

PEREHDYTTÄMINEN JA VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

CASE: PENOPE OY

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2007
Marianna Lautala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAUTALA MARIANNA: Työyhteisössä perehdyttäminen ja viestintä
Case: Penope Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 53 sivua, 12 liitesivua

Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä, siihen tarvittavaa sisäistä viestintää ja Penope Oy:n perehdyttämisen kehittämistä. Tietolähteinä on käytetty kirjallista materiaalia, haastatteluita, kyselyä ja havainnointia.

Teoriaosuudessa selvitetään, mitä perehdyttäminen on, mitä asioita perehdyttämisprosessissa tulee huomioida ja mikä on viestinnän rooli perehdyttämisessä. Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikalla toteutettavista kehittämistoimista, jossa uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia työyhteisön tavat ja omaan työhön liittyvät asiat. Onnistuneella perehdyttämisellä tulokas saadaan nopeammin tuottavaksi ja osaksi työyhteisöä.

Perehdyttämisprosessissa uusi työntekijä perehdytetään yhteisön toimintaperiaatteisiin ja työn toimintatapoihin. Prosessin jokaisessa vaiheessa tarvitaan viestintää. Uuden työntekijän tulo organisaatioon on muutostilanne, jossa viestinnällä on merkitsevä rooli sekä työyhteisölle että tulokkaalle.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa tutkittiin Penope Oy:n perehdyttämisprosessia. Penopella haluttiin yhtenäistää uuden työntekijän perehdyttämistä ja parantaa perehdyttämisprosessiin liittyvää tiedonkulkua. Haastatteluilla ja uusille työntekijöille suunnatulla kyselyllä kartoitettiin, miten perehdyttäminen on hoidettu ja mitä mahdollisia kehittämiskohteita perehdyttämisprosessissa on.

Haastatteluiden ja kyselyn tulosten pohjalta Penope Oy:lle laadittiin perehdyttämissuunnitelma selkeyttämään uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Suunnitelmalla haluttiin selventää etenkin perehdyttämisen vastuunjakoja ja aikataulutusta. Perehdyttämissuunnitelma esiteltiin kaikille työntekijöille ja suunnitelma otettiin käyttöön Penopella syksyllä 2007.

Avainsanat: perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, sisäinen viestintä, uusi työntekijä, työyhteisö

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

LAUTALA MARIANNA: Orientation and communication in a work community
Case: Penope Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 53 pages, 12 appendices

Autumn 2007

ABSTRACT

This thesis deals with new employee orientation, the internal communication needed for it and the development of orientation at Penope Oy. Sources include literary material, interviews, questionnaire and the author's own observations.

The theoretical part deals with what orientation is, what kind of matters should be considered in the orientation process and what is the role of internal communication in the orientation. Orientation is one of the most important training processes carried out in a company. New employee gets a chance to learn work community's ways and habits and matters involved with the job. With the help of successful orientation the newcomer will become faster a more productive part of the work community.

In the orientation process new employee is being introduced to the principles of work community and work itself. In every stage of the process internal communication is needed. It is an organisational change when a new employee arrives. Internal communication has a major role in this situation for the work community and the newcomer.

In the empirical part of this thesis, the orientation process of Penope Oy was studied. There was a need to unify the orientation of a new employee and improve the internal communication needed in the orientation process. The interviews and questionnaire for the new employees clarified how the orientation process has been organized and what possible development targets there might be at Penope Oy.

Based on the results of the interviews and questionnaire an orientation plan was made for Penope Oy to unify the orientation process for new employees. The purpose of the plan is to clarify especially the responsibilities in orientation and timing. The orientation plan was presented to all employees and it was taken into use at Penope in autumn 2007.

Keywords: orientation, orientation process, internal communication, new employee, work community

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

KUVIO 2. Perehdyttämisprosessin vaiheet

KUVIO 3. Perehdyttämisen osa-alueet

KUVIO 4. Viestinnän yhteys perehdyttämiseen

KUVIO 5. Perehdyttäminen yrityksen perustietoihin

KUVIO 6. Perehdyttäminen henkilöstöön

KUVIO 7. Perehdyttäminen työturvallisuusasioihin

KUVIO 8. Yleisten penopelaisia koskevien asioiden perehdyttäminen

KUVIO 9. Työsuhteen ehtoihin perehdyttäminen

KUVIO 10. Henkilöstöpalveluihin perehdyttäminen

KUVIO 11. Tiedottamisasioihin perehdyttäminen

1	JOHDANTO	
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	PEREHDYTTÄMINEN JA PEREHDYTTÄMISPROSESSI	9
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä	10
2.2	Perehdyttämisprosessi	10
2.2.1	Perehdyttämissuunnitelma	12
2.2.2	Toimenpiteet ennen tulokkaan saapumista	13
2.2.3	Toimenpiteet saapumispäivänä	13
2.2.4	Perehdyttämisen jatkaminen	14
2.2.5	Perehdyttämisen arviointi	17
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	17
2.4	Perehdyttäjä	20
3	SISÄINEN VIESTINTÄ	23
3.1	Viestintä organisaation kehittämis- ja muutostilanteissa	24
3.2	Lainsäädännön asettamat vaatimukset perehdyttämisiestinnälle	27
3.3	Viestinnän kanavat perehdyttämisessä	29
3.4	Viestinnän merkitys perehdyttämisessä	32
4	CASE OSUUS: PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA PENOPE OY:LLE	34
4.1	Case-kohteen esittely	34
4.2	Perehdyttämisen nykytila	35
4.3	Perehdyttämiskyselyn tulokset	38
4.4	Perehdyttämissuunnitelma Penope Oy:lle	44
5	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Yritysten toiminta on muuttunut yhä enemmän tieto- ja osaamissidonnaiseksi. Yksilöiden ja organisaatioiden on sopeuduttava ja uusiuduttava jatkuvasti. Entistä tärkeämpi kilpailutekijä on osaaminen ja kyky oppia nopeasti uutta. Yritykset kilpailevat sillä, ketkä pystyvät hyödyntämään osaamista ja tietoa parhaiten. (Ojala 2002, 14–15.)

Henkilöstöhallinnosta on tullut tärkeä osa strategista johtamista. Henkilöstövoimavarat ja muun liiketoiminnan johtaminen muodostavat toisiinsa tiiviisti nivoutuvan prosessin. Todennäköisesti koko yrityksen toiminta lakkaisi, jos koko henkilöstö vaihtuisi yhdellä kerralla. Mikäli henkilöstön osaamisessa on puutteita tai työn laatu on huonoa, heijastuu se välittömästi ulospäin yrityksen toiminnan puutteellisuutena. Laadun ja tason ylläpitämiseksi yrityksen tulee varmistaa työntekijöidensä osaaminen ja pysyminen yrityksessä. (Viitala 2004, 10–11.)

Aikaisemmin työntekijät työskentelivät tietyllä osastolla ja tekivät tiettyjä työtehtäviä, tiettyjen kollegojen kanssa. Nykyaikana työntekijöiden roolit ja vastuut yrityksissä sekoittuvat erilaisten tiimitöiden ja projektien takia, eikä selviä roolijakoja välttämättä enää ole. Työntekijät täytyy perehdyttää yritykseen ja sen toimintatapoihin hyvin, jotta he olisivat mahdollisimman tuottavia ja motivoituneita toimiessaan erilaisissa rooleissa yrityksessä. (DeCenzo & Robbins 1999, 4–6.)

Nykyään jokainen organisaation jäsen joutuu markkinoimaan yritystä ja on organisaation edustaja ulkopuolisiin nähden. Yritys sitouttaa henkilöstöä työhön ja yritykseen, kun se tiedottaa avoimesti ja joustavasti koko henkilöstölle. Henkilöstön tietoisuus yrityksen päämääristä ja tavoitteista motivoi omaan tehtävään ja auttaa näkemään oman osansa yrityksen toiminnassa. (Heinonen & Järvinen 1997, 118–119.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Perehdyttämisen tavoitteena on saattaa uusi työntekijä yhteisön toimivaksi jäseneksi. Hankittu pätevyys ei välttämättä riitä, kun uusi työntekijä joutuu organisaatioon, jonka kulttuuri on vieras ja toimintatavat tuntemattomia. Laadukkaalla perehdyttämisellä uusi työntekijä saavuttaa työkykynsä mahdollisimman pian, jolloin voidaan keskittyä toteuttamaan yrityksen strategiaa ja lisätä kannattavuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Johdon tärkein työkalu muutostilanteissa on viestintä. Kun uusi työntekijä on tulossa, johdon täytyy viestittää muulle henkilöstölle mahdolliset tulokkaan aiheuttamat organisaatiomuutokset ja vaikutukset työyhteisön toimintaan. Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen syyt ja seuraukset, suhtaudutaan muutokseen myönteisesti ja uusi työntekijä saadaan helpommin osaksi yhteisöä. (Kammonen 2001, 2.)

Perehdyttämisellä luodaan yhteisöön yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Yhtenäisyyden ja yhteisöllisyyden varmistamiseksi tulee henkilöstölle selvittää ajantasaiset tiedot ja perehdyttämisen kenttä. Yrityksen tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta ilman koko organisaation käsittävää tiedottamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201–202.)

Tämän opinnäytetyön pääongelmana on:

- Miten perehdyttäminen työyhteisössä suoritetaan onnistuneesti?

Alaongelmina ovat:

- Millainen on onnistunut perehdyttämisprosessi?
- Miten viestintä vaikuttaa perehdyttämisen onnistumiseen?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten perehdyttäminen hoidetaan onnistuneesti. Onnistuneen perehdyttämisen selvittämiseksi täytyy muodostaa kokonaisnäkemys perehdyttämisestä ja perehdyttämisprosessista. Viestinnällä on

perehdyttämisessä olennainen merkitys. Opinnäytetyössä käsitellään muutosviestintää ja viestinnän merkityksiä perehdyttämisessä. Perehdyttämisen suunnittelulla ja yleisesti perehdyttämisellä saavutettavia etuja selvitetään myös.

Työyhteisöt voidaan jakaa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Suomessa suurin työllistäjä on tällä hetkellä yksityinen sektori, joka työllistää yli 70 % työllisestä väestöstä (Työvoimatutkimus 2007). Tammi-elokuussa 2007 työllisten lukumäärä kasvoi noin 51 000 henkilöllä verrattuna edellisvuoteen. Työllisyys kasvoi yksityisellä sektorilla ja väheni julkisella sektorilla (Työllisyys ja työttömyys 2007). Koska yksityinen sektori on niin merkittävä ja kasvava työllistäjä, siellä on tarvetta perehdyttämiselle.

Yksityinen sektori voidaan jakaa useisiin eri toimialoihin. Toimialat voidaan karkeasti luokitella palveluihin, kauppaan ja teollisuuteen. Palveluala työllistää suurimman osan yksityisen sektorin työntekijöistä, noin 57 prosenttia vuonna 2005. Kaupan ala työllisti vuonna 2005 noin 13 prosenttia ja teollisuus loput 30 prosenttia. (Kaupan työlliset 2005.)

Vuoden 2007 tammi-elokuussa kaupan ala kasvatti työllisten määrää eniten verrattuna muihin aloihin. Kaupan alalla työllistämisen kasvuprosentti oli yli viisi prosenttia verrattuna edellisvuoden vastaavaan aikaan, kun teollisuudessa ja palvelualalla jäätettiin neljään prosenttiin. Kaupan ala on pienin työllistäjä, mutta työllistäminen alalla on kasvanut, mikä tekee alasta mielenkiintoisen tutkimuskohteen perehdyttämisen näkökulmasta. (Työllisyys ja työttömyys 2007.)

Kaupan ala työllistää kokonaisuudessaan melkein 300 000 henkilöä, ja sen osuus bruttokansantuotteesta on noin 11 prosenttia. Kaupan alaan luetaan autokauppa, tukkukauppa ja vähittäistavarakauppa. Vähittäiskauppa työllistää noin puolet koko kaupan alasta. Tukkukauppa työllistää noin 32 prosenttia ja autokauppa noin 16 prosenttia alan työntekijöistä. (Työllisyys toimialoittain 2005.) Vähittäiskauppa on erittäin paljon tutkittu ala, joten se rajataan tutkimuksesta pois. Tukkukauppa työllistää kolmanneksen kaupan alan työntekijöistä, joten perehdyttämistä alalla tarvitaan enemmän kuin autokaupassa.

Pk-sektori kattaa tukkukaupan yrityksistä yli 97 prosenttia ja henkilöstöstä 58 prosenttia (Yritysten rakenteet 2005). Koska pienet ja keskisuuret yritykset ovat enemmistönä tukkukaupan alalla, ja henkilöstöstäkin reilusti yli puolet on pk-sektorin palveluksessa, on perehdyttämiselle enemmän tarvetta sillä sektorilla.

Perehdyttämistä tarvitaan erityisesti, kun uusi työntekijä tulee organisaatioon, mutta sitä tarvitaan kuitenkin monissa muissakin tilanteissa. Perehdyttämistä vaativat tilanteet voidaan luokitella seuraavasti (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–166):

- Uusi työntekijä tulee organisaatioon
- Entinen työntekijä palaa organisaatioon
- Työntekijä on ollut poissa pitkään ja palaa organisaatioon
- Työntekijä vaihtaa työtehtäviä organisaatiossa
- Kesätyöntekijä tulee organisaatioon
- Vuokratyöntekijä tulee organisaatioon
- Yrityksen toiminta muuttuu
- Yrityksen tavoitteet muuttuvat
- Yritykseen tulee uusia työvälineitä
- Yrityksessä otetaan käyttöön uudet työmenetelmät
- Yritykseen tulee uusia tuotteita tai palveluja.

Tässä opinnäytteessä käsitellään uuden työntekijän perehdyttämistä. Muu perehdyttäminen on rajattu pois. Uuden työntekijän perehdyttäminen on yksi johtamisen välineistä, joissa kohtaavat mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus sekä kehittäminen ja tulokset. Uuden työntekijän kohdalla perehdyttäminen on laajinta, koskien koko yrityksen toimintaa, kun esimerkiksi pitkään poissaolleen työntekijän kohdalla painottuu työtehtäviin perehdyttäminen (Viitala 2004, 259).

Perehdyttäminen voidaan jaotella työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttäminen käsittää työyhteisön toiminta-ajatuksen, liikeidean, tavoitteet, arvot ja tavat. Työpaikan ihmisten, asiakkaiden ja työtovereiden tuntemaan oppiminen kuuluu työpaikkaan perehdyttämiseen. Työhön pe-

rehdyttämiseen kuuluu omaan työhön liittyvien ohjeiden ja määräysten opettelu ja työn tekemiseen liittyvien odotuksien ymmärtäminen. (Kauhanen 2006, 145.) Tässä opinnäytetyössä on pääpaino työyhteisössä perehdyttämisellä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yhtenäinen perehdyttämissuunnitelma case-yritykselle, joten työnopastus on rajattu pois, koska se on itse työn opettelua ja työnopastus muuttuu aina itse opetettavan työn mukaan.

Case-yritykseksi valitaan Penope Oy. Penope Oy harjoittaa puuntyöstökoneiden maahantuontia ja tukkukauppaa. Penope Oy on alansa johtavia yrityksiä Suomessa. Yrityksellä on kasvavaa toimintaa, joten sillä on kysyntää uusista työntekijöistä ja siten tarvetta uusien työntekijöiden perehdyttämiselle. Kuluvan vuoden aikana yritykseen on rekrytoitu uusia työntekijöitä suhteellisen paljon, kahdeksan uutta työntekijää, kun henkilöstöä aikaisemmin oli 37 henkilöä. Case-yrityksestä on tarkempi esittely luvussa neljä.

Tutkimus on tarkoitettu suorittamaan pääpainona työntekijän näkökulma, mutta huomioiden työnantajalle syntyvät hyödyt onnistuneesta perehdyttämisestä. Case-yritykselle tehdään perehdyttämissuunnitelma uuden työntekijän tarpeita ajatellen, mutta se toimii myös apuvälineenä perehdyttäjälle. Uutta työntekijää perehdytetäessä suunnitelma toimii yleisten työntekijöitä koskevien asioiden perehdytysrunkona. Uudelle työntekijälle suunnitelma tuo selvyyttä ja tukea etenkin alkuvaiheen tietotulvassa. Suunnitelman avulla uusi työntekijä pystyy jäsentämään asioita paremmin. Perehdyttämissuunnitelmalla yhtenäistetään Penopella tapahtuvaa uuden työntekijän perehdyttämistä. Suunnitelman ohkeen tehdään ”Tervetuloa taloon”-opas.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksia on kahdenlaisia, kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia. Kvalitatiivinen käsittelee enemmän merkityksiä ja kvantitatiivinen numeroita, mutta nämä eivät ole toistensa suoranaista vastakohtia vaan toisiaan täydentäviä tutkimuksen lähestymistapoja. Mittaamiseen sisältyy sekä merkityksellisiä että numeerisia puolia kaikilla tasoilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 131–134.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja todellisesti. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkasti, ja heitä tutkitaan ainutlaatuisina tapauksina. Aineistoa myös tarkastellaan ja tulkitaan sen ainutlaatuisuuden mukaan, pyrkien tuomaan esille mahdollisia poikkeuksia. (Hirsjärvi ym. 1998, 160–165.)

Tämän opinnäytteen teoriaosuuteen kerätään aineistoa erilaisista kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Näitä ovat artikkelit, aikaisemmat tieteelliset julkaisut ja tutkimukset. Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä ja perehdyttämisprosessia. Lisäksi siinä käsitellään viestintää perehdyttämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön empiirinen osuus on tapaus- eli case-tutkimus. Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista. Tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat sen yksityiskohtaisuus, se kohdistuu vain yksittäiseen tapaukseen tai pieneen joukkoon omassa ympäristössään. Tavoitteena tapaustutkimuksessa on tyypillisimpien ilmiöiden kuvailu niiden luonnollisessa tilassa.

(Hirsjärvi ym. 1998, 129–130.)

Empiirisen osuuden tutkimusmetodeina käytetään osallistuvaa havainnointia, kyselyä ja haastattelua. Osallistuva havainnointi mahdollistaa tutkittavien toiminnan seuraamisen käytännön elämässä. Kyselyllä (LIITE 1) saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa, miten jokainen yksilö on kokenut oman perehdyttämisensä. Kyselyn kohdejoukoksi valitaan viimeisen vuoden aikana case-yritykseen tulleet työntekijät heinäkuuhun 2007 mennessä. Kysely koostuu monivalinta- ja avoimista kysymyksistä. Kyselyn tulokset analysoidaan tilastollisilla analyysimenetelmillä. Haastattelulla syvennetään ja selvennetään kyselyistä saatuja tietoja ja kartoitetaan perehdyttämisprosessin kulkua Penopella. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jonka pohjaksi laaditaan kysymyksiä (LIITE 2). Haastatteluun valitaan yksi uusi työntekijä, yksi perehdyttämiseen osallistuva työntekijä sekä työnantajan edustaja. Lisäksi tutkimuksen aineistona käytetään yrityksessä jo olemassa olevaa materiaalia. Tutkimuksen pohjalta on tarkoitus laatia perehdyttämissuunnitelma case-yritykselle.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan valittujen tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden on tarkoitus antaa pohja case-yrityksen perehdyttämisen kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen validiteetin vaikuttaa aineiston oikeanlainen tulkinta. Huolellisella perehtymisellä aineistoon saavutetaan hyvä validius.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraista tietoa. Teoriaosuuden reliabiliteetti on hyvä, koska se pohjautuu luotettavaan ja tarkoin harkittuun lähdemateriaaliin. Case-yritykselle tehtävä perehdyttämisen kehittäminen perustuu teoriaan ja käytännön työelämän kokemuksiin, joten myös sen reliabiliteetti on hyvä. Sisällöltään suunnitelma on tarkoin harkittu.

