkeää, sillä lähteiden on oltava luotettavia. Seuraava vaihe on lähteiden luku, tiedon sulattelu ja oman käsityksen muodostaminen, sillä kovin lainaileva ja sitaattipitoinen teksti hajoaa helposti. Tekstin tulisi tuntua yhtenäiseltä, joten se on tärkeää kirjoittaa omin sanoin. Mitään tekstiä ei tulisi kopioida lähteistä sellaisenaan. Yleisluontoisen lähdeluettelon voi kirjoittaa loppuun, sillä kansantajuisesti tarkoitettussa oppaassa tekstiviitteet raskauttavat lukemista turhaan. Lähdeluettelon kirjoittaminen ei kuitenkaan ole oppaiden kohdalla mikään välttämättömyys (Arkisen kirjoittamisen opas internet-sivut 2012; Jussila, Ojanen & Tuominen 2008, 100-101).

5 PEREHDYTTÄMINEN

5.1 Yleistä perehdyttämisestä

Ennen kaikkea perehdyttäminen perustuu lakiin ja säädöksiin uuden henkilön perehdyttämisestä ja työhön ohjauksesta (Työturvallisuuslaki 738/2002). Kauhasen mukaan (2009) perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan:

- työpaikkansa, sen toimintatavat ja periaatteet.

- työpaikkansa asiakkaat, työtoverit ja esimiehet.
- työtehtävänsä ja työhönsä kohdistuvat odotukset sekä vastuut.
- työssä käytettävät työkalut ja -välineet.

Yrityksissä ja työyhteisöissä on erilaisia perehdyttämishohjelmia ja -käytäntöjä, joiden tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tutuksi talon tavoille ja tuottavaan työhön. Järjestelmällisen perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin tulee kuulua kaikki henkilöstöryhmät, unohtamatta esimiehiä, toimistohenkilöstöä, palvelu- ja aputoimintoja tai vuokratyöntekijöitä. Ensisijaisesti perehdytyksestä vastaa esimies, mutta usein uudelle työntekijälle määrätään joku kokeneemmista työntekijöistä perehdyttäjäksi. Hän toimii käytännön asioiden opastajana, tukihenkilönä ja kysymyksiin vastaajana (Työterveyslaitoksen internet-sivut 2015). Oikea oppinen perehdytys ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Seuranta ja arviointi kuuluvat suunnitelmaan. Suunnittelu sisältää myös perehdyttäjien ja opastajien koulutuksen ja tarvittavan aineiston. Perehdytyksen tukena ovat usein mm. tervetuloa taloon -oppaat, toimintakertomus, henkilöstölehdet, yritysesitteet, DVD:t, tietokoneohjelmat sekä internet ja intranet. (Hämäläinen & Kangas 2007, 2-6; Kauhanen 2009, 151-152).

Perehdyttäminen ja työhönopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista, vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Yksinkertaisti sanottuna perehdyttämällä pyritään vähentämään työntekijöiden tekemiä virheitä, jotka aiheuttavat kustannuksia yritykselle. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. (Työturvallisuuskeskuksen internet-sivut 2015)

Tehokkaasti toteutettu alkuperehdyttäminen auttaa uutta tai yrityksen sisällä siirtyntä työntekijää saavuttamaan nopeammin sellaisen osaamisen tason ja tehokkuuden, joka hyödyttää sekä häntä yksilönä että koko yritystä. Kunnollisessa perehdytyksessä tulisi varmistaa, että uusi työntekijä omaksuu yrityksen tuotteet ja palvelut sekä toimintaperiaatteet mahdollisimman nopeasti osaksi omaa toimintaansa. Laa-

dukkaalla perehdytyksellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22)

Epäonnistunut perehdytys voi puolestaan koitua yritykselle kalliiksi. Yhden uuden työntekijän perehdyttämiseen on arvioitu kuluvan noin 1500 - 3000 euroa, riippuen tehtävästä ja prosessiin käytetystä ajasta (Liski, Horn & Villanen 2007, 22). Huonosti perehdytetty työntekijä tekee helposti sekaannuksia ja virheitä, jotka aiheuttavat viivästyksiä. Nämä puolestaan johtavat reklamaatioihin, joiden käsittelyyn yrityksellä kuluu resursseja ja ne näkyvät välittöminä kustannuksina. Välittömiä kustannuksia huomattavasti vaarallisempia voivat olla asiakkaan menetyksen aiheuttamat kustannukset ja yrityksen vahingoittunut imago. Toistuvat virheet myös vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Tämä saattaa laskea yrityksen työntekijöiden mielialaa ja työmotivaatioita (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22).

Laadukas perehdytys ei tapahdu lyhyessä ajassa, vaan hyvin hoidettu perehdytys vie aikaa ja vaatii suunnittelua. Siihen käytetty aika maksaa kyllä itsensä takaisin yritykselle myöhemmin moninkertaisesti. Virheiden ja reklamaatioiden määrä vähenee, mikä vähentää kustannuksia. Työntekijöiden mieliala ja työmotivaatio pysyvät korkeilla, mikä puolestaan lisää työhyvinvointia. Näin ollen on vaikea löytää loogisia perusteita jättää uuden työntekijän perehdytys väliin (Hämäläinen & Kangas 2007, 2-6).

5.2 Lainsäädäntö

Lainsäädännössä perehdyttämisen tarkoitetaan työntekijöiden opastusta työtehtäviin. Suomen laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Huomiota on kiinnitetty työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki. Työlainsäädäntö on usein ns. pakottavaa oikeutta eli perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Ennen kaikkea laeilla pyritään suojaamaan työntekijää ja tämän oikeuksia. Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Jos yritys epäonnistuu noudattamaan lainsäädäntöä, saattaa se aiheuttaa suuria rahallisia ja imagollisia tappioita yritykselle.

Virheellinen tai puutteellinen perehdytys heikentää työntekijän onnistumismahdollisuuksia työssään ja täten saamatta jäänyt työpanos lisää yrityksen kokemia menetyksiä (Kupias & Peltola 2009, 20–27)

Työsopimuslain yleisvelvoitteessa sanotaan, että työntekijän tulee voida suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Tämä koskee myös muitakin kuin vain uusia työntekijöitä. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan etenemiseksi. Työsopimuslain mukaan yritys ei voi irtisanoa työntekijää tai purkaa työsopimusta mielivaltaisesti, vaan on oltava jokin irtisanomisperuste. Esimerkiksi puutteellinen ammattitaito on oikeutettu irtisanomisperuste, mutta työnantajan on arvioitava onko hän tarjonnut työntekijälle riittävän perehdytyksen vaaditun ammattitaidon saavuttamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 20–27)

Työturvallisuuslain nojalla työnantajan tulee taata, että työnteko on turvallista, eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Työntekijää on opastettava ja hänelle on annettava riittävät tiedot työpaikan riski- ja vaaratekijöistä. Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa huolella hoidettua perehdytystä. Työturvallisuudessa ei ole pelkästään kyse fyysisistä riskeistä vaan myös työntekijöiden henkinen turvallisuus tulee ottaa huomioon. Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Näillä pyritään edistämään miesten ja naisten välistä tasa-arvoa työpaikalla ja vähentämään syrjintää. Perehdyttämisessä on luotava mahdollisuudet siihen, että työntekijä pystyy edistymään urallaan sukupuolesta, iästä tai taustastaan huolimatta. Työpaikan riskitekijät on syytä kartoittaa ja ne tulee huomioida perehdytysuunnitelmassa. (Kupias & Peltola 2009, 20–27; Reinboth 2006, 121-122)