Opinnäytetyön kirjoitustapa on toteava. Tutkimuksessa käytettävää materiaalia käsitellään tasapuolisesti eikä tutkijan omia näkemyksiä tuoda esiin. Tutkimus on toistettavissa, mikä lisää tutkimuksen objektiivisuutta.

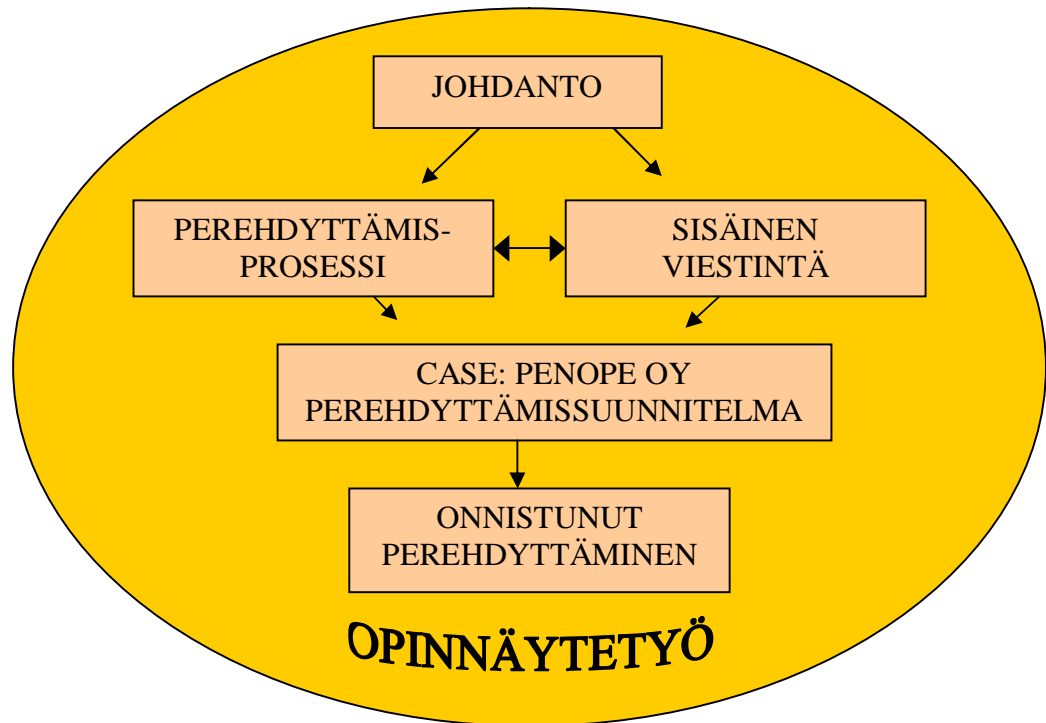
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäyte koostuu viidestä pääluvusta. Rakenne on esitetty kuviossa yksi pääpiirteittäin. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatetaan opinnäytetyön aiheeseen, määritellään tutkimusongelma ja alaongelmat. Lisäksi käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset sekä tutkimusmenetelmät, joita tutkimuksessa on käytetty.

Toisessa luvussa käsitellään perehdyttämistä, mitä se on ja mitä perehdyttämiseen kuuluu ja millainen prosessi perehdyttäminen on. Lisäksi käsitellään perehdyttämällä saavutettavia hyötyjä ja etuja niin yritykselle kuin perehdytettävälle. Perehdyttämiseen käytettäviä apuvälineitä, kuten perehdyttämissuunnitelmaa perehdyttämisestä, käsitellään myös tässä luvussa.

Viestinnän roolia perehdyttämisen onnistumiseen käsitellään luvussa kolme. Viestintää tapahtuu yhteisöissä jatkuvasti, mutta erityisesti muutostilanteissa viestinnällä on oma roolinsa, jota pohditaan tässä luvussa. Luvussa käydään läpi lainsäädä-

dännön asettamia vaatimuksia viestinnälle perehdyttämisen kannalta. Erilaisia viestintäkanavia ja niiden merkityksiä käsitellään myös.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Neljäs luku muodostuu empiirisestä osiosta, jossa esitellään opinnäytetyön case-yritys, perehdyttämisen nykytila kohdeyrityksessä sekä sinne toteutettu perehdyttämissuunnitelma osana perehdyttämisen prosessin uudistamista. Lisäksi luvussa esitellään tutkimusta varten tehtyjen kyselyiden ja haastattelujen sisältö ja analysoidaan niistä saadut tulokset ja vastaukset.

Luku viisi sisältää opinnäytetyön yhteenvedon. Yhteenvedossa pohditaan työn hyödynnettävyyttä erityisesti case-yrityksen kannalta. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita, työn validiteettia ja reliabiliteettia pohditaan tässä luvussa.

2 PEREHDYTTÄMINEN JA PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämisen tehtävänä on saattaa uusi henkilö organisaation sisään. Uuteen työntekijään investoitu pääoma maksaa itsensä nopeammin takaisin, kun työntekijää perehdytetään kunnolla. Perehdyttäminen on tapahtumasarja, jossa on suunniteltuja vaiheita että ihmisten välisiä kanssakäymisiä, joita ei voi suunnitella etukäteen. Uusi tulokas kohtaa paljon erilaisia tilanteita ja tunnekokemuksia, jotka voivat vaikuttaa syvällisestikin, ennen kuin hänestä tulee organisaation toimiva jäsen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–14.)

Myönteisen ja oikean kuvan luominen yrityksestä, työyhteisöstä ja työtehtävistä on olennainen osa perehdyttämistä. Hyvin hoidettuna uusi työntekijä tottuu nopeasti talon tapoihin ja sopeutuu työyhteisöön. Yleensä noin vuoden kuluttua työntekijä on hitsautunut osaksi työyhteisöä ja pystyy antamaan täyden työpanoksensa. (Kauhanen 2006, 145–146.)

Perehdyttäminen on yksi laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa, vaikka sitä pidetään tärkeänä. Etenkin tietopainotteisissa tehtävissä, joissa ei juuri työpästä tarvita, perehdyttäminen jätetään helposti vähälle. Perehdyttämistä kuitenkin tarvitaan myös osaamista ja tietoa painottavissa töissä. Kun työprosessit ja työyhteisön kulttuuri on vieras, joutuu väistämättä miettimään, mitä eri asiat tarkoittavat tässä ympäristössä. Oma osaaminen on muokattava osaksi uutta työyhteisöä ennen kuin uusi työntekijä pystyy työskentelemään täysipainoisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Sosiaalistuminen työelämässä tarkoittaa jäsentymistä organisaatioon. Työyhteisön jäseneksi pääseminen ei ole aina helppoa. Kauan yhdessä työskennelleet ovat hitsautuneet kiinteäksi ryhmäksi, jonka rakenteen uusi työntekijä rikkoo. Perehdyttämällä autetaan sosiaalistumista. Siihen kuuluu talon tavoille oppiminen ja normien, arvojen, toimintatapojen ja kirjoittamattomien sääntöjen hyväksyminen. Työyhteisö perehdyttää tulokasta tiedostamatta ja tietoisesti. Tärkeää on muistaa, että yhteisö tarvitsee aikaa sopeutua uuteen työntekijään, kuten uusi työntekijä

tarvitsee aikaa sopeutua yhteisöön. Vähitellen uusi työntekijä sisäistää mitä saa tehdä ja mitä ei, ja näin pääsee osaksi yhteisöä. (Lepistö 2000, 67.)

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjekset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään (Viitala 2004, 259).

Perehdyttäminen sisältää kaikki ne tapahtumat ja toimenpiteet, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Se on aina prosessi, jossa uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisesta henkilöstä omaan rooliinsa työyhteisön jäseneksi. Perehdyttämällä luodaan uudelle työntekijälle suuntaviivat, joiden mukaan hän toimii työyhteisössä, ja annetaan tavoitteet, joihin hänen tulee pyrkiä. Perehdyttämisessä kohtaavat mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15–16.)

Syvällinen näkemys perehdyttämiseen saadaan, kun sitä tarkastellaan kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena prosessina. Perehdyttäminen on kokonaisvaltaista työhön, työ- ja toimintaympäristöön ja työyhteisöön tutustuttamista. Olennaista on ymmärtää, että uusi työntekijä ei ole vain passiivinen tiedon vastaanottaja vaan aktiivinen toimija. Uuden tulokkaan myötä myös organisaatio on muutoksen edessä. (Kjelin & Kuusela 2003, 49.)

Työyhteisöön perehdyttäminen tarkoittaa työyhteisön yleisten pelisääntöjen viestimistä. Pelisääntöihin kuuluu muun muassa vallitsevat sopimukset ja määräykset, työsäännöt, työturvallisuusasiat, henkilöstöpalvelut ja selvitykset yleisistä toimintaperiaatteista ja henkilöstöpolitiikasta. (Åberg 1996, 203.)

2.2 Perehdyttämisprosessi

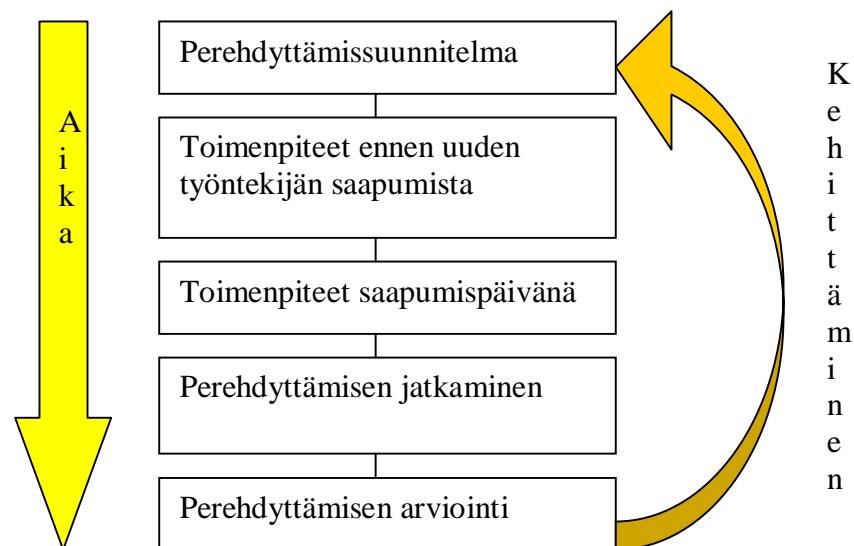
Onnistunut perehdyttämisprosessi edellyttää, että työntekijä on omaksunut asioita kokonaisuuksina. Uusi työntekijä ymmärtää asioiden välisiä yhteyksiä ja osaa siten myös soveltaa oppimaansa muuttuvissa työtilanteissa. Yhteisön toimintape-

riätteiden ja työn toimintatapojen tunteminen on olennaista perehdyttämisen onnistumisessa. Prosessin jälkeen ja aikana uuden työntekijän tulee olla aktiivinen ja ottaa itsenäisesti asioista selvää, jotta perehdyttäminen onnistuu.

(Mäntynen & Penttinen 2006, 3.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa uuden työntekijän tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus. Lyhyisiin työsuhteisiin tulevien perehdyttämiseen ei ole käytettävissä paljon aikaa, joten perehdyttämisessä tulee keskittyä työn kannalta oleellisimpaan tietoon. Perehdyttämiseen vaikuttaa myös uuden tulokkaan ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Nuori työntekijä tarvitsee tietoa perusasioista enemmän, jolloin perehdyttäminen kestää pidempään kuin kokeneemmalla. Mikäli tulokas tulee samalta alalta tai samansisältöisistä tehtävistä, on yleiskäsitys tehtävistä parempi kuin jos hän tulee kokonaan toiselta alalta. Kuitenkin organisaatio, sen tavoitteet, työskentelytavat ja ihmiset ovat aina uusia.

(Österberg, 2005, 91–92.)



KUVIO 2. Perehdyttämisprosessin vaiheet (Valvisto 2005, 51)

Kuviossa 2 on esitelty perehdyttämisprosessin vaiheita. Valvisto (2005, 47–51) korostaa perehdyttämisen merkitystä sillan rakentajana rekrytoinnin ja työsuhteen alun välillä. Perehdyttämisprosessin hyvällä suunnittelulla kaikki uudet työntekijät saavat yhtenäisen alun. Perehdyttämisen aloittaminen jo ennen uuden työnteki-

jän tuloa taloon, on avainasia, jotta saavutettaisiin molemmin puoleisia tuloksia. Ensimmäiset työpäivät ovat kriittisiä uuden työntekijän odotusten täyttämässä. Esimiehen on oltava läsnä, jotta tulokas tuntee olevansa tärkeä yritykselle. Perehdyttämisprosessin lopussa on hyvä pitää loppukeskustelu, jossa uusi työntekijä saa antaa palautetta perehdyttämisestä. Tämän palautteen avulla perehdyttämisprosessia voidaan kehittää entistä paremmaksi ja toimivammaksi.

2.2.1 Perehdyttämissuunnitelma

Joustava suunnitelma tukee perehdyttämistä. Perehdyttämissuunnitelma luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Suunnitelman on hyvä olla joustava, koska jokaisella uudella työntekijällä on omat tarpeet perehdyttämiselle. Suunnitelmaa tulee muokata yhdessä työntekijän kanssa hänelle sopivaksi. Uudella työntekijällä voi olla oppimistarpeita, joita ei ole osattu ajatella suunnitelmaa laadittaessa ja osa suunnitelman sisällöstä voi olla jo tuttua. Suunnitelma on ensiarvoisen tärkeää käydä yhdessä läpi heti alkuvaiheessa ja muokata siitä uuden työntekijän tarpeita vastaava. Perehdyttämissuunnitelman olennaisin tehtävä on riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisesti ja konkreettisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

Suunnitelman teon apuna voi käyttää yrityksessä jo olemassa olevaa materiaalia, kuten esitteitä, katalogeja ja toimintapolitiikkoja. Työsuojelun ja työterveyshuollon aspektit on syytä muistaa ottaa huomioon suunnitelmia tehtäessä. Kattavan perehdyttämissuunnitelman laatiminen edellyttää eri toimenkuvan omaavien henkilöiden osallistumista ja yhteistyötä. Perehdyttämissuunnitelmaa tulee jatkuvasti kehittää ja tarkastaa muuttuvien olosuhteiden takia. Avoin keskustelu ja tiedottaminen työyhteisössä varmistavat, että jokainen tietää oman osuutensa perehdyttämisprosessissa. (Mäntynen & Penttinen 2006, 2–3.)

Monet perehdytettävistä asioista ovat varsin rutiininomaisia. Ongelmana perehdyttämisessä onkin niiden kaikkien asioiden muistaminen. Perehdyttämissuunnitelma auttaa varmistamaan, että tarvittavat asiat tulevat perehdytettyä uudelle työntekijälle. Suunnitelma tulee rakentaa niin, että siitä käy ilmi mitä asioita on

hoidettava ennen uuden työntekijän tuloa, mitä hoidetaan ensimmäisenä päivänä, alkuaikoina ja mitä jätetään myöhemmäksi. Suunnitelmasta tulee myös selvittää kenen vastuulla tietyn asian perehdyttäminen on. (Lepistö 2000, 68–69.)

2.2.2 Toimenpiteet ennen tulokkaan saapumista

Perehdyttäminen aloitetaan jo työnhakuvaiheessa. Työpaikkailmoituksessa annetaan tietoa työstä ja työpaikasta. Haastattelussa tätä tietoa lisätään kertomalla enemmän työnkuvasta ja yrityksestä. Yleensä valinnasta ilmoitetaan puhelimitse, jolloin saatetaan keskustella lisää työsuhteen aloittamisesta ja yksityiskohdista liittyen työhön. Vielä parempaa on, jos uusi työntekijä saa yrityksestä ennakoon materiaalia, johon voi tutustua. Sitä tehokkaammin uusi työntekijä pääsee alkuun työssään, mitä syvimmin hän voi tutustua työpaikkaansa ennen työhön tuloa. (Viitala 2004, 260.)

Yrityksessä tulee ennen työntekijän taloontuloa sopia kuka tai ketkä ovat vastuussa hänen perehdyttämisestään. Näiden vastuuhenkilöiden tulee valmistautua ja kouluttautua edessä olevaan perehdyttämistehtävään. Vastuuhenkilöt keräävät materiaalia uudelle työntekijälle ja valmistelevat hänen tuloaan esimerkiksi järjestämällä työpisteen tulokkaalle. (Mäntynen & Penttinen 2006, 3.)

2.2.3 Toimenpiteet saapumispäivänä

Uuden työntekijän vastaanottaminen on tärkeä vaihe, joka säilyy mielessä pitkään, ja esimiehen tulee varata siihen aikaa. Esimiehen ja uuden työntekijän on hyvä käydä niin sanottu alkukeskustelu, johon mahdollisesti osallistuu muut perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt. Perehdyttämissuunnitelma on hyvä käydä heti alkuvaiheessa uuden työntekijän kanssa läpi, jotta hän tietää mitä on tulossa. Huomionarvoista on myös perehdyttää uutta työntekijää paikkakuntaan, mikäli hän on juuri muuttanut alueelle. (Lepistö 2000, 67.)

Viitalan (2004, 261) mukaan ensimmäisinä päivinä uusi työntekijä on vastaanottavaisella mielellä ja aistii herkästi erilaisia tunnelmia. Toimitusjohtajan tapaami-

nen ensimmäisenä työpäivänä lievittää uuden työntekijän tuntemaa epävarmuutta. Toimitusjohtajan tulee keskustella uuden työntekijän kanssa ja vahvistaa hänen uskoaan oikean työpaikan vastaanottamisesta. Uuden työntekijän motivointi ja taloon tervetulleeksi toivottaminen saavat vakuuttavuutta ja uskottavuutta, kun työntekijä tapaa heti alussa toimitusjohtajan. Työntekijä kokee, että hänestä välitetään ja hänen työhön ottamisella on todella merkitystä.

(DeCenco & Robbins 2007, 208.)