Yksi tärkeimmistä perehdyttämiseen liittyvistä lakipykäläistä on työturvallisuuslain § 14. Siinä käydään läpi työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta. Työnantajan tulee antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä hänen on huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1. Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai teh-

tävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen esittämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 14 §)

5.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja sen vaiheet

5.3.1 Suunnittelu

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta. Suunnittelemla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta organisaation toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen (Hämäläinen & Kangas 2007, 6). Mäntysen ja Penttisen (2007) mukaan perehdytyksen suunnittelussa tulee huomioida:

- vastuuhenkilöiden nimeäminen
- perehdytyksen tarpeellisuus
- perehdyttäjien koulutus tehtävään
- tarvittavan aineiston kokoaminen
- etenemisensuunnitelman laatiminen
- työyhteisön informoiminen siten, että kaikki tietävät oman osuutensa perehdyttämisprosessissa
- avoin keskustelu työyhteisössä
- suunnitelmien jatkuva kehittäminen ja tarkistaminen

Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää sitä, että kehittymisen tavoitteet on ennalta mietitty ja määritelty organisaatiossa. Tarkoituksenmukainen suunnittelu ottaa huomioon tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. Perehdyttämisessä on parhaimmillaan kyse sekä uusien työntekijöiden osaamisen

kehittämisestä että aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Näiden painotus perehdyttämisessä tietenkin riippuu organisaation toimintatavasta tai konseptista ja tulokkaan tehtävästä (Kupias & Peltola 2009, 86-88).

Perehdyttämävaiheessa on paljon asioita, jotka eivät suoranaisesti ole tulokkaan osaamisen kehittämistä, vaan lähinnä käytännön alkujärjestelyjä. Nämä tulisi hoitaa kuntoon jo ennen ensimmäistä työpäivää. Näihin järjestelyihin kuuluu työstä ja sen aloittamisesta sopiminen, työsuhde on syntynyt, kun esimies ja työntekijä ovat siitä sopineet. Tämän seurauksena syntyy kirjallinen työsopimus, jossa määritellään työtehtävät. Työsopimus ja siinä sovitut asiat ovat lähtökohta perehdyttämiselle. Ennen varsinaisen työn alkamista tulokkaalle on hyvä miettiä etukäteen työtilat, -välineet ja -kalut, jotta hän pääsisi heti ensimmäisenä päivänä hieman perille asemastaan ja saa konkreettisen yleiskuvan tulevasta työstään. (Kupias & Peltola 2009, 93-94; Hämäläinen & Kangas 2007, 9).

Esimies on viime kädessä vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Pienemmissä yrityksissä on luontevaa, että esimies on henkilökohtaisesti mukana perehdytysprosessissa. Isommissa yrityksissä ja organisaatioissa esimies on yleensä delegoinut osan perehdyttämävastuusta jollekin muulle taholle. Esimiehen ei kuitenkaan kannata siirtää kokonaan perehdyttämistä muille, vaan hänen olisi hyvä osallistua siihen ainakin osittain. Perehdytysprosessi nimittäin auttaa myös esimiestä kehittämään itseään johtajana. Esimies voi myös hyödyntää mahdollisuuden suunnata työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita (Kupias & Peltola 2009, 94-95; Kjelin & Kuusisto 2003, 188).

Perehdyttämisen etukäteissuunnitelma luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Perehdyttämisen alussa on todella tärkeää käydä yhdessä uuden työntekijän kanssa suunnitelma läpi ja muokata perehdyttäminen hänen tarpeitaan vastaavaksi, on tärkeää kartoittaa perehdytettävän osaamisen taso ja oppimistarpeet. Perehdyttämisen suunnittelussa riittävät perussäännöt ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus. Perehdytyksen suunnittelussa on myös huomioitava organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä tulokkaan tehtävä ja aikaisempi osaaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199).

5.3.2 Perehdyttämisen vaiheet

Kupias ja Peltola kuvaavat kirjassaan Perehdyttämisen Pelikentällä (2009, 102-110) perehdyttämisen prosessina, joka voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen:

1. Ennen rekrytointia
2. Rekrytointivaihe
3. Ennen töihin tuloa
4. Työsuhde
 - Vastaanotto
 - Ensimmäinen päivä
 - Ensimmäinen viikko
 - Ensimmäinen kuukausi
 - Koeajan kuluessa
5. Työsuhteen päättyminen

1. **Ennen rekrytointia** tulee jo aloittaa perehdyttäminen tai ainakin perehdyttämisen valmistelu. Tällöin tulee miettiä tulevaa tehtävää ja siinä tarvittavaa osaamista. Joskus työtehtävä on valmiiksi määritelty ja se on rajattu selkeästi ja organisaatiossa tiedetään tarkalleen millaista henkilöä haetaan. Joskus taas haetaan vain hyvää työntekijää täydentämään organisaatioita.

2. **Rekrytointivaihe** on yksi tärkeimmistä perehdyttämisen vaiheista. Siinä työnhakijoille kerrotaan sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Samalla yritys saa tietoa työnhakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Periaatteessa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo haastattelun aikana.

3. **Ennen töihin tuloa:** Perehdyttämisen suunnittelu helpottuu huomattavasti, kun valittu henkilö on tiedossa. Heti työsuhteen alussa on hyvä käydä läpi työhön liittyvät käytännön asiat, työyhteisön pelisäännöt pitää perehdyttää, työtovereihin täytyy tutustua, organisaation arvot, strategiat ja visio on käytävä läpi.

Valinnan jälkeen uuden työntekijän perehdyttämistä vastaavan henkilön kannattaa olla yhteydessä tulevaan perehdytettävään. Tällöin he voivat keskustella työn aloit-

tamiseen liittyvistä asioista ja tulokas voi kysyä vielä mieltä askarruttavista asioista. Ensimmäinen työpäivä olisi myös hyvä käydä nopeasti läpi (aloitusaika, paikka, kuka on vastassa ja mitä tulisi ottaa mukaan). Näin uuden työntekijän jännitys saattaa hieman laantua ja hänellä on jo kontaktihenkilö työasioihin liittyen.

4. Työsuhte, vastaanotto: Uudessa työsuhteessa vastaanotto on hyvin tärkeässä roolissa. Siinä uusi työntekijä saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Hyvän ensivaikutelman positiiviset vaikutukset jatkuvat hyvin pitkään, huonoa vaikutelmaa puolestaan on erittäin vaikea paikata myöhemmin, joten vastaanottoon kannattaa panostaa.

Ensimmäinen päivä: Ensimmäisenä päivänä tulisi hoitaa kaikki akuuteimmat asiat kuten avainten ja kulkukorttien luovuttaminen ja esitellä uudelle työntekijälle hänen työpisteensä, lähimmät työtoverit sekä työtilat. Itse työhön liittyviä asioita tulisi myös käydä läpi, muttei liikaa jotta uudella työntekijällä on mahdollisuus sisäistää kaikki uudet asiat.

Ensimmäinen viikko: Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee perille työstään ja työtehtävistään. Oleellisinta on, että hän saa kokonaiskuvan uudesta työstään sekä tutustuminen työyhteisöön ja organisaatioon. Työn ja organisaation luonteesta riippuen perehdytyksen tulisi olla mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Ensimmäisen viikon aikana on tarkoitus kertoa ja näyttää ne perusasiat, joiden avulla tulokas pääsee aloittamaan työnsä. Uusia asioita tulisi tuoda perehdytykseen pikku hiljaa, jotta perehdytettävä pystyy sisäistämään ja oppimaan uudet asiat.

Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän kokemuksia ja osaamista tulisi selvittää ja tämän pohjalta luoda hänen oppimistaan tukeva perehdytys suunnitelma. Tämän avulla tulokas saa kuvan siitä, mihin hänen tulee perehtyä jotta hän voi selvittää työstään riittävän itsenäisesti. Ensimmäisen viikon lopulla tulisi järjestää lyhyt palauttekeskustelu perehdyttämisen ensivaikutelmasta.

Ensimmäinen kuukausi: Ensimmäisen viikon jälkeen uuden työntekijän olisi tarkoitus päästä tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Ensimmäisen kuukauden aikana tulokkaalle tulee myös antaa mahdollisuus tuoda esille omia nä-

kemyksiään ja ideoitaan. Perehdyttäjän tulee antaa ja vastaanottaa palautetta kykijensä mukaan ja korjata mahdollisia virheitä. Tätä kautta uudelle työntekijälle syntyy mahdollisuus kehittyä nopeasti. Usein ensimmäisen kuukauden kuluessa perehdytys siirtyy hiljalleen perehdytettävän vastuulle. Tarkoituksena on oppia itsenäiseen työskentelyyn ja perehdyttäjää voidaan käyttää tukena pulmallisissa tilanteissa ja häneltä voi kysyä neuvoa.

Koeajan kuluessa: Laki sallii maksimissaan neljän kuukauden koeajan. Perehdyttämiseen kuluva aika on usein paljon lyhyempi riippuen yrityksestä. Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee riittävän hyvin alkuun työssään ja hän selviytyy työtehtävistään riittävän itsenäisesti. Työntekijän tulisi myös päästä osaksi organisaatioita ja tuntea kuuluvansa työyhteisöön. Ennen koeajan päättymistä tulisi pitää koeaikakeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista ja mahdollisia jatkotarpeita.

5. Työsuhteen päättyminen: Perehdyttäminen voi myös päättyä siihen, että työntekijä jättää yrityksen. Lähtö voi olla nopea irtisanomisperusteesta tai koeaikapurusta riippuen. Yrityksestä lähtö ei aina tapahdu toivotulla tavalla, mutta ammattimaisesti hoidettuna tilanteesta voi vielä hyötyä. Työntekijältä tulisi pyytää palautetta ja keskustella perehdyttämisen onnistumisesta/epäonnistumisesta. Hänellä saattaa olla paljon näkemyksiä ja hyviä ideoita perehdyttämisen parantamiseksi tai ehdotuksia joidenkin toimintatapojen muuttamisesta.

5.4 Osapuolet

Perehdytyksestä puhuttaessa on myös syytä tarkastella perehdytyksen osapuolia eli perehdytettävää ja perehdyttäjää. Osapuolten on hyvä heti alussa ymmärtää omat roolinsa ja niihin kohdistuvat odotukset. Kjelín ja Kuusiston (2003, 195) mukaan hyvä perehdyttäjä on yleensä kohtuullisen kokenut työntekijä, joka ei kuitenkaan ole vielä niin aloilleen asettunut, että olisi jo itse unohtanut, miltä tuntuu aloittaa uudessa työympäristössä. Perehdyttämisenjakson kuluessa perehdyttäjän on tarkoitus tehdä itsensä tarpeettomaksi ja perehdyttäjä-perehdytettävä-suhteen tulisi muuttua tavalliseksi kollegasuhteeksi.

Perehdyttäjän ammattitaito on avainasemassa perehdytyksen onnistumista tarkasteltaessa. Yhtä tärkeänä voidaan kuitenkin pitää opastajan hyvää motivaatiota ja myönteistä asennetta opastamiseen sekä opastettavaan. Innostunut perehdyttäjä tartuttaa työntekijään hyvän työmotivaation ja välittää positiivisen kuvan työpaikasta. Pätevä perehdyttäjä kykenee kytkemään uuden työpaikan mukanaan tuoman suuren informaatiomäärän kokonaisuuteen niin, että työntekijä ymmärtää sen (Psycon internet-sivut 2015 ; Hämäläinen & Kangas 2007, 6-7).

Perehdyttäjän tulee antaa ymmärrettäviä ja selkeitä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi. Aluksi perehdyttäjän kannattaa tehdä tehtävät itse ja samalla selostaa mitä tekee ja miksi tekee, näin perehdytettävälle muodostuu selkeämmin kokonaiskuva työtehtävästä. Samalla kannattaa kiinnittää huomiota oikeisiin ja turvallisiin työmenetelmiin, tällä minimoidaan alussa tapahtuvat mahdolliset riskit ja tapaturmat. Perehdyttäjän tulee myös ohjata uutta työntekijää tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä sekä kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun. Koko perehdytysprosessin ajan perehdyttäjän tulee myös antaa rakentavaa palautetta ja puuttua välittömästi virheellisiin työtapoihin (Liski, Horn & Villanen 2007, 10).

Vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on myös uuteen tilanteeseen tulevalle työntekijällä itsellään - oma aktiivisuus on avainasemassa. Kannattaa muistaa, että pelko ja jännitys vaikeuttavat oppimista ja väärin omaksuttu ajattelu- tai työtapo saattaa jopa estää uuden oppimisen. Pelkkä kokemus ja tekeminenkään eivät aina riitä. Monia käsitteitä ja uusia asioita ymmärretään vasta, kun niistä keskustelelee muiden kanssa. On tärkeää tietää, mitä perehdyteltävältä odotetaan juuri tässä työssä. (Liski, Horn & Villanen 2007, 13)

Työntekijän luonnollinen energia ja motivaatio ovat korkeimmillaan, kun hän aloittaa uudessa työpaikassa. Motivoinnin ei pitäisi olla ongelma, jos on niin, tehtävään on saatettu valita väärä henkilö. Perehdyttämisvaiheen tavallisin ongelma on usein, että työntekijä haluisi uudessa roolissaan osata jo ennen kuin on oppinut. Tätä vahvistaa entisestään suorituspaine. Tulokkaan aikaisemmin hankittua kokemusta kannattaa hyödyntää perehdyttämisvaiheessa koittamalla löytää yhteneväisyyksiä uuteen työtehtävään. Perehdytettävän aktiivisuutta tulee tukea antamalla hänelle aktiivinen

rooli perehdytyksessä. Aktiivisuudella tarkoitetaan, että tulokkaalle annetaan mahdollisuus osallistua perehdyttämisen tavoitteiden ja sisällön määrittämiseen. Perehdyttävän tulisi tämän lisäksi aktiivisesti rakentaa ja tuottaa omaa perehdyttämistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172).

Perehdyttäminen on kaksisuuntainen tapahtuma, jossa molempien osapuolien aktiivisuudella ja motivaatiolla on keskeinen merkitys. Aktiivisuus on tärkeää sekä työnantajalle että työntekijälle. Työntekijälle se antaa hyödyllisyyden ja mielekkyyden kokemuksen, työnantaja puolestaan haluaa työntekijästä mahdollisimman pian tuottavan. Perehdyttäminen kannattaa suunnitella siten, että se hyödyntää tulokkaan aktiivisuuden pyrkimystä sekä suuntaa häntä itsenäiseen oppimiseen ja oman roolinsa löytämiseen. Perehdyttämisen hyvyys tai huonous punnitaan lopullisesti vasta perehdyttämistilanteissa. Vaikka perehdytysuunnitelma ja materiaalit olisivat pitkälle mietittyjä ja hiottuja, kaikki on kuitenkin kiinni yksittäisistä perehdytystilanteista. Perehdyttäjän taitamaton toiminta voi pilata parhaimmatkin suunnitelmat, toisaalta perehdyttäjän taitava toiminta voi pelastaa huonosti organisoidun perehdyttämisen (Kupias & Peltola 2009, 140; Kjelin & Kuusisto 2003 172-174).

5.5 Ohjaustyyli

Kupias ja Peltola (2009, 142-150) mainitsevat kirjassaan monia erilaisia ohjaustyyliä, joita perehdyttäjä voi käyttää perehdytyksessä. Hän voi käyttää näitä tyyliä perehdytyksen tukena yksin, erikseen ja yhdessä. Perehdyttäjä voi esimerkiksi antaa suoria neuvoja, ohjata kyselemällä tai hyväksyvällä kuuntelulla, tarttua ristiriitaisuuksiin, ohjata epäsuorasti kertomalla esimerkkejä tai keskittymällä ensisijaisesti kannustamaan tulokasta.

Hyväksyvä ohjaustyyli on pääosin hyväksyvää, ymmärtävää kuuntelemista. Tämä ohjaustyyli on usein hyvin tärkeä heti perehdytyksen alussa, kun rakennetaan luottamuksellista ohjaussuhdetta. Hyväksyvän ohjaustyylin kautta perehdyttävälle välittyy tunne, että hän on perehdytyksen pääosassa ja perehdyttäjä on häntä varten. Hyväksyvä ohjaustyyli antaa ohjattavalle tilaa, siihen kuuluu kiireettömyys ja vapaus puhua ja kysellä. Tämän ohjaustyylin vaarana on, että ohjaaja samaistuu liikaa ohjat-

tavan ongelmiin ja menee liikaa mukaan tämän tunnetiloihin. (Kupias & Peltola 2009, 143; Hohto-projektin Internet-sivut 2015)

Kartoittavan ja kyselevän ohjaustyylin perusmenetelmänä on kysymysten esittäminen. Tulokasta haastatellaan avoimin kysymyksin, tarkoituksena on että perehdytettävä joutuu pohtimaan työhönsä liittyviä asioita. Kysymysten avulla tulokasta autetaan selvittämään ongelmatilanteita ja näkemään asioita eri näkökulmista. Kysymysten avulla voidaan myös saada uusi työntekijä palauttamaan mieleensä omaa osaamistaan, jota hän ei jostain syystä tiedosta. Tämän ohjaustyylin tarkoituksena on auttaa perehdytettävää kehittämään ajatuksiaan. Kyseisen tyylin vaarana on, että kysymyksiä on liikaa eikä malteta pysähtyä olennaisen asian äärelle (Kupias & Peltola 2009, 144-145; Hohto-projektin Internet-sivut 2015).

Ristiriitoja osoittavassa ohjaustyyllissä perehdyttävä toimii perehdytettävän peilinä osoittamalla ristiriitaisuuksia ohjattavan puheessa tai toiminnassa. Tyylin tarkoituksena on saada perehdytettävä huomaamaan mahdolliset ristiriidat hänen sanojensa ja tekojensa välillä. Tämä ohjaustyyli on vaativa ja edellyttää tuekseen hyväksyvää tyyliä. Ristiriitojen osoittaminen aiheuttaa helposti puolustautumisreaktion, jos ohjausilmapiiri ei ole tarpeeksi turvallinen ja käsiteltävä ongelma on tarpeeksi selkeä. Se ei myöskään sovi ohjauksen alkuvaiheeseen, jolloin luottamussuhdetta rakennetaan (Kupias & Peltola 2009, 145-146; Hohto-projektin Internet-sivut 2015).

Ohjeita antavassa tyyllissä perehdyttävä antaa suoria neuvoja ja ohjeita uudelle työntekijälle. Tämä tyyli on perehdyttäjän kannalta ehkäpä kaikkein luontaisin ja helpoin. Perehdytettävä saa tällä tyyllillä nopeita ohjeita tai vinkkejä pulmatilanteisiin. Vaarana on kuitenkin ns. uusavuttomuus, jolloin perehdytettävä lopettaa itsenäisen ajattelun ja turvautuu liikaa perehdyttäjään ja epäonnistuessaan syyttää häntä. Tämä tyyli toimii parhaiten tilanteissa, joissa kaivataan ulkopuolisen vinkkejä. Perehdytettävän tulee kuitenkin pystyä toimimaan itsenäisesti ja suodattaa ohjeet ja poimii niistä olennaisimman sisällön. Liikaa käytettynä ohjeita antava tyyli ei tuo perehdytettävän itseohjautuvuuden kehittymistä (Kupias & Peltola 2009, 146-147)

Esimerkkien ja kokemusten kautta tapahtuvassa tyyllissä perehdyttävä kertoo uudelle työntekijälle esimerkkejä omasta elämästään ja tilanteista, joihin hän on työuransa

aikana joutunut. Näiden tarkoituksen ei aina ole toimia varsinaisina ohjeina, vaan enemmänkin kartoittaa asioita, joita uusi työntekijä saattaa kohdata työssään. Tätä tyyliä voidaan myös käyttää eräänlaisena tarinoiden kerrontana, jonka avulla esimerkiksi tylsään työtehtävään voi saada hieman lisää mielekkyyttä. Tarinoiden ei tarvitse olla tosia, mutta tärkeintä olisi, että niihin kiteytyy jotain olennaista käsiteltävästä asiasta. Vaarana on, että perehdyttäjät kertoo omia pitkästyttäviä tarinoitaan, jotka eivät kiinnosta tulokasta. Perehdyttäjän tulisikin miettiä, milloin oma tarina todennäköisesti auttaa uutta työntekijää ja milloin on vaarana, että se aiheuttaa turhautumista ja aiheesta harhautumiseen (Kupias & Peltola 2009, 147-148).

Kannustavan ja rohkaisevan tyylin tarkoituksen on nostaa perehdytettävän itsetuntoa ja auttaa häntä näkemään omat onnistumisensa. Tarkoituksena on nostaa esiin perehdytettävän vahvuuksia. Uusi työntekijä tarvitsee kannustusta ja ohjausta kaikissa perehdyttämisen vaiheissa, mutta erityisesti siinä vaiheessa, kun hän aloittaa itsenäisen työskentelyn. Kyseistä tyyliä tulee käyttää perehdytettävän itsetuntoa ja työmotivaatioita silmällä pitäen, jotkut tarvitsevat enemmän kannustusta kuin toiset. Liaksi käytettynä tämä tyyli voi aiheuttaa perehdytettävässä liiallista itsevarmuutta, mikä voi johtaa vaaratilanteisiin (Kupias & Peltola 2009, 148-149).

5.6 Perehdyttämisen menetelmät ja työkalut

Yksinkertaisimmillaan perehdyttämisen voi nähdä niin, että perehdyttäjät informoi tulokasta ja tulokas kuuntelee. Asia ei kuitenkaan todellisuudessa ole näin yksinkertaista; täytyy miettiä, mikä on perehdyttäjän perustehtävä perehdytyksessä. Hänen tulee auttaa uutta työntekijää oppimaan perehdytettävät asiat ja luo näin edellytykset perehdytettävän onnistumiselle uudessa työssään. Tähän ei pelkkä asioiden kertominen ja niistä informoiminen riitä. Perehdyttäjät tarvitsee perehdytyksen tueksi erilaisia perehdytysmenetelmiä ja työkaluja (Kupias & Peltola 2009, 151-152).