Esimiehen tehtävänä on aivan aluksi esitellä uusi tulokas vähintään muutamille lähimmille työtovereille. Esimies ja uusi tulokas laativat perehdyttämisohjelman, jossa sovitaan perehdyttämisen aikataulu huomioiden uuden tulokkaan tausta. Aikataulusta selviää mihin asioihin uusi tulokas perehtyy ja vastuuhenkilöt, joiden kanssa hän käy läpi näitä asioita. Uusi työntekijä voi myös saada niin sanotun perehdyttämiskortin, jonka avulla tulokas itsenäisesti tutustuu talon asioihin eri henkilöiden luona ensimmäisten viikkojen aikana. Uusi työntekijä oppii heti oma-aloitteiseksi ja saa itsevarmuutta, mutta esimiehen on oltava aina tarpeen tullen tavoitettavissa. Perehdyttämiskortti edellyttää myös muilta työntekijöiltä huolellista valmistautumista, jotta he ovat valmiita tapaamiseen uuden työntekijän kanssa. (Viitala 2004, 261.)

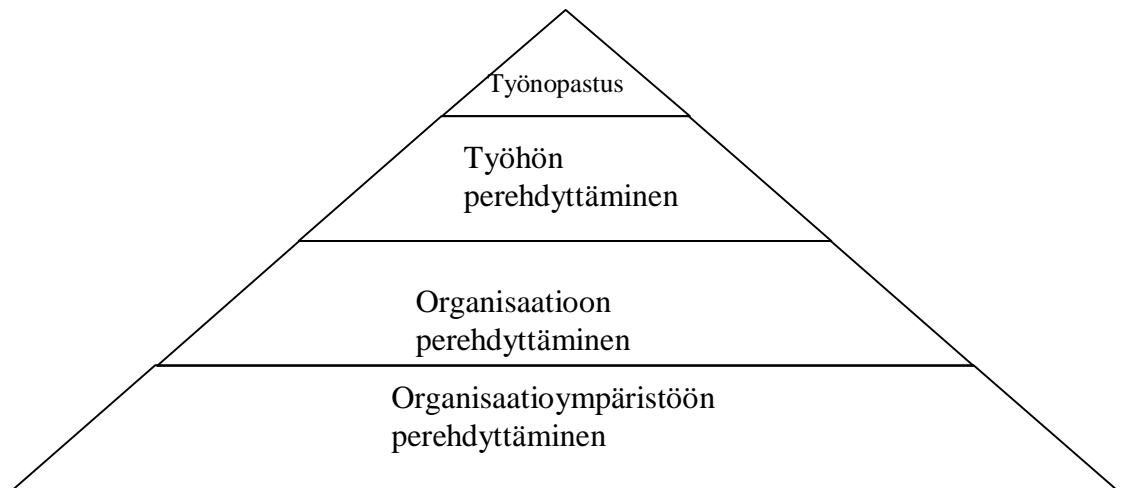
Österberg (2005, 91) painottaa alkuvaiheessa käytävän esimiehen ja uuden työntekijän välisen keskustelun tärkeyttä. Keskustelussa käydään läpi perehdyttämisprosessia ja sen aikataulutusta. Olennaista on tuoda esille vaihe, jolloin tulokkaalta odotetaan itsenäisiä tuloksia. Lisäksi tulokkaan roolia ja toimenkuvaa tulee käsitellä strategisesta näkökulmasta.

2.2.4 Perehdyttämisen jatkaminen

Hyvällä perehdyttämisellä tuetaan uuden työntekijän sitoutumista työtehtävään ja organisaatioon. Asenteiden muodostumisen kannalta kaksi ensimmäistä viikkoa ovat ratkaisevat. Kuviossa kolme on selvennetty perehdyttämisen osa-alueita. Perehdyttämisessä lähdetään liikkeelle organisaation tavoitteista, toimintaympäristöstä ja visiosta. Yrityksen olemassaolon ymmärtäminen auttaa uutta työnteki-

jää sisäistämään oman työnsä merkitystä. Työyhteisön jäseniin, toimintatapoihin, järjestelmiin, tiloihin ja käytäntöihin perehdyttäminen ovat seuraavan tason asioita. Omaan työhön liittyvien asioiden opettelu on seuraavana vuorossa. Työnopastaminen muodostaa perehdyttämisen yksityiskohtaisimman tason. Työnopastuksen rinnalla jatketaan muuta perehdyttämistä kunnes asiat ovat selvillä.

(Viitala 2004, 261)



KUVIO 3. Perehdyttämisen osa-alueet

Mikään yritys ei toimi irrallaan ympäristöstä. Nykyaikana monet yritykset ovat varsin verkostoituneita, ja yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat myös verkostoituneita. Perehdyttämisessä Kjelinin ja Kuuselan (2003, 204) mukaan tulee huomioida sidosryhmät ja niiden merkitys yrityksen toiminnalle. Asiakkaiden lisäksi keskeisimpiä sidosryhmiä ovat yhteistyökumppanit, alihankkijat, viranomaiset ja kilpailijat.

Uudelle tulokkaalle tulee selvittää alkuvaiheessa, miten toimintaa ja tuotteita tai palveluita kehitetään. Tulokkaan tulee oppia soveltamaan laatujärjestelmää heti alusta alkaen, jotta sen toimivuudesta huolehditaan. Mikäli yritys tuottaa palveluita, olisi uuden työntekijän hyvä saada kokemusta itse asiakkaana, jotta hän hahmottaa toiminnan kokonaisuuksia ja näkee oman työnsä osana tätä kokonaisuutta. (Kjelin & Kuusela 2003, 204.)

Työsuhteen alkuvaiheessa uusi työntekijä saa paljon uutta tietoa, jota joutuu käsittelemään ja omaksumaan. Hyvällä perehdyttämisellä autetaan selviämään tästä

tietotulvasta, erottamaan oleelliset tiedot epäoleellisista, ja saamaan tietoa arvoista ja tavoista, joita yrityksessä noudatetaan. Oleellisia asioita tulee kerrata moneen kertaan, etenkin yrityksen visiota, arvoja ja strategiaa. Nämä asiat mielletään usein yrityksen johtoon kuuluviksi asioiksi, joten tulokkaan olisi hyvä saada selvitys näistä asioista itse ylimmältä johdolta. Sillä, mihin tehtävään uusi työntekijä on yrityksessä tullut, ei saa olla merkitystä. Jokainen työntekijä arvostaa tutustumista johtoon, johon yritys ja sen visiot, arvot ja strategia henkilöityvät. (Valvisto 2005, 49.)

Saario (4/2007, 47–49) muistuttaa, että työntekijät tulee perehdyttää yrityksen turvallisuuskäytäntöihin ja erilaisiin tietoturvaperiaatteisiin heti työhöntulovaiheessa. Tällä varmistetaan työntekijän oman turvallisuuden lisäksi yrityksen tietojen ja omaisuuden turvassa olo. Sitouttamalla työntekijät yritykseen jo alkuvaiheessa parannetaan tulosta ja turvataan liikesalaisuuksia.

Uusi työntekijä tekee tiiviisti huomioita onko hän valinnut oikean työpaikan. Hän vertailee edellisiin työpaikkoihin ja miettii omia odotuksiaan työpaikan suhteen. Valviston (2005, 50) mukaan viimeistään sadan päivän kuherrusvaiheen jälkeen uusi työntekijä on saanut kokea positiivisia yllätyksiä, mutta myös ensimmäisiä pettymyksiään. Esimiehen on oltava läsnä uudelle työntekijälle ja varmistettava, ettei pahoja negatiivisia kokemuksia pääse syntymään.

Perehdyttämisen kestosta ei ole mitään selkeitä aikamääreitä. Se alkaa jo hakuvaiheessa, mutta milloin se päättyy? Täsmällistä vastausta siihen ei voi antaa, mutta sen voidaan katsoa päättyneen silloin, kun perehdyttämiselle asetetut tavoitteet on saavutettu. Erilaisissa asiantuntijatehtävissä toimivien työn hallinnan saavuttaminen ja oman paikkansa työyhteisössä löytämiseen kuluu vähintään puoli vuotta. Useimmiten siihen kuitenkin kuluu lähes koko ensimmäinen vuosi. Siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä kysyy enemmän ja enemmän sellaisia kysymyksiä, joihin työyhteisössä ei osata vastata, perehdyttäminen on päättymässä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

2.2.5 Perehdyttämisen arviointi

Perehdyttämistä olisi hyvä arvioida sen päätyttyä tai jo sen aikana. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää, mitä on saatu aikaan ja mitä asioita olisi vielä käytävä läpi tai syytä kehittää. Keskustelemalla, tekemällä kyselyjä ja toimimalla yhteistyössä perehdyttämistä voidaan kehittää. Onnistuneesta perehdyttämisestä on paljon hyötyjä. (Lepistö 2000, 68.)

Seurannassa olennaista on arvioida saavutettiiniko perehdyttämiselle asetetut tavoitteet, onnistuiko perehdyttäminen suunnitelman mukaisesti, noudatettiiniko suunnitelmaa, oliko siinä puutteita ja olisiko suunnitelmaa syytä muokata tai muuttaa. Mäntysen ja Penttisen (2006, 7) mukaan suunnitelmien kehittämisessä kannattaa huomioida perehdytettyjen kokemuksia ja mielipiteitä. Vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisikin vähäistä yrityksessä, tulee perehdyttämisjärjestelmää pitää yllä. Kehittämistyössä on olennaista ymmärrys perehdyttämisen tärkeydestä.

Koeajan loppupäässä on erinomainen aika pitää perehdytysvaiheen loppukeskustelu. Keskustelulla lujitetaan uuden työntekijän luottamusta yritykseen, kun hänelle annetaan tilaisuus vielä tässä vaiheessa, ”vanhana työntekijänä”, tilaisuus tulla kuulluksi. Kuuntelemalla uuden työntekijän kokemuksia, saa tietoa miten perehdyttämisprosessi on sujunut kyseisen työntekijän kohdalta ja miten hyvin uusi työntekijä on päässyt alkuun yrityksessä. Mahdollisiin epäkohtiin voi puuttua heti. Mikäli keskustelua ei käydä, jotkut ongelmat voivat tulla esiin myöhemmässä vaiheessa, mikä saattaa aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä. (Valvisto 2005, 50–51.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttäminen on tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia. Tavoitteena uuden työntekijän perehdyttämisessä on oman työn ja työyhteisön toiminnan ymmärtäminen, työn sisäisen mallin luominen, mikä auttaa suoriutumaan työtehtävistä, ja omien vastuiden ja velvollisuuksien rajaaminen. Tavoitteiden saavutta-

minen lisää työmotivaatiota, parantaa työtuloksia ja työturvallisuutta ja lisää työyhteisön yleistä hyvinvointia. (Lepistö 2000, 63.)

Tavoitteena perehdyttämisellä on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Perehdyttämällä uutta työntekijää helpotetaan hänen sopeutumistaan ja oppimistaan. Tämä lisää palvelun laatua ja työn sujuvuutta. Kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja ja työn vaatimukset hallittavissa, työn henkinen rasitus vähenee. (Penttinen & Mäntynen 2006, 5).

Työyhteisön toimintatapojen ja kulttuurin omaksuminen ovat uuden työntekijän perehdyttämisen tavoitteena. Omaksumalla ne, säilytetään yhteiset käytännöt ja toiminnan selkeys. Se takaa toiminnan jatkuvuuden ja tasaisen laadun organisaatiossa. Yrityskulttuuri on muotoutunut ajan kanssa ja yhteiset tavat tehdä asioita löytyneet pitkänkin aikavälin kuluessa. Uusi tulokas sopeutetaan osaksi tätä käytäntöä ja samalla sitoutetaan yritykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, tavoitteet ja arvot itselleen tärkeiksi ja käytännön toiminnassa näkyviksi, sitoutuminen organisaatioon on voimakkainta. Tällöin työntekijä on motivoitunut, panostaa työhönsä ja kantaa vastuuta siitä, mikä näkyy toiminnan laadukkuutena. Kun työnantaja osoittaa jo perehdyttämävaiheessa arvostusta ja kiinnostusta työntekijää kohtaan, saadaan uusi työntekijä sitoutumaan yritykseen, mikä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Kunnollisella perehdyttämisellä luodaan pohjaa pitkälle työsuhteelle ja ylläpidetään hyvän, henkilöstöstä huolehtivan työnantajan mainetta.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 23–28.)

Perehdyttämisen tavoitteena on aikaansaada työntekijälle sisäinen malli työstään. Ihminen luo ulkoisesta ympäristöstään sisäisen vastineen, joka ohjaa kaikkea ihmisen toimintaa. Malli ohjaa käyttäytymistä vastaavissa tilanteissa myöhemmin. Vastine sisältää muun muassa käsityksiä asioiden suhteista ja niiden kehityksestä, toimintatapoja ja ennusteita. Onnistumiset ja positiiviset työkokemukset luovat erilaisen mallin kuin pettymykset ja epäonnistuneet työkokemukset.

(Lepistö 2000, 64–65.)

Työtänsä opetteleva tarvitsee kaiken keskittymisen käsillä olevaan työtehtävän onnistuneeseen suorittamiseen, koska hänellä ei vielä ole sisäistä mallia työn suorittamisesta. Kun työtehtävät tulevat tutummiksi, pystyy työntekijä sisäisen mallin avulla suunnittelemaan jo seuraavia työtehtäviä. (Lepistö 2000, 64–65.)

Kun työntekijä siirtyy sitten yksinkertaisimmista tehtävistä monimutkaisempiin ja vaativampiin, mallia joudutaan muuttamaan ja muokkaamaan. Kun perusmalli on hyvä, sen muuttaminen on yleensä ongelmattonta.

(Penttinen & Mäntynen 2006, 5.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 16–17) mukaan uuden työntekijän tulo organisaatioon tulee nähdä myös mahdollisuutena vahvistaa organisaation uudistumiskykyä ja kehittymistä. Uudella tulokkaalla on osaamista, mitä organisaatiosta puuttuu. Organisaatiossa tulee hyödyntää perehdyttämisvaiheessa uuden työntekijän asiantuntemusta ja näkemyksiä, eikä vain koettaa sopeuttaa tätä työyhteisöön. Mikäli tulokkaalle ei anneta mahdollisuutta tuoda omaa asiantuntemustansa esiin vaan hänet vain sopeutetaan työyhteisön tapoihin, organisaatioon haluttu uusi osaaminen saattaa jäädä vähäiseksi.

Työpaikan vaihdos antaa työntekijälle mahdollisuuden tarkastella omia toimintatapojaan ja menetelmiä. Kun toimintaympäristö vaihtuu, ollaan omasta toiminnasta tietoisempia. Uudessa ympäristössä aiemmin opitut työtavat tulevat koetelluiksi. Samalla työyhteisö tulee tietoisemmaksi omista toimintatavoistaan yrittäessään välittää niitä uudelle työntekijälle. Tällaisessa tilanteessa työyhteisön on mahdollista uusiutua ja muuttua. Organisaation uudistumiskyky on nykyaikaisen kilpailutilanteen aikana elinehto yrityksille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 28–31.)

Perehdyttämisestä syntyy monenlaisia hyötyjä. Taulukossa 1 on eriteltyä eri osapuolille syntyviä hyötyjä perehdyttämisestä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että perehdyttämisestä koituvat hyödyt ovat kaikille yhteisiä. (Lepistö 2000, 63.)

TAULUKKO 1. Perehdyttämisen hyötyjä eri osapuolille

UUSI TYÖNTEKIJÄ	Jännitys ja epävarmuus vähenee
	Työyhteisöön sopeutuminen helpottuu
	Opitaan työt heti oikein-> työ on sujuvaa
	Kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille
	Mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvaa
	Ammattitaito kehittyy
	Työssäeteneminen helpottuu ja nopeutuu
	Laatutavoitteet saavutetaan nopeammin
	Normaali ansiotaso saavutetaan nopeammin
	ESIMIES
Työn ongelmien ratkaiseminen helpottuu	
Hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle muodostuu perusta	
Esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa	
TYÖPAIKKA	Työn tulos ja laatu paranee
	Asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodotuu myönteiseksi
	Virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän
	Hävikin määrä vähäisempää
	Poissaolot vähenevät
	Vaihtuvuus pienenee, sitoutuminen kasvaa
	Parantaa yrityskuvaa
	Kustannussäästöjä häiriötekijöiden pienentyessä

(Lähde: Lepistö 2000, 63–64)

Työntekijälle kunnollinen perehdyttäminen auttaa sopeutumaan työyhteisöön helpommin, oma epävarmuus ja jännittäminen vähenevät, työ sujuu mukavammin, kun asiat opitaan heti oikein. Työntekijän työpanoksen parantuessa koko työyhteisö ja esimies hyötyvät tilanteesta.

2.4 Perehdyttäjä

Lähin esimies kantaa aina päävastuun perehdyttämisestä. Joissakin yrityksissä voi olla erikseen nimetyt ja koulutetut perehdyttäjät. Heidät tulee valita huolellisesti, koska ensivaikutelman luojien merkitys on suuri sille, miten työntekijä koee uuden työpaikkansa ja asemansa uudessa työyhteisössä. Työtoverit ja muu henkilöstö on hyvä saada mukaan perehdyttämiseen, sillä heihin ja heidän työhönsä tutustuminen jo alusta alkaen on tärkeää. (Viitala 2004, 259–260.)

Johtaminen on esimiehen perustehtävä. Perehdyttämisessä esimies pystyy luotamaan työntekijän toimintaa kohti organisaation ja työntekijän työn tavoitteita. Alkuvaiheessa uusi työntekijä on varsin vastaanottavainen ja häntä on helppo johtaa haluttuun suuntaan. Samalla esimies huomio työntekijää, kartoittaa hänen osaamistaan, luo keskinäistä työsuhdetta ja luo edellytyksiä uudelle työntekijälle yhteistyöhön muun työyhteisön kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186–189.)

Esimiehellä on aina valtaa suhteessa työntekijään. Työsuhteen alussa tämä korostuu uuden työntekijän haluna osoittaa pätevyyttään, ei haluta antaa kuvaa, ettei osata tai omat taidot eivät riitä. Uusi työntekijä ei myöskään halua häiritä esimiestään kysymyksillä. Esimiehen on panostettava perehdyttämisessä siihen, että työntekijän on mahdollista esittää kysymyksiä ja pohtia omaa osaamistaan pelkäämättä tilannetta. Avoimuus esimiehen ja työntekijän välillä helpottaa työyhteisöön sopeutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186–189.)

Perehdyttämisen organisoinnista vastaa uuden työntekijän lähin esimies. Esimiehen vastuulla on perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta. Esimies itse ei aina osaa kaikkea uuden työntekijän työhön liittyviä asioita, jolloin hän voi delegoida perehdyttämisen jollekin toiselle. Tällöinkin perehdyttämisen asianmukaisuuden vastuu säilyy esimiehellä. (Lepistö 2000, 66.)

Organisaatiossa nimetään usein perehdyttäjä uudelle tulokkaalle. Perehdyttäjä on usein talossa pidempään ollut, kokenut työntekijä, joka tuntee kaikki työntekijät ja jonka kaikki tuntevat. Hänellä on hyvä olla rohkaiseva ja kannustava ote sekä positiivinen asenne työnantajaa, työtä ja perehdyttämistehtävää kohtaan, jotta perehdyttäminen onnistuisi. (Lepistö 2000, 66.)

Perehdyttämisen pitäminen tärkeänä eikä omaa työtä häiritsevänä on merkittävä tekijä perehdyttäjiä valitessa. Perehdyttäjän on tunnettava talon tavat hyvin, jotta hän osaa tuoda tavat esiin oikein uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä sitoutuu työyhteisöön helpommin, kun perehdyttäjä osaa esittää yhteisön tavat oikein. (Åberg 1996, 205–206.) Österberg (2005, 93) muistuttaa, että sellainen henkilö, joka ei ole itsekään ollut talossa kauaa ja jolla on oma perehdyttäminen hyvässä

muistissa, on usein sopiva perehdyttäjä. Olennaista on, että perehdyttäjä on ammattitaitoinen ja tehtävään halukas.

Yksi tärkeimmistä henkilöistä uudelle työntekijälle on sihteeri tai assistentti. Hän on hyvin perillä arkikäytännöistä työpaikalla, tuntee ihmiset, osaa käyttää työvälineitä monipuolisesti ja osaa ajatella asioita toisen ihmisen näkökulmasta jo ammattinsa puolesta. Olisi hyvä, jos sihteerillä tai assistentilla on selkeästi sovittu rooli perehdyttämisessä, koska se on selkeämpää, motivoivampaa ja palkitsevampaa, ja hän luultavammin huolehtii kuitenkin uudesta tulokkaasta.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Suurimmat edut perehdyttämisestä saadaan, kun koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. Kaikkien osallistuminen perehdyttämiseen ei useimmiten ole kuitenkaan mahdollista. Jokaisella on omat työt hoidettavanaan, eikä aina ole yksinkertaisesti aikaa huolehtia uuteen työntekijään tutustumisesta.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintä vaikuttaa merkittävästi työn sujuvuuteen, tulosten saavuttamiseen ja motivaatioon. Yhteisön jäsenet haluavat nykyaikana tietää miten yrityksellä menee, mitkä ovat tulevaisuuden näkymät, miten mahdolliset muutokset vaikuttavat omaan työhön ja tulevaisuuteen. Viestintä on mukana jokapäiväisessä työelämässä, joten se vaikuttaa työntekijöiden tuntemuksiin yhteisöään kohtaan. Kun työntekijä on tyytyväinen viestintään eli tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen, on hän tyytyväinen työhön ja työyhteisöön ja päinvastoin. (Juholin 1999, 13–18.)

Viestinnän avulla yrityksessä edistetään osaamista asioista, joiden halutaan vaikuttavan työntekijän tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja koko yhteisön kulttuuriin ja tietovarastoon. Merkittävien viestien tulee olla kaikkien ulottuvilla sekä näkyvästi ja ymmärrettävästi esillä. Nykyajan tietotulvassa tämä ei ole helppoa, koska viestintä joutuu kilpailemaan ihmisten huomiosta ja ajasta usein kiireisissä työtilanteissa. (Viitala 2004, 217.) Yrityksissä tulee korostaa, että sisäinen viestintä ja tiedonkulku ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Kaikkien tulee osallistua siihen, sillä se on vuorovaikutusta eikä yksipuolista toimintaa. (Österberg 2005, 162.)

Työyhteisö on ihmisten muodostama ryhmä, joka tavoitteellisesti pyrkii resursseja säätelemällä kohti asetettuja päämääriä. Ominaista työyhteisölle on yhteinen tavoite, jota varten yhteisön jäsenet antavat työpanoksensa käyttäen yhteisöllä olemassa olevia resursseja edesauttaen tavoitteen saavuttamista. Työyhteisöissä valta ja työt ovat jakautuneet, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Viestintä on tiettyjen yhteisössä muodostuneiden sääntöjen mukaista, mitkä vaikuttavat muun muassa viestien sisältöön ja viestintäsuhteisiin. (Åberg 1996, 48–49.)

Åberg (1996, 62) on määritellyt yhteisöviestinnän seuraavasti:

Yhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on siten työyhteisön työkalu, liitäntätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä.

Yhteisöviestinnällä on monta tehtävää. Viestinnän avulla yhteisön toimintaa tuetaan. Palveluiden ja tuotteiden tekeminen ja tarjoaminen asiakkaille olisi mahdotonta ilman viestintää. Myös profilointi on yhteisöviestinnän tärkeä tehtävä, sillä viestinnällä luotsataan työyhteisöä tietynlaista toimintaa kohti. Työyhteisön tapahtumista kertomiseen tarvitaan viestintää. Yhteisön jäsenten väliseen kanssakäymiseen, sosiaaliseen toimintaan, tarvitaan viestintää. Viestinnän avulla yhteisön jäseniä kiinnitetään osaksi työyhteisöä. Etenkin perehdyttämisessä työhön ja työyhteisöön tarvitaan viestintää. (Åberg 1996, 63.)

3.1 Viestintä organisaation kehittämis- ja muutostilanteissa

Muutostilanteet organisaatiossa nähdään usein suurina mittavina muutoksina, mutta tässä opinnäytetyössä muutostilanne käsittää uuden työntekijän tulon organisaatioon. Kjelinin ja Kuuselan (2003, 49) mukaan uuden tulokkaan myötä myös organisaatio on muutoksen edessä, sillä uusi tulokas vaikuttaa omilla toimillaan organisaation toimintaan ja päinvastoin. Ruohotie ja Honka (1999, 142) muistuttavat, että muutokset aiheuttavat ihmisissä epävarmuutta, etenkin, kun määritellään töitä, vastuita ja odotuksia. Muutokset työtehtävien sisällössä ja luonteessa saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa. Uuden työntekijän tulo organisaatioon saattaa muuttaa useammankin työntekijän toimenkuvaa, jolloin viestinnällä on merkittävä rooli muutoksen hyväksymisessä ja tulokkaan vastaanottamisessa.

Viesteiltä muutostilanteissa edellytetään johdonmukaisuutta ja paikkansapitävyyttä, sillä se lisää turvallisuutta ja koetaan hyödylliseksi. Harmillisesti usein juuri muutostilanteissa viestintää rajoitetaan, koska ”keskeneräisistä asioista ei voi puhua”. Henkilöstölle asioista avoimesti ja jatkuvasti kertominen viestittää johdon vastuunottoa ja sitoutumisen tasoa. Viestinnän avulla voidaan madaltaa muutosvastarintaa ja motivoida ihmisiä. (Juholin 1999, 196–197.)

Tiedon kysyntä kasvaa muutostilanteissa. Viestinnän tulee olla nopeaa ja sitä tarvitaan enemmän kuin normaalisti. Jatkuva vuorovaikutus ja tiedottaminen viestivät henkilöstölle, että johto ymmärtää vastuunsa ja toimii ratkaisun löytämiseksi ongelmaan. Viestimällä henkilöstön jäsenet kokevat pääsevänsä osaksi muutok-

seen ja se saattaa auttaa näkemään muutoksen mahdollisuutena johonkin uuteen ja parempaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 108.)

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2002, 107) ovat jaotelleet muutosviestinnän tavoitteita. Heidän mukaansa viestinnän tavoitteena on minimoida muutoksesta aiheutuvat ongelmat ja ylläpitää työmotivaatiota muutoksenkin aikana. Viestinnällä autetaan toteuttamaan muutos yrityksen arvojen mukaisesti. Lisäksi viestinnällä lisätään henkilöstön ymmärrystä muutoksen perusteista ja toimenpiteistä, joita muutos aiheuttaa.

Avainasemassa muutostilanteissa on johdon ja esimiesten viestintä. Yhteisön jäsenet tulee pitää ajan tasalla ja auttaa heitä ymmärtämään muutoksen syitä ja seurauksia. Yksilötason vaikutuksia tulee käydä läpi mahdollisimman tarkasti. Henkilöstön mukaanotto muutokseen aikaisessa vaiheessa varmistaa, ettei turhia spekulatioita pääse syntymään. Johto pystyy myös hyödyntämään henkilöstössä olevaa tietoa ja osaamista muutoksessa, kun työntekijät ymmärtävät ja tietävät mistä oikein on kyse. (Juholin 1999, 197–198.)

Tyypillistä muutosviestinnässä on tapahtumista kertominen vasta niiden tapahtumisen jälkeen. Yhteisön epävirallinen tiedottamiskanava eli puskaradio on kuitenkin jo mitä todennäköisimmin ehtinyt siinä vaiheessa asiasta viestittää. Virallinen tiedottaminen on myöhässä eikä vastaa yhteisön tiedontarpeeseen. Virallista tiedottamista tarvitaan aikaisessa vaiheessa, jotta ihmiset eivät tekisi omia tulkin-tojaan tapahtumista ja ymmärtäisi muutoksen syitä ja seurauksia väärin. Avoin keskustelu työyhteisössä auttaa poistamaan väärinkäsityksiä ja tuo viestintään vastuullisuutta. (Juholin 1999, 197–198.)

Tiedon pimittäminen kiristää työpaikan ilmapiiriä ja vähentää työmotivaatiota. Oikea tieto tulee antaa heti, kun se on mahdollista, jotta niin sanottua tietotyhjiötä ei pääse syntymään. Tärkeää on ilmaista myös tieto, että mitään uutta kerrottavaa ei ole, jos näin on. Ihmiset pysyvät rauhallisempina, kun he tietävät, miten muutosprosessi etenee, mikä on aikataulutus, mitä toimenpiteitä on jo tehty ja mitä tullaan vielä tekemään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 108.)

Puro (2003,111) muistuttaa, että on tilanteita, joissa johto ei kilpailukyvyyn tai lainsäädännön takia, voi kertoa työyhteisölle asioista. Tietyt asiat tulevat samanaikaisesti henkilöstön, pörssin ja lehdistön tietoisuuteen. Olennaista olisikin lainsäädännön sisällön valottaminen henkilöstölle, jotta työntekijät ymmärtäisivät syyt, miksei heille kerrota asioista suoraan.

Onnistuneeseen muutosviestintään kuuluu vuorovaikutteinen tiedottaminen johdon, esimiesten ja yhteisön jäsenten kesken. Yksinkertaiset ja selkeät perustelut muutoksen tarpeista, sen vaikutuksista tulevaisuuteen ja yrityksen asemaan auttavat näkemään muutoksen laajemmassa mittakaavassa. Yhteisön ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset ja ohjaavuus on tärkeää selvittää työyhteisön että jokaisen oman työn osalta. Johdon on annettava palautetta muutoksen edistyessä. Ongelmallisiin tilanteisiin tulee puuttua välittömästi, ja huolehtia viestinnän jatkuvuudesta. (Juholin 1999 203–204.)

Henkilökohtaisten lähiverkkojen olemassaoloa ei sovi unohtaa muutostilanteissa. Jokaisella työntekijällä on lähiverkossa ihmisiä, joiden tunteminen perustuu henkilökohtaiseen kontaktiin: perheenjäsenet, sukulaiset, ystävät, naapurit jne. Kun työssä tai työpaikassa tapahtuu muutoksia, siitä yleensä viestitään lähiverkon kanssa. Lähiverkot ovat nopeita ja tehokkaita tiedonlevittäjiä. Yrityksen tulee tavoitella viestinnässään, että lähiverkoissa liikkuvat viestit olisivat samansuuntaisia yrityksen virallisen tiedottamisen kanssa. Tämän voi saavuttaa vain, mikäli henkilöstö saa oikeaa ja ajantasaista tietoa omasta työpaikastaan, tapahtumista ja niiden taustoista. Etenkin perehdyttämisessä lähiverkkojen olemassaolo on syytä huomioida. Uudelta tulokkaalta kysellään aktiivisesti jo ensimmäisen työpäivän jälkeen: ”Miten meni? Millaista siellä on?”. Tulokkaan vastaus näihin kysymyksiin muo- vaa muiden käsityksiä kyseisestä yrityksestä. Monet pitävät lähiverkosta saamaansa tietoa luotettavana, koska se on ”sisäpiiritietoa”. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 108–109.)

3.2 Lainsäädännön asettamat vaatimukset perehdyttämisiestinnälle

Työnantajalla on tiedotusvelvollisuus yhteistoimintalain mukaan. Laissa säädetään yrityksen johdon ja henkilöstön välisistä yhteistoimintamenettelyistä, joilla varmistetaan vuoropuhelu ja näkemysten vaihto heidän välillään. Yhteistoimintalain tarkoituksena on antaa henkilöstöön kuuluville mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn. Työntekijöillä on oikeuksia saada tietoja yrityksen toiminnasta ja kehityksestä. Erityisesti tiedot, jotka vaikuttavat työntekijöiden asemaan ja työllisyyteen, tulee tiedottaa. Lain perimmäisenä tarkoituksena on edistää työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja kehittää yrityksen toimintaa. (Yhteistoimintalaki 1 luku 1§.)

Työnantajan on yhteistoimintamenettelyissä annettava selvitys henkilöstön edustajille työhönotossa noudatettavista yleisistä periaatteista ja käytännöistä, työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot, sekä yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana.

(Yhteistoimintalaki 4 luku 15§.)

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa ohjaamaan työntekijää ja mahdollistamaan työntekijöiden verkostoitumisen.

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. 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.”(Työsopimuslaki 2 luku 1§)

Työnantaja on velvollinen Työsopimuslain (2 luku 4§) nojalla antamaan selvityksen työnteon keskeisistä ehdoista. Selvitys tulee antaa, kun työntekijä tai työntekijät yhdessä työkontana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. (Työsopimuslaki 1 luku 1§.) Selvitys voidaan antaa yhdellä tai useammalla asiakirjalla tai viittaamalla työsuhteessa sovellettavaan lakiin tai työehtosopimukseen.

Selvityksestä on käytävä ilmi ainakin:

- työnantajan ja työntekijän koti- tai liikepaikka
- työnteon alkamisajankohta
- määräaikaisen työsopimuksen kesto ja määräaikaisuuden peruste
- koeaika
- työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa
- työntekijän pääasialliset työtehtävät
- työhön sovellettava työehtosopimus
- palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi
- säännöllinen työaika
- vuosiloman määräytyminen
- irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste
- vähintään kuukauden kestävässä ulkomaantyoössä työn kesto, valuutta, jossa rahapalkka maksetaan, ulkomailta suoritettavat rahalliset korvaukset ja luontoisedut sekä työntekijän kotiuttamisen ehdot.

Työnantajan tulee antaa työntekijälle kirjallinen selvitys mikäli työnteon ehdossa tai ehdoissa tapahtuu muutos. Työnantajan on tiedotettava vapautuvista työpaikoista varmistukseksi, että määräaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät saavat yhtäläiset mahdollisuudet hakea näihin työpaikkoihin kuin vakituiset tai kokoaikaiset työntekijät. (Työsopimuslaki 2 luku 6§.)

Työturvallisuuslaissa työnantajaa veloitetaan antamaan työntekijälle riittävää perehdyttämistä.

” Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.”

Lisäksi työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta työn haitoista ja vaarojen estämisestä sekä terveyttä tai turvallisuutta uhkaavan haitan välttämisestä. Annettua opetusta tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2 luku 14§)

Työnantajan ja työntekijän tulee yhteistoiminnassa ylläpitää ja parantaa työturvallisuutta. ”Työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävän ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä ja suunnitelmista. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että näitä asioita asianmukaisesti ja riittävän ajoissa käsitellään työnantajan ja työntekijöiden tai heidän edustajansa kesken.” Työntekijä on omalta osaltaan velvollinen raportoimaan mahdollisista turvallisuutta uhkaavista tekijöistä työnantajalle. (Työturvallisuuslaki 3 luku 17§.)

3.3 Viestinnän kanavat perehdyttämisessä

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yrityksen viestintään ja osaltaan määrää mitä viestintäkanavia yrityksessä käytetään. Yrityksen koko määrää myös osaltaan viestintäkanavien käyttöä. Pienessä yrityksessä viestintä toimii varsin vapaasti ja spontaanisti, mutta suuremmissa yrityksissä viestintä vaatii jo organisoimista. Viestinnän kanava ja esitystapa tulee valita sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohdeyhmän mukaan. Viestinnän kanavat voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääryhmään: kasvokkaisviestintään, painettuun viestintään ja sähköiseen viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 109.)

Kasvokkaisviestintä on tehokkain ja arvostetuin viestinnän kanava. Sitä harjoitetaan koko yhteisön sisällä yhteisissä tilaisuuksissa, yksikkö- tai yhteisötasolla. Yhteisöissä etenkin omaa esimiestä pidetään tärkeimpänä tietolähteenä. Esimies on avainasemassa sisäisessä viestinnässä, koska alaisten on kuunneltava häntä työasioissa esimiesaseman takia, hän toimii alaisten ja ylemmän johdon välillä ja hän kykenee suhteuttamaan alaistensa työt laajempaan kokonaisuuteen muita paremmin. (Åberg 1996, 182.)

Erilaiset kokoukset ja palaverit voivat olla tietyin väliajoin pidettäviä käytänteitä tai niitä pidetään tarvittaessa. Pienissä ryhmissä pidettävissä kokouksissa asioita voidaan käsitellä luottamuksellisesti ja epämuodollisesti, kun osallistujat ovat toisilleen tuttuja ja heillä on yhteinen viitekehys. Mielipiteitä ja omia ideoita voi tuoda vapaasti esiin ja palaute saadaan heti, koska viestintä tapahtuu kasvokkain. Ongelmia saattaa syntyä, jos asioita käsitellään löysästi, ihmisillä ei ole selvää roolia ja palaverien rakenne on epäselvä. Vaikeissa asioissa esimies saattaa etäännyttää, mikäli hänellä ei ole tarpeeksi rohkeutta asioiden käsittelyyn. Tiedottamalla kokouksessa käsiteltävistä asioista etukäteen saavutetaan tehokkuutta.

(Juholin 1999, 141–142.)

Työntekijän tiedonhankinnan odotetaan monissa yrityksissä olevan oma-aloitteista ja aktiivista. Verkostoitumalla, eli luomalla hyvät vuorovaikutussuhteet työtovereihin, joiden kanssa halutaan ja voidaan vaihtaa tietoa ja osaamista sekä halutaan oppia, tiedonhankinta onnistuu parhaiten. Verkostoitumisen kautta saatu tieto tyydyttää erityisesti ammatillisia ja henkilökohtaisia tarpeita. Verkostoitumalla uusi työntekijä saa hiljaista tietoa, joka sisältää paljon kokemuseräistä, henkilökohtaista tietoa. (Kortjärvi-Nurmi ym. 2002, 110–111.)

Yhteisöissä järjestetään monenlaisia juhlia, urheilupäiviä ja niin sanottuja kick off-tapahtumia. Tällaiset epäviralliset tilaisuudet auttavat ihmisiä tutustumaan toisiinsa paremmin työn ulkopuolella. Tutustuminen työtovereihin auttaa yhteistyön sujumista myös arkirutiineissa. Tapahtumien avulla johto voi palkita, luoda yhteishenkeä, informoida epämuodollisemmissa tilanteissa, motivoida tai sitouttaa henkilöstöä. (Juholin 1999, 147–148.)