Menetelmien valinnassa tulee huomioida niiden sopivuus organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä menetelmien monipuolisuus. Uudelle työntekijälle tulee tarjota erilaisia näkökulmia ja ärsykeitä uusien asioiden oppimiseen. Perehdytyksen ei tulisi koskaan pohjautua ainoastaan yhteen menetelmään. Jos perehdytettäessä käytetään

ainoastaan yhtä menetelmää, tulee perehdytyksestä liian yksipuolista eikä perehdytetävä voi löytää erilaisia näkökulmia uuteen työhönsä. Esimerkiksi uuden työntekijän ei voi olettaa perehtyvän työtehtäviinsä kunnolla pelkästään kirjallisen materiaalin pohjalta (Kjelin & Kuusisto 2003, 205-206).

Sekä Kjelin ja Kuusisto (2003) että Kupias ja Peltola (2009) ovat listanneet kirjoissaan monia perehdyttämisessä käytettäviä menetelmiä ja työkaluja, joista keskeisimmät ovat:

- perehdyttämismateriaali
- orientointikeskustelu
- koulutusohjelmat ja työssä oppiminen
- oppimistehtävät
- mentorointi
- työnopastus.

5.6.1 Perehdyttämismateriaali

Perehdyttämistä varten suunniteltu ja toteutettu materiaali kannattaa yleensä pitää mahdollisimman vähäisenä ja keskittyä olennaisimpiin asioihin. Liiallinen informaatiotulva saattaa aiheuttaa stressaantumista, joka voi näkyä uudella työntekijällä liiallisena jännittämisenä tai jopa ahdistuksena. Materiaalia on hyödyllistä käyttää etenkin perehdytyksen alkuvaiheessa, jolloin uusi työntekijä voi tutustua asioihin jo etukäteen ja saa jonkinlaisen yleiskuvan yrityksestä ja työtehtävistä (Hämäläinen & Kangas 2007, 7; Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207)

Perehdyttämismateriaalin suunnittelussa kannattaa lähteä käytännölliseltä pohjalta. Materiaalin ja välineiden on oltava helppoja tutustua ja käyttää sekä niitä täytyy pystyä päivittämään tarpeen vaatiessa. Yleisimpiä perehdyttämisessä käytettäviä materiaaleja ovat ”tervetuloa taloon” –vihkokset ja erilaiset perehdytysoppaat. Vaikka yrityksellä ei olisikaan varsinaista perehdyttämismateriaalia, niin yrityksillä on yleensä jo entuudestaan runsaasti materiaalia, jota voidaan käyttää perehdyttämisessä apuna. Tähän voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstöasiakirjoja, asiakastietokantoja ja sidos-

ryhmämateriaalia. Perehdytysmateriaalin tarkoitus ei kuitenkaan ole korvata muuta perehdytystä vaan toimia perehdytyksen tukena (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207).

Perusajatuksena perehdytysmateriaalissa tulisi olla positiivisuus, sillä usein tuon materiaalin kautta tulokas luo ensivaikutelman yrityksestä ja työtehtävistään. Työntekijän perehdytystä helpottaa, jos tärkeimmät työhön liittyvät asiat löytyvät helposti kirjallisina. Materiaalissa kannattaa keskittyä sellaisiin asioihin kuten: arvot, asiakkaat ja yhteistyö. Liiallinen kontrolli ja säännöt perehdytysmateriaalissa luovat helposti negatiivisen vaikutelman. Materiaalin tulisi välittää sitä ilmapiiriä ja tekemisen tunnetta, jota työpaikalla arvostetaan. On hyvä pitää mielessä, että perehdyttämisen tavoitteena on tehdä uuden työntekijän olo rentoutuneemmaksi ja tervetulleeksi, ei lisätä hänen jännitystään. Materiaalin laadinnassa kannattaa siis pohtia, minkälainen imago yrityksestä halutaan luoda sen avulla. Materiaalin tulee myös olla helppoluukuista ja siinä tulisi keskittyä olennaisiin asioihin. Monet ihmiset eivät jaksaa perehtyä monikymmensivuisiin teksteihin ja taulukoihin. Tiivis ja tarpeellinen tietopaketti on paljon helpompi käsitellä ja sisäistää (Kjelin & Kuusisto 2003, 211-213; Kupias ja Peltola 2009, 69-70).

5.6.2 Orientointikeskustelu

Orientointikeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu työsuhteen alussa, jossa he käsittelevät yhdessä työn tavoitteet, työtehtävät ja uuden työntekijän roolin yrityksessä. Tämä on myös luonteva keino uuden esimies-alaisparin tutustua toisiinsa. Keskustelun sopiva ajankohta on ensimmäisellä tai toisella työviikolla, ei kuitenkaan ensimmäisenä työpäivänä. Näin perehdytettävä on päässyt jo hieman perille yrityksen toiminnasta, eikä keskustelu aiheuta tarpeetonta lisästressiä. Orientointikeskustelussa on hyvä kerrata samoja asioita, joita on käyty jo rekrytointiprosessissa läpi: roolikuvaus, rekrytointikriteerit sekä työpaikkailmoitus. Näitä tietoja voidaan käyttää selvitetessä uuden työntekijän käsitystä perehdyttämisen ja tuen tarpeellisuudesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 213-214).

Orientointikeskustelussa voidaan sopia jo ensimmäisistä tavoitteista, tavoiteasettelu toimii hyvänä kannustimena itseohjautuvaan työskentelyyn. Tavoitteet myös ohjaa-

vat työskentelyä ja mahdollistavat oman työn tulosten ja saavutusten tarkastelun. Tämä luo työntekijälle onnistumisen tunnetta ja sitä kautta hän saa lisää itseluottamusta. Kun esimies ja uusi työntekijä asettavat yhdessä tavoitteita, niiden tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja täyttää hyvän tavoitteen ominaispiirteet. Näihin voidaan lukea esimerkiksi:

- ymmärrettävyys
- haasteellisuus
- realistisuus
- selkeys
- mahdollisuus jakaa ala- ja välitavoitteisiin aina toimenpiteiden tasolle asti
- mitattavuus
- kytkeä strategiaan

(Kjelin & Kuusisto 2003, 213-214)

Jos tavoitteet ovat epäselviä tai niitä ei ole lainkaan, saattaa työstä tulla melkoinen koetinkivi uudelle työntekijälle ja hän saattaa kangistua rutiininomaisiin kaavoihin hyvin äkkiä (Kupias & Peltola 2009, 70). Työntekijöiden suoriutuminen on myös parempaa, kun hän pyrkii tavoittelemaan täsmällisiä tuloksia. Perehdyttävän on myös itse osallistuttava aktiivisesti tavoitteiden asetteluun ja saavutetuista tavoitteista täytyy saada palautetta.. (Kjelin & Kuusisto 2003, 215-216).

5.6.3 Koulutusohjelmat ja työssäoppiminen

Kjelinin ja Kuusiston (2003) mukaan nykyään työpaikoilla korostetaan enemmän työssä oppimista, mutta koulutusohjelmillekin löytyy vielä käyttöä. Tärkeintä on erottaa, missä tilanteissa toimii paremmin määrämuotoiset koulutusohjelmat ja milloin taas tarvitaan henkilökohtaisempaa ja tilannesidonnaisempaa työssä oppimista. On kuitenkin tärkeää muistaa, jos näitä menetelmiä käyttää yhdessä, niin koulutusohjelmat ja käytännön oppiminen eivät saa sisältää ristiriitoja. Parhaimmillaan määrämuotoinen koulutus tukee käytännön työtilanteita, jolloin koulutus ja työssä oppiminen muodostavat saumattoman kokonaisuuden.