Kirjalliseen viestintään lukeutuu muun muassa erilaiset tiedotteet, ilmoitustauluille laitettavat ilmoitukset, ohjeistukset ja henkilöstölehdet. Nykypäivänä monissa yrityksissä paperiset viestit ovat korvautuneet sähköisellä tiedottamisella. Uudelle työntekijälle jaetaan kuitenkin usein kirjallinen ”Tervetuloa taloon”-opas, joka on tarkoitettu perehdyttämisen tukimateriaaliksi. Åberg (1996, 206) toteaa, että oppaissa korostuu nykyään tiedon saamisen lähde itse tiedon sijaan, koska nykyään monet tiedot vanhenevat niin nopeasti. Olennaista uudelle työntekijälle on tietää mistä hän saa tarvitsemaansa tietoa, kun sitä tarvitsee.

Henkilöstölehdissä käsitellään työyhteisöä koskevia asioita. Lehti antaa kaikille työntekijöille yhteisen tietopohjan, jossa voidaan syventää tietoutta yrityksissä tapahtuneista asioista. Yrityskulttuurin esiintuominen henkilöstölehdessä on sitouttamiseen erinomainen työkalu. Vanhojen työntekijöiden ja heidän toimintatapojensa esittely henkilöstölehdessä auttaa uutta työntekijää pääsemään työyhteisön tarinoihin mukaan. (Åberg 1996, 207.)

Intranet on sisäinen verkko, jota on helppo päivittää sen sähköisen muodon takia ja kaikille on aina samat, ajantasaiset tiedot. Intranetiin voi laittaa paljon materiaalia, mutta sen tulee olla luokiteltua ja jäsenneltyä, jotta tieto löytyy helposti. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 113.) Juholinin (1999, 152–154) mukaan intranetin laaja käyttö vaikuttaa yhteisöjen kasvokkaisuviestintään vähentävästi. Toisaalta verkossa pystyy myös vuorovaikutteiseen kommunikaatioon ja se antaa toisenlaisia mahdollisuuksia, kun esimerkiksi maantieteelliset etäisyydet ovat pitkät.

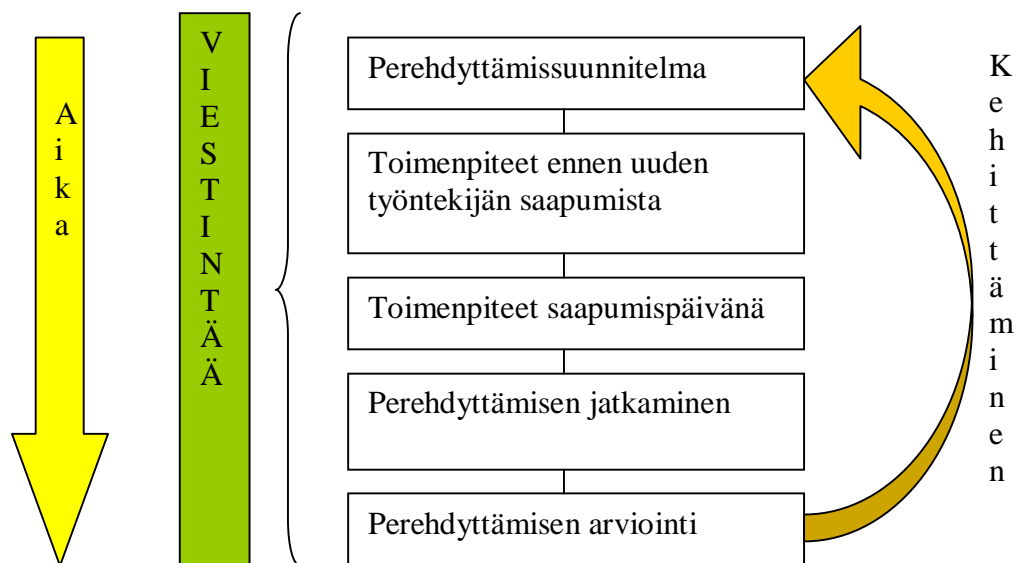
Nykypäivänä henkilökohtaisen kanssakäymisen sekä kirjallisen viestinnän arvoitus ja merkitys on kasvanut sähköisen viestinnän määrän voimakkaan kasvun myötä, toteaa Kauhanen (2006, 174). Sähköisen viestinnän onnistumisen edellytyksenä on henkilökohtainen tuttavuus viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Se tarkoittaa organisaation sisällä arvo- ja kulttuurierojen huomioon ottamista viestinnässä.

Keskenään kilpailevien viestintäkanavien olemassaolo synnyttää helposti tiedon ylikuormittumista, jolloin olennaisen ja tärkeän tiedon etsiminen vie kohtuuttomasti aikaa. Kanavien runsaus ei siis suoraan tehosta viestintää. Rakenteen suunnittelulla saadaan viestintään selkeyttä. Omaan työhön liittyvien asioiden ensisijainen tietolähde on usein oma esimies ja tiimi. Osastoa koskettaviin asioihin käytetään pääasiassa kokouksia ja esimiehiä. Koko yhteisöä koskettavien asioiden viestittämiseen johdon tilaisuudet, esimiehet, intranet ja henkilöstölehti ovat oivia kanavia. Kun etukäteen tietää mitä kanavaa käyttäen tietoa välitetään ja mistä etsiä, tuo se olennaista helpotusta ja selkeyttä. (Juholin 1999, 159.)

3.4 Viestinnän merkitys perehdyttämisessä

Työntekijät haluavat olla hyvän maineen omaavan yrityksen jäseniä. Työntekijöiden oma status nousee työmarkkinoilla ja henkilökohtaisen verkoston jäsenten silmissä, mikäli hän on tunnetun ja arvostetun yrityksen palveluksessa. Viestinnällä luodaan yrityksen imagoa eli profiloidaan yritystä. Samalla myös työntekijöitä kiinnitetään yritykseen. (Kortetjärvi-Nurmi, ym. 2002, 105.)

Yrityksen palveluksessa olevien henkilöiden perehdyttämisessä työhön ja työyhteisöön tarvitaan viestintää. Yrityksen edun mukaista on, että uusi työntekijä oppii talon tavoille nopeasti. Viestinnän avulla yhteisöön perehdyttämisen keinoja on useita. Viestintä lähtee jo työpaikkailmoituksesta ja sitä on jokaisessa perehdyttämisen prosessin vaiheessa. Etenkin ensimmäisten työpäivien aikana uudelle työntekijälle kerrottujen tietojen ja sen, miten häntä on kohdeltu, pohjalta muodostunut vaikutelma ratkaisee perehdyttämisen onnistumisen ja työntekijän kiinnittymisen työyhteisöön. (Åberg 1996, 204–205.)



KUVIO 4. Viestinnän yhteys perehdyttämiseen

Perehdyttämisen tarkoitus on johdattaa henkilö syvemmälle yhteisön kulttuuriin ja tavoitteisiin. Juholin (1999, 144) näkee perehdyttämisen vahvasti kaksisuuntaisena viestintänä, jossa parhaimmillaan on henkilökohtaista viestintää perehdyttäjän ja perehtyjän välillä. Viestinnän yhteys perehdyttämiseen ilmenee kuviosta 4.

Työntekijällä on oltava tiettyjä tietoja työnsä suorittamista varten. Viestinnän avulla varmistetaan, että työntekijä saa nämä tiedot. Viestinnällä vaikutetaan siihen, että työntekijä mieltää itsensä ja oman työnsä osaksi koko yrityksen kokonaisuutta. Olemalla vuorovaikutuksissa muiden työyhteisön jäsenten kanssa uusi työntekijä saa virikkeitä ja sitoutuu yritykseen henkilökohtaisemmalla tasolla. Vuorovaikutusta tapahtuu järjestetyissä tilanteissa kuten palavereissa, kokouksissa, tiedotustilaisuuksissa, mutta melkeinpä merkittävämpää tiedottamista uudelle työntekijälle tapahtuu epävirallisissa tilanteissa. Uusi työntekijä saa lounas-, kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa tietoa yhteisön toimintatavoista ja säännöistä eli niin sanottua hiljaista tietoa. (Kortetjärvi-Nurmi, ym. 2002, 106–107.)

Uusille työntekijöille kootaan monissa yrityksissä tietopaketteja tai oppaita, jotka annetaan tulokkaalle heti saapumisen jälkeen. Paketeista löytyy erilaista yritystä koskevaa aineistoa kuten vuosikertomus, esitteitä, asiakaslehtiä, työohjeita ja henkilöstön yhteystietoja. Yrityksen omat kotisivut, tietojärjestelmät ja intranet ovat uudelle työntekijälle tärkeitä tietolähteitä, joihin hänelle on taattava pääsy. Häntä tulee opastaa tiedon eri lähteille, antaa aikaa tietojen etsimiseen ja tutustumiseen. Perehdyttäjän tulee varmistaa tiedon perillemeno, antaa aikaa kysymysten esittämiselle ja niihin vastaamiselle. (Österberg 2005, 97.)

Viestinnällä tuetaan yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Henkilöstölle kerrotaan tavoitteista, tuloksista ja tulevaisuuden näkymistä sekä niiden aiheuttamista muutoksista. Havainnollistamalla henkilöstölle mitä yrityksessä valitut arvot, strategia ja visio tarkoittavat käytännön toiminnassa, annetaan henkilöstölle mahdollisuus sisäistää arvot ja toiminnan tavoitteet. Johto käyttää viestintää henkilöstön sitouttamiseen. Huomattavaa on, että pelkkä tiedon antaminen ei riitä sitouttamaan. Tieto täytyy antaa henkilöstölle ymmärrettävästi ja siten, että henkilöstöllä on aikaa hyväksyä saatu tieto. (Kortetjärvi-Nurmi, ym. 2002, 107.)

4 CASE OSUUS: PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA PENOPE OY:LLE

Case-osuudessa tutkittiin millainen perehdyttämissuunnitelma Penope Oy:lle tulisi laatia uusia työntekijöitä varten. Tutkimuksessa selvitettiin perehdyttämisen nykytilaa Penopella haastatteluilla ja kyselyllä. Tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta määräytyi osittain perehdyttämissuunnitelman sisältö. Sisältöön vaikutti myös Penopella jo olemassa oleva perehdyttämismateriaali, sekä useat aiheeseen liittyvät teoreettiset artikkelit ja julkaisut. Perehdyttämissuunnitelmaa täydennettiin tekemällä kokonaan uusi ”Tervetuloa taloon”-opas.

4.1 Case-kohteen esittely

Penope Oy on lahtelainen vuonna 1973 perustettu puuntyöstökoneita maahantuova ja markkinoiva yritys. Sen perustajajäseniä ovat Auvo Penttinen, Timo Nousjoki ja Veikko Pelkonen. Heidän sukunimiensä kaksi ensimmäistä kirjainta muodostavat yrityksen nimen, Penope. Tällöin toiminta perustui muutamaan johtavaan puuntyöstökoneimerkin maahantuontiin, kauppaan ja huoltoon. Vuonna 1988 Asko Palomäki osti yrityksen. Samana vuonna Penope Oy listautui Helsingin pörssiin. Tämän jälkeen Penopen omistaja on vaihtunut useaan otteeseen. Vuoden 2001 aikana Penopen silloinen omistaja, Kontram Oy, poistui pörssistä. Elokuussa 2006 julkaistiin tieto, että Penopen avainhenkilöt ovat ostaneet liiketoiminnan ruotsalaiselta emoyhtiöltään, Haendig Ab:ltä. Yrityskauppa astui voimaan 1.1.2007. (Penopen kotisivut, Penope Company Profile 2003.)

Penopen toimitilat sijaitsevat Lahden Renkomäessä, jonne yritys muutti loppuvuodesta 1990. Yritys toimittaa koneita, konelinjoja, teriä, suodatinjärjestelmiä ja teollisuustarvikkeita mekaaniselle puuteollisuudelle kaikkialle Suomeen. Lisäksi yrityksellä on tytäryhtiö Virossa, Tallinnassa, Penope Eesti Oü. (Penope Company Profile 2003.)

Tuotevalikoima on laaja kattaen toimitukset yksittäisistä koneista aina täydellisiin linja- ja tehdaskokonaisuuksiin asti. Asiakkaille tarjotaan myös asennus-, ylläpito-, huolto- ja varaosapalveluita. Valikoimissa on edustettuina johtavien konevalmis-

tajien tuottamia työstökoneita CNC-työstökeskuksia, pintakäsittelylinjoja, purunpoistolaitteita, murskaimia, mekanisointilaitteita, pakkauslinjoja ja erikoiskoneita. Penope toimittaa puuteollisuudelle myös kovametalli- ja timanttiteriä, hiomanauhoja, suodatinjärjestelmiä, kipinäilmaisu- ja sammutusjärjestelmiä sekä tehdastilojen kostutuslaitteita. Penopen mottona on:

Mitä ikinä puusta teetkin teemme sen sinulle helpoksi, tehokkaaksi ja taloudelliseksi.

Penopella on henkilökuntaa 46 henkilöä. Kolme työntekijää työskentelee Eestissä Penopen tytäryhtiössä. Yrityksen toimitusjohtajana on toiminut vuodesta 1990 lähtien Jarmo Kivistö. Myyntiorganisaatio on jaettu projektimyyntiin, suodatinjärjestelmiin, terä- ja hiomatarvikemyyntiin, myyntiin muulle teollisuudelle sekä varaosamyyntiin. Suomi on jaettu viiteen alueeseen aluemyyntipäälliköiden kesken. He vastaavat puuntyöstökoneiden kaupasta. Toimistolla myynnistä vastaavat projektipäällikkö ja myyntipäällikkö sekä tuoteryhmäpäälliköt. Huollosta vastaa tekninen päällikkö sekä huoltopäällikkö. Huoltoteknikot ovat erikoistuneet erityyppisiin koneisiin parhaan mahdollisen tieto-aidon takaamiseksi. Lisäksi Penopella on oma hallinto-osasto sekä huolto ja varasto. Penopen organisaatiokaavio löytyy liitteestä 3.

(Penopen kotisivut, Penope yritysesittely 2005, Signal 1/2007, 1.)

4.2 Perehdyttämisen nykytila

Perehdyttämisen nykytilaa päätettiin ruveta kartoittamaan, koska Penopen toimiva johto halusi yhtenäistää Penopella tapahtuvaa perehdyttämistä. Penopen yrityskuva muutettiin rajusti vuoden 2007 alussa ja perehdyttämisenkin haluttiin ilmentävän tätä uutta yritysilmettä. Perehdyttämisen nykytilannetta olen kartoittanut haastatteleamalla Penopen toimitusjohtajaa, yhtä uutta työntekijää sekä henkilöstöhallinnon vastaavaa. Haastattelujen kysymysrunko löytyy liitteenä 2. Tämän lisäksi olen käyttänyt omaa havainnointia apuna perehdyttämisen kartoittamisessa, ja kyselyä, jota käsittelen tarkemmin luvussa 4.3.

Penopella on käytössä ISO 9001:2000 standardin mukainen laatujärjestelmä. Laatujärjestelmä itsessään asettaa tiettyjä vaatimuksia yrityksen toiminnalle. Standardi vaatii johdon sitoutumista laadun jatkuvaan kehittämiseen, ja viestimistä muulle yhteisölle laadun kehittämisen tärkeydestä. Vastuu ja valtuudet tulee määritellä ja viestiä koko yhteisöön. Lisäksi standardi asettaa vaatimuksen siitä, että henkilöstö on tietoinen työtehtäviensä merkityksestä ja tärkeydestä, sekä siitä miten he vaikuttavat laatuavoitteiden saavuttamiseen. Yhteisössä tulee ylläpitää asianmukaisia tallenteita työntekijän koulutuksesta, taidoista ja kokemuksesta.

(SFS-EN ISO 9001:2000.) Penopella on otettu standardin asettamat vaatimukset huomioon perehdyttämisessä. Toimitusjohtaja kertoo tulokkaalle laatujärjestelmästä, ja uuden työntekijän merkityksestä yrityksessä. Esimies jatkaa laatujärjestelmän kouluttamista työnopastuksen yhteydessä.

Penopella on olemassa ”Tervetuloa taloon”-kansio, joka jaetaan kaikille uusille työntekijöille työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. Kansio on aikoinaan kasattu pikaisesti malliksi ”Tervetuloa taloon”-kansiosta. Kansioon sisältyy englanninkielinen organisaatiokaavio, työterveyshuollon esite, vakuutusyhtiön esite, esittely liikuntasetelin hankkimismahdollisuudesta, ohjeet Penopen murtohälytystilanteista, sisäinen puhelinluettelo lyhytvalintoinen, matkalaskun teko-ohje, tyhjä koulutustietolomake ja tyhjä laatuvalautelomake. Penopesta yrityksenä kertovaa tekstiä ei kansiossa ole lainkaan. Henkilöstöhallinnon vastaava totesi, ettei kukaan ole jaksanut panostaa kansioon, koska se ei ole varsinaisesti kenenkään vastuulla, ja alun perinkin kansio, joka nyt on käytössä, oli tarkoitettu vain malliksi.

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa työhöntulovaiheessa. Perehdyttävän esimies on vastuussa suurimmasta osasta uuden työntekijän perehdyttämisestä. Penopen ATK-vastaavan tehtävänä on perehdyttää uusi työntekijä yrityksen ATK-laitteiden käyttöön sekä kiinteistön hälytysjärjestelmään. Talousassistentti käy yleensä uuden työntekijän kanssa läpi palkkaa, työaikoja ja poissaoloja koskevia asioita. Penopen toimitusjohtaja kertoo Penopen tavoitteista, arvoista ja organisaatiosta yleensä. Yleiset asiat käydään työntekijän kanssa läpi ensimmäisinä päivinä. Toimitusjohtaja keskustelee uuden tulokkaan kanssa tämän asemasta, tavoit-

teista ja toimenkuvasta aloituskeskustelussa, joka on tarkoitus pitää ensimmäisen viikon aikana mahdollisuuksien mukaan.

Uudesta työntekijästä tiedotetaan yleensä sähköpostitse koko talolle. Toisinaan sähköposti tulee viikkoa ennen uuden työntekijän saapumista, toisinaan taas vasta saapumispäivänä. Toimitusjohtaja tekee yleensä rekrytointipäätökset, joten uudesta tulokkaasta tiedottaminen on useimmiten hänen vastuullaan. Penopella kaikki työntekijät saavat tiedon uudesta työntekijästä viimeistään kuukausipalaverissa, jossa tulokas esitellään kaikille ja kerrotaan mihin tehtäviin hän on tullut.

Penopella uuden työntekijän perehdyttäminen on organisoitu perehdyttämiskohteiden pohjalta. Liitteestä 4 löytyy mallisivu perehdyttämiskohteista. Kohdesuunnitelma on osa käytössä olevaa laatujärjestelmää, jossa määritellään standardin mukaiset perehdyttämistoimenpiteet. Suunnitelmassa on lueteltu perehdyttämiskohteita luokiteltuina perehdyttäjän mukaan. Nimettyinä perehdyttäjinä ovat lähin esimies, tiimi ja hallinto-osasto.