Perehdyttämiseen liitetään usein erilaisia määrämuotoisia koulutusohjelmia alasta ja toimenkuvasta riippuen. Ohjelmat voivat olla yrityksen sisällä toteutettavia ja varta vasten perehdytystä varten suunniteltuja. Perehdytyksessä voidaan käyttää myös erilaisia valmennuskursseja esimerkiksi: esimiesvalmennus, myyntivalmennusta tai projektivalmennusta. Yritys voi lisäksi halutessaan käyttää ulkopuolisia, avoimia koulutusohjelmia. Koulutusohjelmien käytöllä on monia etuja yrityksille. Toistuvassa koulutuksessa viesti välittyy lähes samanlaisena joka kerta koulutukseen osallistuville. Jos organisaatioon palkataan samaan aikaan paljon uusia työntekijöitä, ovat määrämuotoiset koulutusohjelmat tällöin paljon kustannustehokkaampia kuin yksilöllinen työssä oppiminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 216-218).

Yhteinen perehdytysohjelma auttaa luomaan kaikille yrityksen uusille työntekijöille yhteisen orientaatioperustan, jolloin kaikkien lähtökohdat pitäisi olla melkein samalla tasolla. Perehdytysohjelmat auttavat myös vähentämään työn aloittamiseen liittyvää stressiä ja jännitystä. Koulutusohjelmalla on myös muutamia puutteita ja rajoituksia. Henkilökohtaisempaan perehdytykseen verrattuna se sisältää huomattavasti vähemmän mahdollisuuksia henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, jolloin perehdytettävä ei pääse työstämään kuulemaansa. Perehdytettävä on myös usein ainoastaan passiivisen kuuntelijan asemassa. Tämän lisäksi perehdytysohjelmat ovat erittäin informaatiopainotteisia ja usein yritetään kertoa liikaa liian lyhyessä ajassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 216-218; Hämäläinen & Kangas, 6).

Työssä oppimisen etuja ovat puolestaan ajankohtaisuus, kokemuksellisuus, omakohtaisuus ja olla itse aktiivisena osapuolena. Hyvä perehdyttäminen sisältää aina perehdytettävän aktiivista työskentelyä. Laadukkaaseen perehdyttämiseen kuuluu myös oppimiseen liittyvät tavoitteet ja perehdytettävällä on oltava mahdollisuus palautteeseen ja oman toimintansa arviointiin turvallisessa ilmapiirissä. Työssä oppimisen suurimpana haittapuolena on perehdyttämisen organisoiminen niin, että perehdytys muodostaa loogisen kokonaisuuden ja että perehdytettävälle on tarjolla runsaasti mielekkäitä oppimistilanteita. Parhaimmillaan käytännössä oppiminen tapahtuu perehdytettävän ehdoilla ja hänelle sopivaan tahtiin. Tulokkaalle on myös tärkeää antaa positiivista palautetta ja huomauttaa onnistumisista ja hyvin tehdystä työstä. Tämä on loistava keino nostaa uuden työntekijän itsetuntoa ja parantaa hänen työmotivaatioitaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 220-222).

Työssä oppimisen eräs apukeino on oppimispäiväkirja. Perehdytettävä merkkää siihen hyvin vapaamuotoisesti päivän aikana käytyt asiat ja mieleen tulleet kysymykset, ajatukset ja pohdinnat. Sen avulla hän voi myös pohtia omaa suhdettaan uuteen työhönsä ja työ organisaatioonsa. Päiväkirjan avulla perehdytettävä voi myös pohtia omia vahvuuksiaan ja kehittämisaalueitaan. Uusi työntekijä voi käyttää päiväkirjaa eräänlaisena muistilistana, kun hän keskustelee perehdytyksestä ja siinä käydyistä asioista esimiehensä tai perehdyttäjän kanssa. Parhaimmillaan päiväkirja auttaa perehdytettävää hahmottamaan omaa oppimistaan ja kehittämään toimintaansa (Kupias & Peltola 2009, 163-165; Kjelin & Kuusisto 2003, 223)

5.6.4 Oppimistehtävät

Tehokkaimmin oppimista organisoidaan ja perehdytettävää aktivoidaan antamalla hänelle tehtäviä, joiden avulla hän saa perehdytyksessä aktiivisen roolin. Näin hän pystyy helpommin kokoamaan uutta tietoa ja tarkastelemaan aikaisemmin oppimaansa verrattuna uuteen rooliinsa ja tavoitteisiinsa. Oppimistehtävillä tarkoitetaan uutta työntekijää aktivoivia, oppimista edistäviä toimeksiantoja. Erilaisia tehtäviä kannattaa käyttää hyödyksi niin monessa perehdyttämisvaiheessa kuin mahdollista. Tehtävien tulisi olla todellisia tai mahdollisimman lähellä aitoa tilannetta, perehdytettävälle ei yleensä kannata suunnitella sellaisia keksittyjä tehtäviä, joilla ei ole mitään tekemistä todellisten työtehtävien kanssa. Tehtävän jälkeen perehdytettävä itse analysoi omaa toimintaansa ja perehdyttäjä antaa palautetta suorittamisesta. Perehdyttäjän tulisi välttää liian negatiivisten kommenttien antamista, palautteen tulisi olla mahdollisimman rakentavaa, sillä tarkoituksena on oppia näiden tehtävien avulla (Kjelin & Kuusisto 2003, 223; Kupias & Peltola 2009, 159).

Oppimistehtäviksi sopivat kaikki sellaiset työt, jotka tarkentavat uuden työntekijän näkemystä työstään ja työorganisaatiosta. Tehtävien ei kuitenkaan tarvitse olla kovin laajoja eikä niitä tarvitse aina tehdä kirjallisena, tärkeintä on päästä tutustumaan uuteen aiheeseen. Vaikka tehtävät olisivatkin yksinkertaisia ja helppoja, tulee varoa luomasta sellaista vaikutelmaa, että uutta työntekijää käytetään ainoastaan vastaavalaisten töiden tekemiseen. Siksi kannattaakin tehdä selväksi mitä tavoitteita kyseisel-

lä tehtävällä on. Tärkeää olisi myös, että uusi työntekijä pääsee kokeilemaan tehtävissä aikaisemmin oppimiaan tietoja ja taitoja (Kjelin & Kuusisto 2003, 223-224; Kupias & Peltola 2009, 159).

Joidenkin oppimistehtävien ainoa tavoite on kiinnostuksen ja motivaation lisääminen. Tehtävien tavoitteena voi olla orientoituminen johonkin asiaan laajana kokonaisuutena tai keskittyä johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Myös uuden taidon tai työtehtävän opettelussa tulisi käyttää erilaisia tehtäviä. Oppimistehtävien avulla tulokkaalle annetaan aktiivinen rooli omassa oppimisessa. Hyvään oppimisprosessiin kuuluu myös opitun asian kriittinen tarkastelu ja palautteen antaminen, palaute edistää oppimista (Kjelin ja Kuusisto 2003, 225-226).