Suunnitelma toimii muistilistana perehdyttäjälle asioista, joita tulisi käsitellä. Perehdytettävät kohteet eivät ole ajallisesti mietityssä järjestyksessä. Suunnitelma on toteutettu niin, että se voidaan yleistää koskettamaan kaikkia Penopelle palkattuja työntekijöitä. Suunnitelma toteutetaan rasti ruutuun-menetelmällä. Kun tietty asia on käyty uuden työntekijän kanssa läpi, laitetaan rasti kyseessä olevan asian eteen. Kun kaikki asiat on käyty läpi, uusi työntekijä ja esimies allekirjoittavat perehdyttämiskohdelomakkeen. Täytetty lomake arkistoidaan kyseessä olevan henkilön koulutustiedostoon.

Haastatteluissa tuli ilmi, että nykyinen perehdyttämislomake on toisinaan ongelmallinen, koska selkeitä vastuunjakoja ei ole tehty perehdyttämiskohteiden osalta. Esimerkiksi talousassistentti, jonka tehtävänä on perehdyttää muun muassa pois-saolokäytänteisiin, saattaa myös kertoa työajoista, mikäli nämä kohdat ovat rasti-tamatta. On ollut myös tilanteita, joissa jokin talousassistentille kuuluva perehdyttämiskohde on käyty jo läpi uuden työntekijän kanssa läpi. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, ettei toinen perehdyttäjä tiedä kuinka laajasti asioita on perehdytetty uudelle työntekijälle, eikä uusi työntekijä osaa sanoa mitä kaikkea hänelle pitäisi

vielä perehdyttää. Perehdyttäjä saattaa kysyä onko tietyistä asioista kerrottu. Jos uusi työntekijä vastaa, että on kerrottu, ei niihin asioihin enää puututa. Perehdyttäminen saattaa jäädä varsin pintapuoliseksi joidenkin asioiden kohdalla, jos perehdyttäjien välinen kommunikointi ei toimi.

Haastattelussa tuli ilmi, että jonkinlainen ajanvaraus perehdyttäjille olisi hyvä käytäntö. Esimerkiksi ATK-vastaava on kiireinen henkilö, jolle kuuluu paljon perehdytettäviä kohteita, joten ajanvaraus perehdyttämiselle olisi hyvä. Nykyään tulokas viedään hänen luokseen ja kysytään olisiko hänellä aikaa perehdyttämiselle. Turhilta työnkeskeytyksiltä välttyttäisiin, mikäli perehdytettävällä olisi ajanvaraus perehdyttäjälle. Aikataulutuksella myös uuden tulokkaan olisi helpompi suunnitella omaa työpäiväänsä.

Penopella perehdyttämisen katsotaan päättyvän koeajan jälkeen, jolloin uudella työntekijällä tulee olla riittävät tiedot ja taidot työnsä itsenäiseen tekemiseen. Penopella ei pidetä varsinaista perehdyttämisen palautekeskustelua, jossa uusi tulokas pääsisi kertomaan omia näkemyksiään ja kehittämisideoitaan tai hän saisi syvällistä palautetta omasta edistymisestään. Joidenkin työntekijöiden kanssa on pidetty pieniä palavereja edistymisestä, mutta todellista palautekeskustelua ei ole ollut.

4.3 Perehdyttämiskyselyn tulokset

Perehdyttämistä Penope Oy:ssä tutkittiin perehdyttämiskyselyn (LIITE 1) avulla. Kyselyyn valittiin viimeisen vuoden aikana heinäkuuhun 2007 mennessä taloon tulleet henkilöt, sillä sitä aiemmin ei juuri ollut rekrytoitu uusia henkilöitä. Suurin osa työntekijöistä on ollut talossa yli viisi vuotta, joten heillä ei perehdyttäminen ole enää niin hyvässä muistissa kuin viimeisen vuoden aikana taloon tulleilla. Kyselyyn osallistui kuusi henkilöä. Kyselyssä oli mukana toimihenkilöitä, asentajia ja varastotyöntekijä. Kaksi kyselyä lähetettiin postissa vastauskuorineen ja loput neljä ojennettiin asianosaisille 25.heinäkuuta. Kyselyä ei lähetetty sähköisesti, sillä kaikilla vastaajilla ei ole pääsyä tietokoneelle työajalla. Talousosaston vastaava kirjoitti saatekirjeen kyselyyn, jotta työntekijät ottaisivat kyselyn vakavasti

ja vastaisivat siihen. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Kaikki kyselyt saatiin täytettyinä takaisin. Kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan perehdyttämisen onnistumista ja asioita, joihin mahdollisesti tulisi kiinnittää lisää huomiota. Kyselyssä pyrittiin nimenomaan selvittämään, miten työyhteisöön perehdyttäminen oli onnistunut, eikä niinkään itse työhön perehdyttämistä ja sen onnistumista. Kyselyllä haluttiin selvittää perehdyttämisessä olevia mahdollisia aukkoja tai epäkohtia. Kyselyn tuloksien analysointiin on käytetty Microsoft Excel-ohjelmaa.

Kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt ovat miehiä. Kukaan vastaajista ei ollut yli 45-vuotias. Puolet vastaajista on iältään välillä 25–35 vuotta. Vastaajista pisimpään talossa ollut, oli aloittanut työsuhteensa 10 kuukautta sitten. Vastaajista kaksi oli ollut talossa vain puolitoista kuukautta. Kyselyyn vastanneista neljä oli vielä koeajalla. Koeajan pituus Penopella on neljä kuukautta.

Vastaajia pyydettiin kyselyssä nimeämään heidän perehdyttäjänsä. Kaikki vastaajat nimesivät muutamia henkilöitä perehdyttäjiin, mutta vain yksi osasi luetella kaikki olennaisesti hänen perehdyttämiseen osallistuneet henkilöt. Vastuunjako eri perehdyttäjien välillä pidettiin yleisesti hieman epäselvänä. Vastaajat kokivat kuitenkin, että perehdyttäjät osasivat asiansa ja olivat hyvin perillä asioista. Muutama vastasi, että ihmiset ovat niin mukavia Penopella, että aina voi kysyä joltakin apua, jos tarvitsee. Joten se ei häiritse, vaikkei kaikkea perehdytetäkään kunnolla.

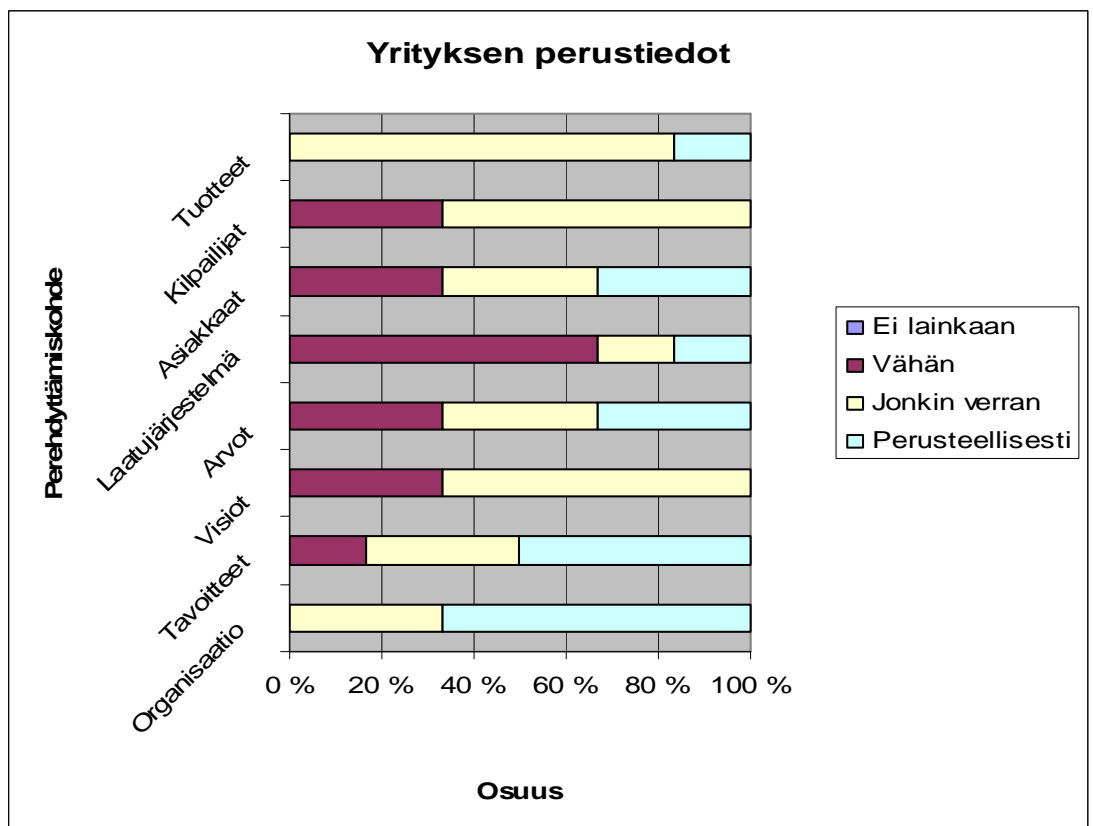
Perehdyttämiskohdesuunnitelmaa käytiin kaikkien työntekijöiden kanssa läpi. Kaikki vastaajat kokivat, ettei suunnitelmaa kuitenkaan noudatettu ja joitakin kohtia jätettiin perehdyttämättä. Syytä, miksei joitain osa-alueita käsitelty, vastaajat eivät osanneet täsmentää. Yksi vastasi, ettei hänellä ollut aikaa käydä suunnitelmaa esimiehensä kanssa läpi, koska töitä oli niin paljon.

Kaikki vastaajat olivat saaneet ”Tervetuloa taloon”- kansion. Tärkeimmäksi anniksi mainittiin hälytysjärjestelmän läpikäynti ja ohjeistus. Vastaajien mielestä jo kansion saaminen on merkityksellistä huolimatta kansion sisällöstä. Parannusehdotuksina sisältöön ehdotettiin muun muassa lisää tuotetietoa, lakisääteisiä asioita kuten työsuojeluasiat ja työterveys sekä yleistä tietoa talon tavoista.

Kyselyssä selvitettiin palautteenantamista uusille työntekijöille. Kaksi työntekijää vastasi, ettei ollut saanut lainkaan palautetta edistymisestään. 50 prosenttia oli saanut henkilökohtaista palautetta. Palautteenannossa keskusteltiin esimerkiksi, miten työ on lähtenyt käyntiin ja mitä kehitettävää vielä on. Yksi vastaajista koki saaneensa jonkin verran palautetta, mutta kaikki vastaajat totesivat, että enemmän palautetta kaivattaisiin. Kaikki vastaajat vastasivat, että he itse saavat antaa palautetta, mutta suurin osa ei ollut antanut palautetta.

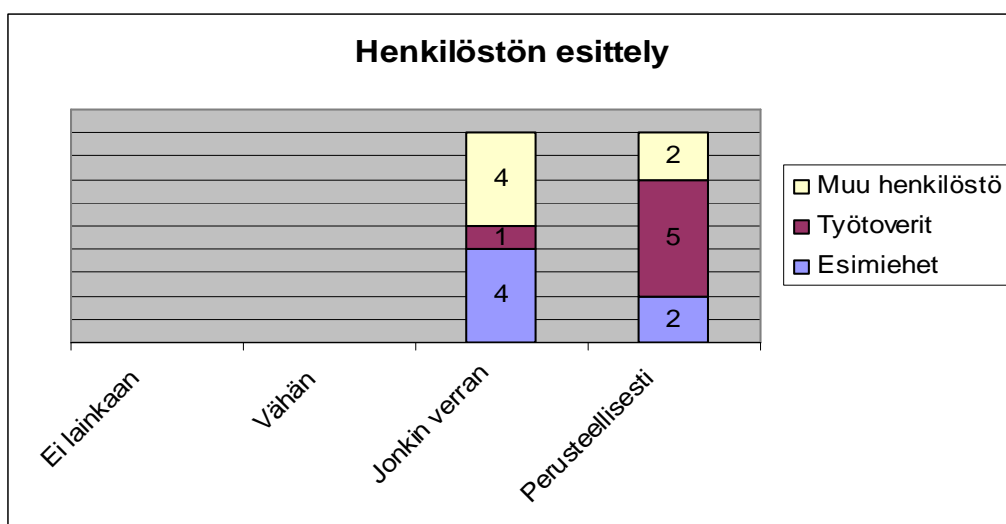
Kyselyssä selvitettiin onko joissain perehdyttämiskohteiden perehdyttämisissä puutteita. Asteikossa käytettiin neljää eri vaihtoehtoa, koska keskiläin ”turvallista” aluetta haluttiin välttää. Kyselyyn valitut kohteet määriteltiin case-yrityksen taholta.

Kuviossa 5 on esitettyä yrityksen perustietojen perehdyttämisen laatu prosentuaalisesti.



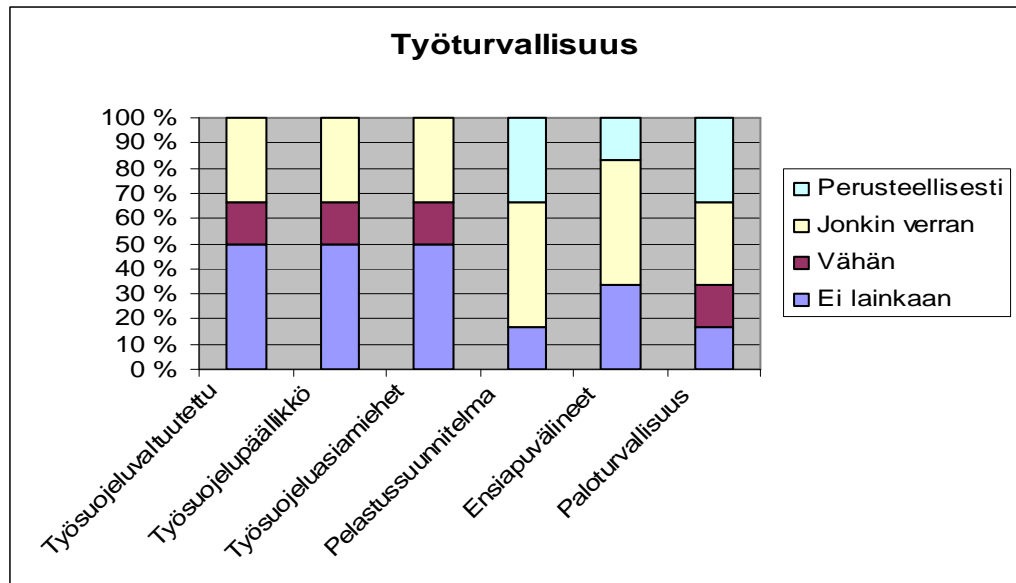
KUVIO 5. Perehdyttäminen yrityksen perustietoihin

Perustietojen perehdyttäminen Penopella oli vastaajien mielestä hoidettu kohtuullisen hyvin. Laatujärjestelmän läpikäymisessä on eniten parantamisen varaa, sillä 67 prosenttia vastaajista sai vain vähän tietoa laatujärjestelmästä. Myös vision ja kilpailijoiden perehdyttämisessä on parantamisen varaa, sillä kukaan vastaajista ei kokenut saaneensa perusteellista tietoa näistä.



KUVIO 6. Perehdyttäminen henkilöstöön

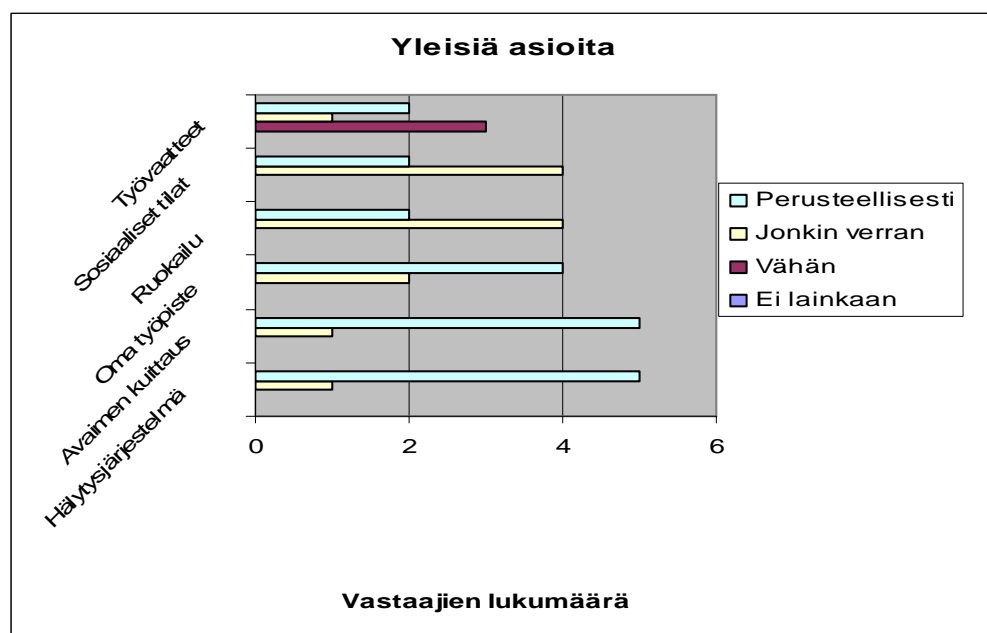
Henkilöstöön perehdyttäminen (Kuvio 6) oli suoritettu erinomaisesti vastaajien mielestä. Etenkin työtoverit on esitelty perusteellisesti. Moni vastaajista totesi, että henkilöstöön perehdyttäminen oli hoidettu hyvin ja perehdyttämisen jälkeen oli helppo kysyä asioita asianosaisilta henkilöiltä.



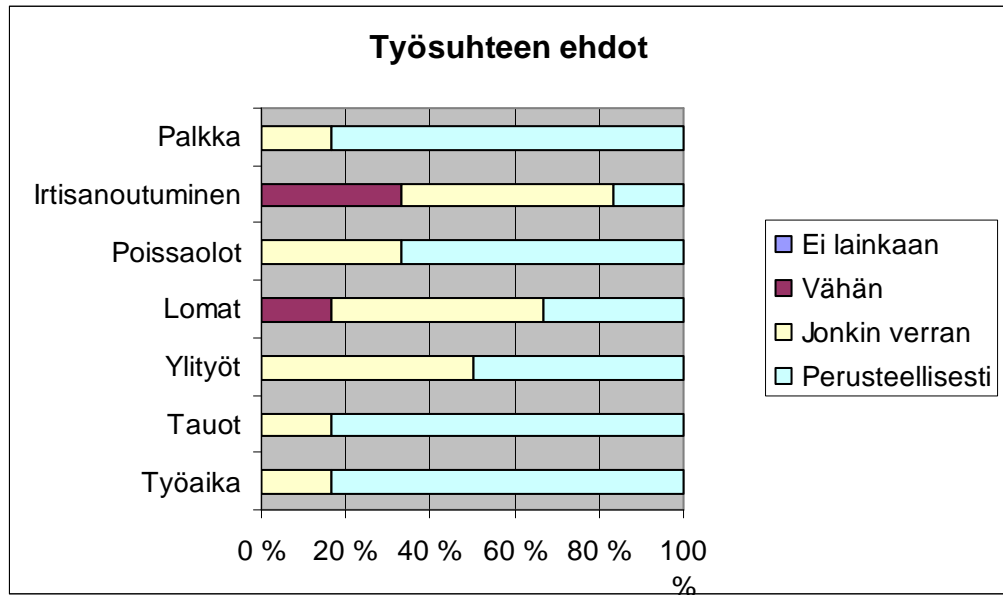
KUVIO 7. Perehdyttäminen työturvallisuusasioihin

Työturvallisuusasioiden perehdyttämiseen Penopella tulee kiinnittää enemmän huomiota. Kuten kuviosta 7 selviää, puolet vastanneista ei ollut saanut minkäänlaista tietoa kuka toimii työsuojeluvaltuutettuna, -päällikkönä ja – asiamiehinä. Muihinkin työturvallisuuteen kuuluviin asioihin tulisi perehdyttää paremmin.

Yleisten talon asioiden perehdyttäminen on hoidettu hyvin, kuten kuvio 8 kertoo. Työvaatetuksesta kertominen on ainoa kohta, jossa puolet vastanneista koki saaneensa vain vähän tietoa.



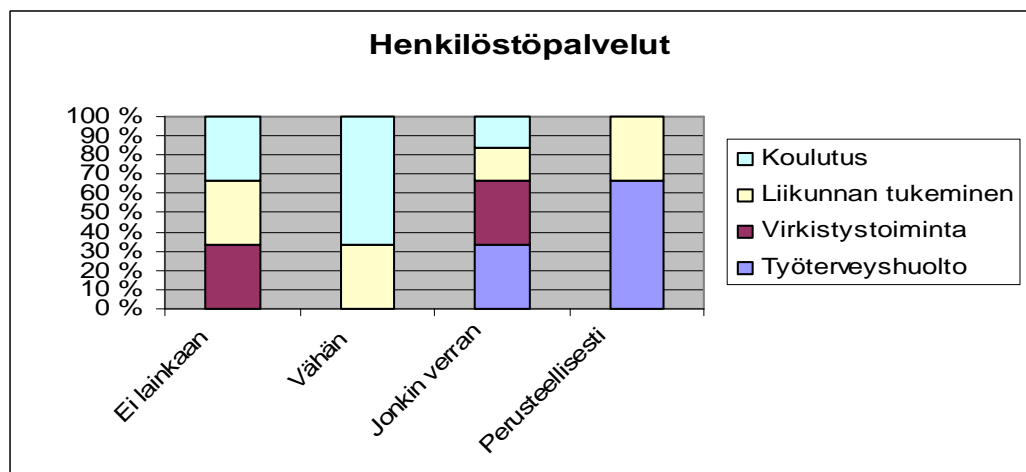
KUVIO 8. Yleisten penopelaisia koskevien asioiden perehdyttäminen



KUVIO 9. Työsuhteen ehtoihin perehdyttäminen

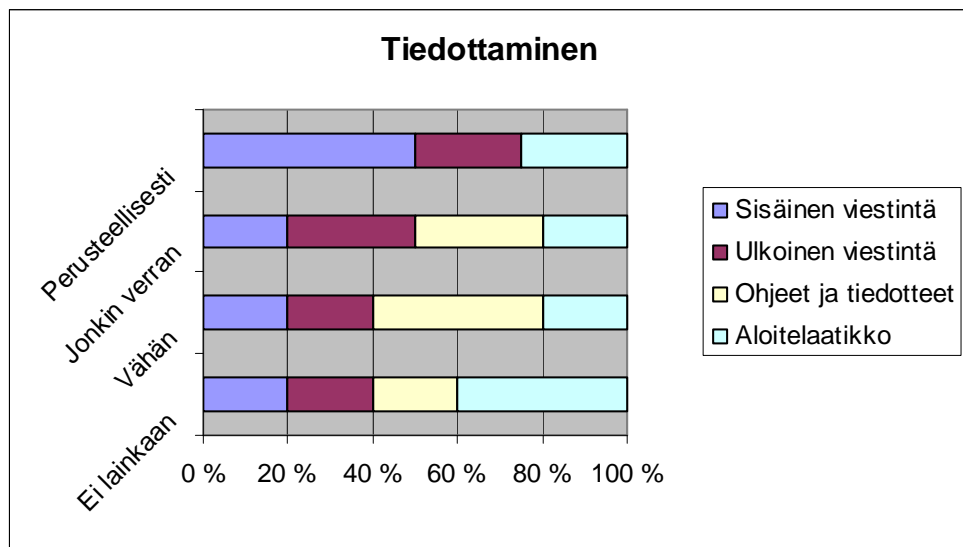
Kuvio 9 paljastaa, että työsuhteen ehtoja on käyty läpi hyvin uusien työntekijöiden kanssa. Irtisanoutumisesta ja irtisanomisen perusteista muutama kyselyyn vastannut kaipaisi tarkempaa selvitystä. Toisaalta Penopella ei haluta keskustella laajasti irtisanomisesta, kun uusi työntekijä on juuri tullut taloon.

Kyselyssä selvitettiin henkilöstöpalveluiden perehdyttämistä. Kuvio 10 näkee, että työterveyshuolto on käyty läpi hyvin perehdyttämisessä. Virkistystoiminnasta, liikunnan tukemisesta ja koulutuksesta kertominen ovat jääneet perehdyttämisessä hyvin vähälle. Erilaisista kouluttautumismahdollisuuksista olisi kaivattu enemmän tietoa.



KUVIO 10. Henkilöstöpalveluihin perehdyttäminen

Tiedottamiseen liittyviä asioita on perehdyttämisessä käyty läpi vaihtelevasti. Kyselyssä selvitettiin sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ja erilaisiin ohjeisiin ja tiedotteisiin perehdyttämistä. Myös aloitelaatikko käsiteltiin tiedottamisen yhteydessä. Kuvioista 11 selviää, ettei erilaisesta tiedottamisesta ja toimintatavoista tehtyä perehdytystä ole hoidettu perusteellisesti. Muutama vastaaja kommentoi, että olisi kaivannut tietoa siitä, mistä hän löytää tietoa. ”On turhauttavaa, kun tietää, että tietoa on jossain, muttei ole tietoa mistä lähteä sitä hakemaan.” Yleisesti tiedonkulkua Penopella pidettiin hyvänä.



KUVIO 11. Tiedottamisasioihin perehdyttäminen

Kyselyssä annettujen arvosanojen pohjalta perehdyttäminen sai keskiarvon 7,7 arvoasteikolla 4-10. Arvosana on tyydyttävän ja hyvän rajalla. Arvosanaan laskevasti vaikuttivat muun muassa liian nopea perehdyttämisaikataulu, joidenkin perusasioiden kertomatta jättäminen, asioiden pitäminen itsestäänselvinä ja sekava perehdyttämisen organisointi. Positiivisena asiana pidettiin mukavia työtovereita ja esimiehiä, joilta voi tarvittaessa kysyä mieltä askarruttavia asioita.

4.4 Perehdyttämissuunnitelma Penope Oy:lle

Kyselyn pohjalta selvisi, että perehdyttämiseen kaivattaisiin uusien työntekijöiden näkökulmasta selkeyttä ja pidempää perehdytysjaksoa. Nykyisessä perehdytys-

kohdesuunnitelmassa olevat asiat on tarkoitus käydä parin ensimmäisen viikon aikana. Perehdyttäminen on siinä vain parin viikon mittainen tutustumisjakso, vaikka se on todellisuudessa parin kuukauden mittainen, mutta se ei nykyisestä suunnitelmasta tule ilmi. Ongelmalliseksi Penopella koettiin myös vastuunjaon epäselvyys. Penopella ei oltu varmoja, kenen tehtävänä tiettyjen asioiden perehdyttäminen on.

Uudessa perehdyttämissuunnitelmassa (LIITE 5) otettiin perehdyttämisen eteneminen ajallisesti huomioon. Uusi työntekijä saa selkeämmän kuvan perehdyttämisprosessista kokonaisuutena. Lisäksi suunnitelmassa on ilmoitettuna kunkin perehdytettävän asian vastuuhenkilö ja toimenpiteet, jotka ovat hänen vastuullaan.

Perehdyttämissuunnitelman ohella laadin uuden ”Tervetuloa taloon”-kansion Penope Oy:lle. Kansiossa on yrityksen perustietoja, työehtoja koskevaa tietoa ja yleisiä penopelaisia koskevia asioita. Kansion sisällysluettelo löytyy liitteestä 6. Kansio annetaan uudelle työntekijälle työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä, jotta hän saa aikaa rauhassa tutustua yritykseen jo ennen työhöntuloa. Kansion avulla myös uuden työntekijän perheenjäsenet voivat tutustua yritykseen.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten perehdyttäminen hoidetaan onnistuneesti. Tämän selvittämiseksi oli muodostettava kokonaisnäkemys perehdyttämisestä ja perehdyttämisprosessista. Jokaisessa perehdyttämisprosessin vaiheessa tarvitaan viestintää, joten viestinnän merkitystä perehdyttämisprosessissa on myös selvitetty. Case-osuudessa selvitettiin perehdyttämisen nykytilaa ja mahdollisia puutteita perehdyttämisessä Penope Oy:ssä. Selvitysten pohjalta laadittiin perehdyttämissuunnitelma ja ”Tervetuloa taloon”-kansio auttamaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

Opinnäytetyön teoriaan on kerätty aineistoa kirjallisuudesta ja erilaisista artikkeleista ja julkaisuista. Case-osuudessa perehdyttämisen nykytilaa selvitettiin haastatteleamalla kolmea penopelaista ja kyselyllä, johon vastasi kuusi Penopen uutta työntekijää. Näiden lisäksi olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia perehdyttämisprosessin kartoittamisessa. Perehdyttämissuunnitelma on laadittu Penopella tapahtuvan perehdyttämisen pohjalta, huomioiden seikat, jotka tulivat esiin haastatteluissa ja kyselyn vastauksissa. ”Tervetuloa taloon” – kansio on laadittu yrityksestä saamieni toiveiden ja oman kokemukseni pohjalta.

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty perehdyttämisprosessin eri vaiheita, perehdyttämisen tuottamia hyötyjä ja tavoitteita, ja kenen vastuulla perehdyttäminen on. Työssä on selvitetty myös, millaista viestintää tarvitaan uuden työntekijän tullessa organisaatioon sekä millaisia vaatimuksia lainsäädäntö asettaa viestinnälle. Lopuksi on selvitetty viestinnän merkitystä perehdyttämisessä.

Perehdyttäminen käsittää kokonaisvaltaisen toiminta- ja työympäristöön, työyhteisöön ja työhön tutustuttamisen. Perehdyttämisellä uusi työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä, kun hänelle opetetaan alun alkaen yhteisön toimintatavat. Perehdyttämisessä henkilö saa mahdollisuuden oppia oman työtehtävänsä merkityksen suhteessa koko organisaation toimintaan.

Perehdyttämissuunnitelmalla luodaan perehdyttämiselle runko, aikataulu ja työnjako. Perehdyttämiseen sisältyy paljon yksityiskohtaisia ja pieniä asioita, joiden muistamisessa perehdyttämissuunnitelma auttaa. Suunnitelman avulla varmistetaan, että kaikki tarvittava tieto kerrotaan uudelle työntekijälle. Suunnitelman tulee olla joustava, sillä uudet työntekijät omaavat erilaisia tarpeita perehdyttämiselle. Suunnitelma on syytä käydä läpi tulokkaan kanssa heti alkuvaiheessa, jotta suunnitelma saadaan muokattua juuri hänelle sopivaksi.

Perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Tulokas saa rekrytointivaiheessa tietoa tulevasta työpaikasta ja työstä. Mitä enemmän tietoa uusi työntekijä saa yrityksestä ennen varsinaista työn aloittamista, sitä tehokkaammin hän pääsee työssään alkuun. Perehdyttämisen jakaminen mahdollisimman pitkälle aikavälille auttaa tiedon omaksumisessa ja perehdyttämisen onnistumisessa.

Työsuhteen alkuvaiheessa uusi työntekijä saa paljon uutta tietoa, jota joutuu käsittelemään ja omaksumaan. Hyvällä perehdyttämisellä autetaan selviämään tästä tietotulvasta, erottamaan oleelliset tiedot epäoleellisista, ja saamaan tietoa arvoista ja tavoista, joita yrityksessä noudatetaan. Perehdyttämisellä tuetaan uuden työntekijän sitoutumista työtehtävään ja organisaatioon. Asenteiden muodostumisen kannalta kaksi ensimmäistä viikkoa ovat ratkaisevat.

Perehdyttämisen onnistumista tulee arvioida, jotta perehdyttämissuunnitelmaa voidaan kehittää. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää, mitä on saatu aikaan ja mitä asioita olisi vielä käytävä läpi tai syytä kehittää. Keskustelemalla, tekemällä kyselyjä ja toimimalla yhteistyössä perehdyttämistä voidaan kehittää.

Perehdyttäminen on tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia. Tavoitteena perehdyttämisellä on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Perehdyttämällä uutta työntekijää helpotetaan hänen sopeutumistaan ja oppimistaan. Kunnollisella perehdyttämisellä luodaan pohjaa pitkälle työsuhteelle ja ylläpidetään hyvän, henkilöstöstä huolehtivan työnantajan mainetta.

Työntekijälle kunnollinen perehdyttäminen auttaa sopeutumaan työyhteisöön helpommin, oma epävarmuus ja jännittäminen vähenevät ja työ sujuu mukavammin, kun asiat opitaan heti oikein. Esimies ja organisaatio hyötyvät perehdyttämisestä, koska uusi työntekijä opitaan tuntemaan nopeammin, työn tulos ja laatu paranee, jolloin virheiden ja hävikin määrä vähenee, yhteistyölle ja hyvälle yhteistyöhengelle muodostuu perusta.

Uuden työntekijän lähin esimies on aina vastuussa perehdyttämisestä. Perehdyttämiseen osallistuu kuitenkin useita henkilöitä. Usein tulokkaalle valitaan perehdyttäjä. Olennaista perehdyttäjän valinnassa on, että perehdyttäjä on ammattitaitoinen ja tehtävään halukas sekä tuntee yrityksen ja henkilöstön hyvin.

Viestintä on mukana jokapäiväisessä työelämässä, joten se vaikuttaa työntekijöiden tuntemuksiin yhteisöään kohtaan. Kun työntekijä on tyytyväinen viestintään eli tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen, on hän tyytyväinen työhön ja työyhteisöön ja päinvastoin. Viestinnän avulla yrityksessä edistetään osaamista asioista, joiden halutaan vaikuttavan työntekijän tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja koko yhteisön kulttuuriin ja tietovarastoon.

Uuden tulokkaan myötä organisaatio on muutoksen edessä, sillä uusi tulokas vaikuttaa organisaation rakenteeseen. Uuden työntekijän tulo organisaatioon saattaa muuttaa useammankin työntekijän toimenkuvaa, jolloin viestinnällä on merkittävä rooli muutoksen hyväksymisessä ja tulokkaan vastaanottamisessa. Muutokset työtehtävien sisällössä ja luonteessa saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa, jolloin viestimällä avoimesti vähennetään työntekijöiden epävarmuutta ja vastustusta.

Lainsäädännössä on vaatimuksia koskien työnantajan tiedottamis- ja tiedonantovelvollisuutta. Työnantajan tulee antaa selvitykset perehdyttämisessä käytettävistä menetelmistä ja antaa uudelle työntekijälle riittävät tiedot, jotta tämä voi perehtyä työpaikkaan ja yritykseen. Lisäksi työnantajan on selvitettävä työsopimuksen ehdot ja perehdytettävä uutta työntekijää, jotta hän osaa työskennellä turvallisesti.

Perehdyttämisessä käytettävät viestintäkanavat voidaan jakaa karkeasti kasvokkaisviestintään, painettuun ja sähköiseen viestintään. Kasvokkaisviestintä on te-

hokkain kanava perehdyttämisessä, sillä siinä saa välittömän palautteen. Erilaiset painetut materiaalit, kuten ”Tervetuloa taloon”-kansio ovat oivia perehdyttämisessä käytettäviä tukimateriaaleja. Intranetissä on kaikille samat ja ajantasaiset tiedot, mutta tietojen tulee olla jäsenneltyjä. Intranet on erinomainen tapa tutustua yrityksen eri osa-alueisiin, sillä sinne voidaan varastoida paljon monenlaista tietoa.

Henkilöiden perehdyttämiseksi tarvitaan viestintää. Jokaisessa perehdyttämisprosessin vaiheessa on viestintää eri muodoissaan. Viestinnän avulla varmistetaan, että työntekijä saa riittävät tiedot työnsä tekemiseen. Viestinnällä sitoutetaan ja motivoidaan, ja mahdollistetaan uuden työntekijän pääsy osaksi työyhteisöä.

Case-yrityksessä toteutetun kyselyn ja haastatteluiden pohjalta selvisi, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen on hoidettu hyvin. Tiettyjen asioiden perehdyttämisessä oli kuitenkin selviä puutteita. Aikataulutuksessa ja vastuunjaossa oli epäselvyyttä, eikä kaikkia asioita, joita aikaisempaan perehdyttämiskohdesuunnitelmaan kuului, käyty läpi lainkaan. Joidenkin työntekijöiden saamat perustiedot ovat olleet kattavampia kuin toisten, joten tässä opinnäytetyössä laaditulla perehdyttämissuunnitelmalla pyritään takaamaan kaikille uusille työntekijöille yhtäläiset perustiedot. Lisäksi tulokkaat saavat ennen töiden aloittamista ”Tervetuloa taloon” – kansion, jotta heillä on mahdollisuus perehtyä yritykseen etukäteen.

Perehdyttämissuunnitelma ja ”Tervetuloa taloon”-kansio esiteltiin kaikille Penopen työntekijöille syksyllä 2007 ja se otettiin käyttöön sen jälkeen. Perehdyttämissuunnitelman uskotaan tuovan selkeyttä perehdyttämiseen ja kansion avulla kaikki saavat yhtäläiset perustiedot yrityksestä. Case-yrityksessä oltiin erittäin tyytyväisiä perehdyttämisen uudistamiseen, ja olemme jo lähteneet jatkokehittämään toimihenkilön työnopastuksen liittämistä perehdyttämissuunnitelmaan. Lisäksi Penopen kanssa samassa kiinteistössä toimiva yritys on ottanut mallia Penopen perehdyttämissuunnitelmasta.

Teoriaosuuteen kerätty aineisto on hankittu luotettavista ja tarkoin harkituista lähdemateriaalista. Lähdemateriaalina on käytetty ajantasaisia ja tuoreita lähteitä.

Case-osuudessa olisi voinut lähettää kyselyn useammalle työntekijälle tai haastatella useampaa työntekijää. Toisaalta, kyselyyn vastasivat kaikki viimeisen vuoden aikana taloon tulleet uudet työntekijät. Kyselyn ulottaminen pidemmälle aikavälille ei olisi tuonut kyselyyn lisää sisältöä, koska suurin osa työntekijöistä on palkattu vähintään yli viisi vuotta sitten. Heillä perehdyttäminen ei ole enää niin hyvässä muistissa kuin viimeisen vuoden aikana taloon tulleilla. Haastatteluilla täydennettiin kyselystä saatuja tietoja, joten ei ollut tarpeen haastatella useampaa työntekijää.