5.6.5 Mentorointi

Yksi perinteisempiä perehdytysmenetelmiä on mentorointi, joka juontaa juurensa oppipoika-kisälli mallista. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä ohjaa ja opastaa kokemattomampaa. Mentori (mentor = neuvonantaja, ohjaaja) on yleensä arvostettu ja kokeneempi työntekijä, jolla ei välttämättä ole enempää valtaa organisaatiossa kuin mentoroitavallakaan. Mentorilta ei edellytetä erityistä koulutusta mentorin tehtävään. Tärkeintä on, että hän tuo kokemuksensa, osaamisensa ja kontaktinsa uuden työntekijän käyttöön. Tavoitteena on siirtää ”hiljaista tietoa” mentorilta mentoroitavalle (aktori) (Kupias & Peltola 2009, 149; Kjelin & Kuusisto 2003, 228).

Perehdyttäminen on nykyaikana hyvin arvoin pelkästään mentoroinnin varassa, sillä yritys voi käyttää perehdytyksen tukena myös muita menetelmiä ja työkaluja riippuen yrityksen perehdyttämiskonseptista. Tiedon siirtämistä ei usein haluta jättää pääasiallisesti vain yhden henkilön tehtäväksi. Tällöin on vaarana, että tieto on yksipuolista, vanhentunutta tai vääristynyttä. Tehokkaimmin tieto siirtyy, kun perehdytyksen tukena käytetään esimerkiksi erilaisia koulutusohjelmia tai oppimistehtäviä (Kupias & Peltola 2009, 150).

Mentorointi perustuu ennen kaikkea luottamukseen. Toimivaan mentorointisuhteeseen kuuluu molemminpuolinen avoimuus, sitoutuminen ja kunnioitus (Opetushallituksen internet sivut 2015). Parhaimmillaan mentorointisuhte on molemmille osa-

puolille kasvattava kokemus ja kumpikin oppii prosessin aikana uusia asioita itseltään ja työstään. Jotta mentorointi toimisi, mentorin tulee jakaa tietojaan ja tukea mentoroitavaa henkilökohtaisesti, jotta hän voi kehittyä ammatillisesti. Hyvät mentorit kuuntelevat arvostelematta ja antavat valmiiden ratkaisujen sijaan ohjeita ja neuvoja. Mentoroivalta puolestaan edellytetään aktiivisuutta ja halukkuutta hyödyntää mentorin tietoja ja kokemusta (Kjelin & Kuusisto 2003, 229; Kupias & Peltola 2009, 150).

5.6.6 Työnopastus

Työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvää tietojen ja taitojen opettamista (Hämäläinen & Kangas 2007, 13). Kaikissa työtehtävissä tarvitaan työnopastusta ainakin työvälineiden käytön opastukseen. Työpaikan menetelmät, työkalut, järjestelmät ja ohjelmat voivat olla uudelle työntekijälle vieraita ja niiden käytön opastaminen on osa perehdyttämistä. Työvälineiden oikea ja monipuolinen hyödyntäminen parantaa työtulosta (Kjelin & Kuusisto 2003, 234). Taitojen opettamisessa on hyvä käyttää viiden askeleen opetusmallia:

- valmistautuminen
- opetus
- mentaalinen harjoittelu
- taidon kokeilu
- tarkastus

(Hämäläinen & Kangas 2007, 15-16)

Opastuksen lähtökohtana on hyvän kokonaiskuvan luominen. Perehdyttävälle kerrotaan tehtävän rakenne, sen keskeiset ominaisuudet sekä tehtävään liittyvät säännöt ja periaatteet. Näiden avulla hänen olisi tarkoitus saada kokonaiskuva suoritettavasta työstä. Perehdyttäjä myös näyttää käytännössä, miten tehtävä suoritetaan. Työsuorituksen oppimista auttaa, jos opastettava käy samalla mielessään läpi suoristusta. Perehdyttävä voi vasta sen jälkeen kokeilla itse työtehtävän suorittamista, kun hänelle on näytetty prosessi ja kerrottu kaikki tarvittava tieto. Suunnitelmallisen ja hyvin hoidetun työnopastuksen tuloksena opastettava oppii työtehtävän nopeasti ja heti oikein. Ajan myötä taitojen karttuessa työnlaatu ja tehokkuus paranevat sekä ammatti-

taito kehittyä (Kjelin & Kuusisto 2003, 235; Penttinen 2007, 4; Hämäläinen 2007, 13-14).

6 PEREHDYTYSSUUNNIITELMA JA PEREHDYTYSSOPAS

6.1 Perehdytysuunnitelma

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt alla oleva perehdytysuunnitelma on tarkoitettu ottaa käyttöön Markkinointitoimisto Johdin Oy:ssä mahdollisimman pian. Perehdytysuunnitelmaan on kerätty kaikki ne oleelliset asiat, jotka tulisi ottaa huomioon uutta työntekijää perehdytettäessä. Sen tavoitteena on olla perehdytyksen tukena ja auttaa luomaan uudesta hyllyttäjistä/menekinedistäjästä osaava työntekijä. Perehdytysuunnitelman kehittämisessä lähdettiin liikkeelle tavoitteiden määrittelystä. Tutkimuksen tekijä kävi tärkeimmät kohdat läpi esimiehensä kanssa ennen opinnäytetyön aloittamista ja hän myös lisäsi siihen omasta mielestään tärkeitä perehdytyksessä huomioitavia asioita.

Perehdytysuunnitelma on rakenteeltaan melko yksinkertainen. Alussa suunnitelmaan merkitään perehdytettävä ja perehdyttäjä sekä kuinka kauan perehdytys kestää. Tämän jälkeen on listattu asioita, joita perehdytyksessä tulee käydä läpi. Kun kyseinen kohta on käyty läpi, sen sarakkeeseen merkataan päivämäärä, jolloin kyseinen asia on opeteltu, jonka jälkeen perehdyttäjä kuittaa sen. Lopussa on sarakkeet allekirjoituksia varten, koskien perehdytyksen hyväksyttyä läpikäymistä ja lopussa on vielä sarake erilaisia huomioiden varalle.

6.2 Perehdytysopas

Perehdytysoppaan sisältö on koottu opinnäytetyöntekijän osaamisesta, kokemuksista, muistiinpanoista, yrityksen esitteistä ja keskusteluista esimiehen kanssa. Perehdytysoppaassa on perustietoa organisaatiosta, sen toiminnasta ja selkeät ohjeet hyllyttä-

jien ja menekinedistäjien eri osa-alueista. Opas sisältää myös tärkeät yhteystiedot, jotta kaikki tärkeä tieto olisi yhdessä paikassa.

Oppaan sisältö noudattelee hyvin pitkälti perehdytys suunnitelmassa olevia kohtia. Käytännössä voidaan sanoa, että jokaikenen perehdytys suunnitelman kohta on oma kappaleensa opaassa. Suunnitelma antaa siis karkean yleissilmäyksen mitä perehdytyksessä käydään läpi ja oppaassa noihin asioidin paneudutaan syvällisemmin. Tämänlainen rakenne luotiin sen takia, että perehdytystilanteessa uusia työntekijä pystyy samalla seuraamaan oppaasta helposti, mitä suunnitelman kohtaa ollaan käymässä läpi.

Organisaation esittely on tiivis paketti yrityksestä ja organisaation rakenteesta. Perehdyttämisen kirjallisuudesta nousi esille erityisesti se, että alkuperehdytys organisaatioon on tärkeää uudelle työntekijälle, jotta hän oppisi tuntemaan organisaation tarkoituksen ja vision. Se tukee uutta työntekijää toimimaan yrityksen vision mukaisesti. Oppaassa käydään läpi kaikki olennainen tieto, jota uusi työntekijä tarvitsee työuransa alkuvaiheissa. Kohdeorganisaation toiveiden mukaan varsinaista opasta ei julkaista.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen, ajankohtainen ja tarpeellinen, koska kohdeyrityksellä ei ollut olemassa perehdytys suunnitelmaa eikä kovinkaan kattavaa perehdytysopasta. Perehdyttämistä on jo olemassa paljon tietoa, mutta myös monta erilaista näkemystä. Jokaiselle yritykselle on omanlaisensa näkökanta perehdytykseen. Alkuvaiheessa työ eteni melko hitaasti, koska aihetta ei heti saatu rajattua huolellisesti. Haasteellisinta oli saada koottua looginen, helposti päivitettävä ja mielenkiintoinen kokonaisuus suunnitelmasta ja oppaasta. Luontevinta koko prosessissa oli oppaan kirjoittaminen, koska siinä pystyin hyödyntämään omaa osaamistani ja kokemusta työssäni.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli, että olin itse kokenut melkoista epävarmuutta, kun aloitin työt kyseisessä yrityksessä. Perehdytysmateriaalia oli melko rajallista ja perehdytys jakso oli vain parin päivän mittainen. Minua perehdyttänyt työntekijä oli itsekin ollut töissä vasta pari viikkoa minua kauemmin. Kommunikointi työntekijöiden ja esimiesten välillä ei myöskään toiminut kovin hyvin. Näistä syistä koin tarpeelliseksi tehdä opinnäytetyönäni perehdytys suunnitelman ja perehdytysoppaan, jotta uudet aloittavat työntekijät eivät kokisi samanlaista epävarmuutta heidän työuransa alku metreillä.

Mielestäni laadukas ja hyvä perehdyttäminen auttaa ihmisiä pääsemään nopeammin yritykseen sisään ja heidän työmotivaationsa pysyy parempana, jos he tietävät alusta alkaen miten työt tehdään huolellisesti ja tehokkaasti. Motivoituneet työntekijät ovat myös oma-aloitteisempia, viihtyvät työssään paremmin ja parantavat omalla panoksellaan yrityksen imagoa ja tuottavuutta. Jos perehdytystä ei ole hoidettu kunnolla, saattaa työntekijä turhautua ja irtisanoutua paljon herkemmin.

Perehdytysopasta ja suunnitelmaa ei ole vielä testattu käytännössä. Toivon mukaan se kuitenkin otetaan käyttöön mahdollisimman pian, kun saan sen valmiiksi. Markkinointitoimisto Johdin Oy on kasvava yritys, joka palkkaa uusia työntekijöitä jatkuvasti, joten mahdollisuuksia oppaan testaamiselle ja käyttöönotolle tarjoutuu jatkuvasti.

Opinnäytetyön prosessi vei enemmän aikaa kuin olin suunnitellut, mutta onneksi mitään virallista aikataulua ei ollut. Prosessi oli itsessään erittäin opettavainen, koska kaiken materiaalin ja tiedon läpi käyminen ja sen auki kirjoittaminen lisäsi osaamistani organisaatioista ja perehdyttämisestä. Syvempi tarkastelu organisaation käytäntöihin ja työnkuvaan lisäsi osaamistani sellaisista asioista, joita ei käyty läpi omassa perehdytystilanteessani.

LÄHTEET

Markkinointitoimisto Johtimen internet-sivut. 2015. Palvelut. Viitattu 31.3.2015.
<http://johdin.fi/palvelut/>

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä Perehdytys-opas. Lahti: Esa Print Oy.
 Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

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

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

Työterveyslaitoksen internet-sivut, viitattu 15.6.2015
<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2007. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talentum

Psycon internet-sivut, viitattu 20.9.2015
<http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/onnistunut-perehdytys-sitouttaa#sthash.E4Vk0SB9.dpuf>

Kauhainen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

Expression Blogi viitattu 27.4.2015 <http://blog.xpression.fi/nyt-edistetaan-menekkia>

Reinboth, C. 2006. Työpaikkakiusaaminen. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Opetushallituksen internet-sivut viitattu 5.5.2015
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi

Markkinointisuunnitelma internet-sivut, viitattu 30.9.2015
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/sp.htm> viitattu 10.5.2015

Taloussanomien internetsivut viitattu 4.6.2015 www.taloussanomat.fi
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/myynninedist%E4minen/>

Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen, Helsinki: KY-Palvelu.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2000. Markkinointi: WSOY.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen Opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hohto-projektin internet-sivut, viitattu 14.9.2015,
http://www.hyvan.helsinki.fi/hohtotpo/ohjaaminen_sisalto/ohjaustyyliit.htm.

Jussila, R. Ojanen, E. & Tuominen, T. 2008. Tieto Kirjaksi. Saarijärvi; Saarijärven Offset Oy.

Arkisen kirjoittamisen opas internet-sivut, viitattu 6.10.2015.
<https://www.cs.tut.fi/~jkorpela/kirj/all.html>

LIITTEET

MARKKINOINTITOIMISTO JOHDIN OY

PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Perehdytettävä:	Perehdytys alkaa:
Perehdyttäjä:	Perehdytys päättyy:

Perehdytettävät asiat	Päivämäärä	Kuittaus
Yrityksen esittely <ul style="list-style-type: none">- toiminta-ajatus- omistajat ja asiakkaat- organisaatio ja henkilöt		
Työsopimus <ul style="list-style-type: none">- työaika, lomat, palkka- koeaika		
Työterveydenhuolto <ul style="list-style-type: none">- sairauspoissaolot- tapaturmat		
Työympäristö <ul style="list-style-type: none">- esimiehet, työtoverit- työtilat, varasto		
Työtehtävät <ul style="list-style-type: none">- menekinedistäjän toimenkuva		
Raportointi <ul style="list-style-type: none">- Kohtaamon käyttö		
Työergonomia <ul style="list-style-type: none">- oikeat nostoasennot		
Asiakaspalvelu <ul style="list-style-type: none">- Mitä on hyvä asiakaspalvelu- Kauppa ja kaupan asiakkaat- Asiakkaalle ei sanota ei		
Esillepano <ul style="list-style-type: none">- Heräteostokset- Myyntipaikka- Myymälämarkkinointi- Brändin näkyvyys- Myynninedistäminen		
Varastonkierto <ul style="list-style-type: none">- FIFO- JOT- Logistiikka		

- Tilaustoimitusketju		
Työkäynnin vaiheet <ul style="list-style-type: none"> - Ennakkotyö - Hyllyttäminen/ menekinedistäminen - Järjestely/ siivoaminen - Poistuminen, tuotepuutteet ja tilaukset - Raportointi 		
Ajankäyttö <ul style="list-style-type: none"> - Työn tehostaminen 		
Hyllytys <ul style="list-style-type: none"> - Feissaaminen - päiväysten tarkistaminen 		
Lisämyynti/tilaukset <ul style="list-style-type: none"> - miten tilataan - Impulssitostot - tuotteiden sijoittelu hyllyssä 		
Epäkurantit tuotteet <ul style="list-style-type: none"> - päiväys ummessa/ rikkoitunut - miten toimitaan 		
Työmateriaali/työkalut <ul style="list-style-type: none"> - pumppukärryt - rullakot - ammattisanastoa 		
Vaatetus/yleinen olemus <ul style="list-style-type: none"> - työvaatteet - käyttäytyminen työpisteellä 		

Perehdytys hyväksytty: / /20	Perehdyttäjän allekirjoitus:	Perehdytettävän allekirjoitus:
Huomautukset:		