Jatkossa voitaisiin tutkia tässä opinnäytetyössä toteutetun perehdyttämissuunnitelman toimivuutta, hyötyjä ja mahdollisia kehittämistarpeita. Lisäksi voitaisiin tutkia, millaisena motivaattorina perehdyttäminen toimii tai kuinka vahvasti perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen yritykseen.

LÄHTEET

Kirjalliset:

DeCenzo, D. & Robbins, S. 1999. Human Resource Management. 6. painos. John Wiley & Sons Inc. USA

DeCenzo, D. & Robbins, S. 2007. Fundamentals of Human Resource Management. 9. painos. John Wiley & Sons Inc. USA

Heinonen, J. & Järvinen, P. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otavan Kirjapaino, Keuruu

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 1998. Tutki ja kirjoita. 3.-4. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere

Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. WSOY, Juva

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy, Porvoo

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M.-L. & Ollikainen M. 2002. Yrityksen viestintä. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 1. painos. Työturvallisuuskeskus. Kirjapaino Oy Merkur, Helsinki

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 1. painos. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy, Helsinki

Otala, L. 2002. Oppimisen etu-kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. WSOY, Porvoo

Puro, J.-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut. Tammer-Paino Oy, Tampere

Saario, K. 2007. Miten turvataan osaamisen säilyminen yrityksessä? Tilisanomat 4/2007. sivut 47–49

SFS-EN ISO 9001:2001. 12.3.2001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 3. painos. Suomen Standardisoimisliitto, Helsinki

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki

Åberg, L. 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. painos. Tammer-Paino Oy, 2000

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

Elektroniset:

5.1.1 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Annettu Helsingissä
Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta> 31.10.2007

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Annettu Helsingissä

Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimus> 19.10.2007

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Annettu Helsingissä

Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvalli%2A> 19.10.2007

Työvoimatutkimus 16.5.2007. Väestö toiminnan mukaan. Tilastokeskus.

Saatavissa:

www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tyolama.html 3.10.2007

Yritysten rakenteet/ tilinpäätöstilasto 2005. Tilastokeskus. Saatavissa:

http://www.tilastokeskus.fi/til/katipa/2005/katipa_2005_2006-12-15_tie_002.html
3.10.2007

Kammonen H. 2001: Sitoutunut henkilöstö, sitoutunut asiakas. Manifesti 2, 2

Saatavissa: www.manifestoconsulting.fi/kuvat/pdf/manifesti2.pdf 28.8.2007

Työllisyys ja työttömyys elokuussa 2007. Tiedote 18.9.2007. Tilastokeskus.

Saatavissa:

http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2007/tiedote_023_2007-09-18.html 3.10.2007

Kaupan työlliset 2005. Tilasto. Kaupan liitto. Saatavissa:

<http://www.ek.fi/kaupanliitto/tilastot/2005/1.9.php> 3.10.2007

Työllisyys toimialoittain 2005. Tilasto. Kaupan liitto. Saatavissa:

<http://www.ek.fi/kaupanliitto/tilastot/2005/1.5.php> 3.10.2007

Penopen kotisivut. Saatavissa:

www.penope.fi 5.11.2007

Muut:

Penope Company Profile. 25.3.2005

Penopen yritysesittely 2005

Signal 1/2007. Penope Oy:n asiakaslehti.

Haastattelut Penope Oy:n toimitiloissa:

Työntekijä 16.10.2007

Talousosaston edustaja 16.10.2007

Toimitusjohtaja 22.10.2007

LIITTEET

LIITE 1 1/4

SAATEKIRJE: Perehdyttämiskysely Penope Oy

Arvoisa Penope Oy:n henkilökunnan jäsen,

Penope Oy suunnittelee perehdyttämissuunnitelman selkeyttämistä ja uuden työntekijän perehdyttämisen yhtenäistämistä.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa perehdyttämisessä mahdollisesti ilmeneviä puutteita tai aukkoja Penope Oy:ssä. Tavoitteena on kehittää kyselyn tuloksien pohjalta uudelle työntekijälle perehdyttämiskansio sekä suunnitelma perehdyttämisen toteuttamisesta. Kysely on samalla osa Lahden Ammattikorkeakoulun opinnäytettä, joka käsittelee perehdyttämistä.

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä kyselyn tulosten yhteydessä tuoda esille yksittäisiä vastaajia. Vastauksellasi on suuri merkitys Penope Oy:n perehdyttämisen kehittämiseksi. Vastaa siis kysymyksiin ajatuksen kanssa ja rehellisesti.

Palautathan kyselyn täytettynä viimeistään perjantaihin 10.8. mennessä.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää tutkimuksesta, ota yhteyttä:

Marianna Lautala p. 044 0408278
sposti: marianna.lautala@gmail.com

Kiitos vastauksistanne!

Terveisin Tuija Sääksjärvi / talousosasto

Perehdyttämiskysely **UUSI TYÖNTEKIJÄ**

1. Sukupuoli?

Nainen Mies

2. Ikä?

18-25 vuotta 26-35 vuotta 36-45 vuotta yli 45 vuotta

3. Nykyinen työtehtävä? _____

4. Kaunko olette ollut Penope Oy:n palveluksessa? _____

5. Kuka/ketkä perehdyttivät sinua ja oliko heillä selvä vastuunjako?

6. Oliko perehdyttäjäsi ”ajan tasalla” perehdytyksen suhteen? Osasiko hän asiansa?

7. Saitko ”Tervetuloa taloon”-kansion? Jos sait, oliko se mielestäsi toimiva?

8. Käytiinkö kanssasi perehdyttämissuunnitelma läpi? Jos käytiin, noudatettiinko suunnitelmaa perehdyttämisessä?

9. Saitko ohjausta ja tukea tarpeeksi?

10. Saitko antaa palautetta ja kehitysehdotuksia?

11. Annettiin sinulle palautetta edistymisestä/sopeutumisesta? Jos annettiin millä tavalla? _____

12. Arvio miten seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä. (Rastita mielestäsi paras vaihtoehto)

PEREHDYTTÄMINEN		Perusteellisesti	Jonkin verran	Vähän	Ei lainkaan
		1	2	3	4
Yritys					
	Organisaatio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Päämäärät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Visiot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Arvot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Laatujärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstö					
	Esimiehet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Työtoverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muu henkilöstö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Työsuojeluvaltuutettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Työsuojelupäällikkö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Työsuojeluasiamiehet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinteistö					
	Hälytysjärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Avaimen kuittaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pelastussuunnitelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Oma työpiste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ensiapuvälineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Paloturvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelusuhteen ehdot					
	Työaika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tauot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ylityöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lomat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Poissaolot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Irtisanoutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Palkka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöpalvelut					
	Työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ruokailu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sosiaaliset tilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Virkistystoiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Liikunnan tukeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Koulutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Työvaatetus ja pukeutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedottaminen					
	Sisäinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ulkoinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ohjeet ja tiedotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aloitelaatikko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Oliko perehdyttämiseen käytetty aika riittävä?

14. Jäitkö kaipaamaan jotain perehdyttämiseltä? Mitä?

15. Mitä hyvää perehdyttämisessä oli? Mitkä asiat hoidettiin hyvin?

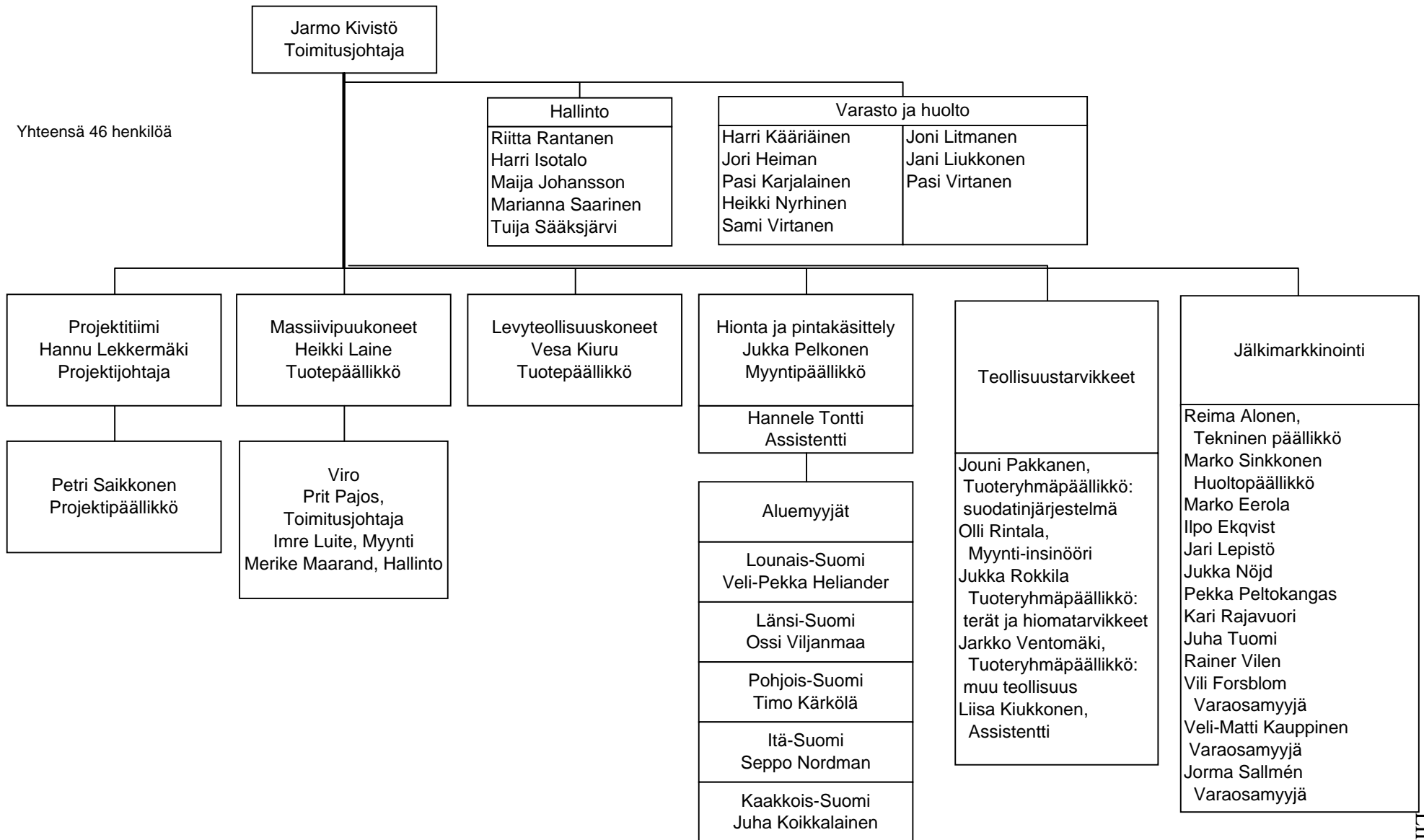
16. Anna kouluarvosana (4-10) perehdyttämiselle ja perustele arviontisi:

17. Kehittämisehdotuksia, toivomuksia?

AVOIN HAASTATTELURUNKO

1. Mitä ajatuksia nykyinen perehdyttäminen sinussa herättää?
2. Onko perehdyttämisprosessi otettu mielestäsi kokonaisuutena huomioon?
3. Onko tiedottaminen mielestäsi riittävää ajatellen uutta työntekijää ja perehdyttämistä?
4. Mitä perehdyttämisellä mielestäsi saavutetaan?
5. Millaista materiaalia haluaisit perehdyttämiseen?
6. Millaisia kehittämistarpeita nykyiseen perehdyttämiseen liittyy?
7. Muuta sanottavaa?

PENOPE ORGANISAATIO



1. TIIMIN TOIMENPITEET

- toiminta Unikossa
- tuotekoulutus

2. HALLINTO-OSASTON TOIMENPITEET**2.1. ATK**

- ATK-järjestelmien esittely
- tietojen tallennuskäytäntö
- ATK-järjestelmien tunnukset ja kirjautuminen

2.2. Kiinteistö

- hälytysjärjestelmän esittely
- avaimen kuittaus
- pelastussuunnitelman esittely

2.3. Talous

- koulutustietolomakkeen täyttäminen
- selostus palkanmaksusta, verokirjan jättäminen
- matkustussäännön esittely
- informoiminen henkilötietomuutosten ilmoittamisesta palvelusaikana

2.4. Terveysthuolto

- työterveydenhuollon esittely
- lääkärintarkastuksen valvonta

Pvm: _____ Henkilö: _____

Pvm: _____ Tiiminvetäjä: _____

Täytetty lomake arkistoidaan ao. henkilön koulutustiedostoon!

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA UDELLE TYÖNTEKIJÄLLE

TYÖNTEKIJÄN NIMI:

TYÖN ALOITTAMISPVM:

TEHTÄVÄ:

	VASTUUHENKILÖ	TOIMENPIDE	KUITTAUS	PVM
Toimenpiteet ennen tulokkaan tuloa				
	TJ (Esimies)	Työsopimuksen allekirjoittaminen Sopimuksen ehtojen läpikäynti Tervetuloa taloon- kansio tulokkaalle		
	TJ (Esimies)	Tiedottaminen uudesta tulokkaasta		
	TJ (Esimies)	Perehdyttäjän valinta		
	Esimies	Työpisteen valinta ja valmistelu		
	Esimies	Materiaalin kerääminen uudelle tulokkaalle		
	Esimies	Ensimmäisten työtehtävien suunnittelu		
	Esimies	Ajanvaraus ATK-vastaavalle tulokkaan saapumispäiväksi		
	Esimies	Ajanvaraus hallinnosta ensimmäiselle viikolle		
	Esimies	Ajanvaraus toimitusjohtajan juttusille		

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA UDELLE TYÖNTEKIJÄLLE

TYÖNTEKIJÄN NIMI: _____

TYÖN ALOITTAMISPVM: _____

TEHTÄVÄ: _____

	VASTUUHENKILÖ	TOIMENPIDE	KUITTAUS	PVM
Toimenpiteet saapumispäivänä	Esimies	Vastaanotto		
PEREHDYTTÄJÄ! HUOLEHDI ENSIMMÄISTEN PÄIVIEN AIKANA TULOKKAAN LOUNAASTA JA KAHVITAUO	Esimies	Päivän kulun ja perehdyttämissuunnitelman läpikäynti Suunnitelman muokkausta uudelle tulokkaalle sopivaksi		
	Esimies	Oman työpisteen esittely Työtovereiden esittely Henkilöstön esittely Kiinteistön esittely		
	Esimies	Yleiset työsuojeluohjeet Työsuojelupäällikkö Työsuojeluvaltuutettu Turvallisuusohjeet työkohtaisesti Palosammuttimien sijainnit Ensiapuvälineiden sijainnit		
	ATK-vastaava	Avaimen luovutus Hälytysjärjestelmien läpikäynti Pelastussuunnitelman läpikäynti Parkkipaikan luovutus		
	ATK-vastaava	ATK- järjestelmien tunnukset ja kirjautuminen ATK-järjestelmien esittely Tietojen tallennuskäytäntö		

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA UDELLE TYÖNTEKIJÄLLE

TYÖNTEKIJÄN NIMI:

TYÖN ALOITTAMISPVM:

TEHTÄVÄ:

	VASTUUHENKILÖ	TOIMENPIDE	KUITTAUS	PVM
Toimenpiteet ensimmäisinä viikkoina	TJ	Tavoitekeskustelu Penope yrityksenä, arvot, visio Odotukset		
	Palkanlaskija	Tulokkaan verokortti Henkilötietojen muutoksista ilmoittaminen Palkanmaksukäytänteet Poissaolokäytänteet Matkustussäännön esittely Koulutustietolomakkeen täyttö Koulutusmahdollisuudet Penopella Työterveyshuolto Lääkärintarkastus		
	Esimies	Laatujärjestelmän esittely Yleisiä toimintaperiaatteita Oman toimintayksikön tehtävät ja henkilöt Läheiset toimintayksiköt, tehtävät ja henkilöt Työtovereiden tehtävät		
	Esimies	Tulokkaan omiin tehtäviin perehdyttäminen Työvarusteet, -välineet ja niiden käyttö Mahdolliset koulutusjaksot Yhteistyön ja yrittäjyyden merkityksen läpikäynti		

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA UDELLE TYÖNTEKIJÄLLE

TYÖNTEKIJÄN NIMI: _____

TYÖN ALOITTAMISPVM: _____

TEHTÄVÄ: _____

VASTUUHENKILÖ TOIMENPIDE			KUITTAUS	PVM
Toimenpiteet ensimmäisinä viikkoina	Esimies	Sisäisen tiedotuksen kulku Ilmoitustaulut Output Hallinnolliset ohjeet ja tiedotteet Erityisjaketut		
	Esimies	Muut tulokaskohtaiset perehdyttämistarpeet...		
Toimenpiteet kuukauden kuluttua	TJ	Tulokkaan esittely kuukausipalaverissa		
Toimenpiteet parin kuukauden jälkeen	TJ/esimies	Palautekeskustelu tulokkaan käsitykset esimiehen käsitykset (toimitusjohtajan näkemykset)		
Koeaika päättyy neljän kuukauden jälkeen	Esimies	Perehdyttämissuunnitelman tarkastaminen Suunnitelman allekirjoittaminen Suunnitelma hallintoon arkistoitavaksi		

Perehdyttäminen on hoidettu onnistuneesti loppuun.

PVM: _____ Työntekijä _____

PVM: _____ Esimies _____

("Tervetuloa taloon"-kansion sisällysluettelo)

SISÄLLYS

Toimitusjohtajan tervehdys	1
PERUSTIETOJA	
Yhteystiedot	2
Historia	3
Toiminta-ajatus	4
Liikeidea	4
Arvot	4
Tavoitteet	4
Henkilöstö	5
Tuotteet	6
Palvelut	6
Toimittajat	7
Asiakkaat	7
Kilpailijat	8
Salassapito	8
TYÖSUHTEEN EHTOJA	
Työaika	9
Palkanmaksu	9
Koeaika	9
Lomat	9
Lomapalkka ja lomarahaa	9
Työterveyshuolto	9
Poissaolot	
TYÖTURVALLISUUS	
Työturvallisuus	10
Työsuojeluvaltuutus	10
Työsuojelupäällikkö	10
Ensiapuvälineet	10
YLEISTÄ	
Yleinen järjestyksenpito	11
Avaimet	11
Murtohälytys	11
Ruokailu ja kahvi	11
Juomat	11
Karkkioskio	11
Pukeutuminen	11
Ilmastointi	11
Toimistotarvikkeet	12
Siivous	12
Jätteiden käsittely	12
Tupakointi	12
Saunatilat	12
Pukuhuoneet	12
Pommisuoja/arkisto	12
Pysäköinti	12
Tietokoneet	13
Sähköposti	13
Intranet	13
Internet	13
Puhelin	13
Fax	13
Kopiokone	13
Posti	13
HYVÄ TIETÄÄ	
Aloitelaatikko	14
Juhlat	14
Kesän työaikajoustot	14
Koulutus	14
Liikuntaseteli	14
Palaverit	14
Toimitilat	14
Vierailijat	15