



Yritys X:n tilauskäsittelyn perehdytysoppaan kehittäminen

Maria Ensikajo

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yritys X:n tilauskäsittelyn perehdytysoppaan kehittäminen

Maria Ensikajo
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2024

Maria Ensikajo

Yritys X:n tilauskäsitteilyn perehdytysoppaan kehittäminen

Vuosi

2024

Sivumäärä

26

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata kodinelektronikka-alan yrityksen tarpeeseen luoda tehtäväkohtaisia perehdytysoppaita, jotka syntyvät työtehtävien erityispiirteisiin ja tukevat uusien työntekijöiden perehdyttämistä sekä nykyisen henkilökunnan päivittäistä työskentelyä. Tässä kontekstissa toimeksiantajayritys tarvitsi räätälöityä materiaalia, joka ei pelkästään toistaisi yleispätevää tietoa, vaan keskittyisi konkreettisesti yrityksen omiin prosesseihin ja käytäntöihin.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kokonaisuutena, joka koostui sekä teoriaosuudesta että käytännön kehitystyöstä. Teoriaosuudessa pureuduttiin perehdyttämisen käsitteeseen, sen tavoitteisiin sekä käytännön toteutukseen, kuten prosessiin ja rooleihin liittyviin näkökulmiin. Tämä teoriaosuus rakentui vankalle pohjalle, joka ammensi voimassa olevasta lainsäädännöstä, kirjallisuudesta, artikkeleista ja käytännön kokemuksista. Näin varmistettiin, että perehdytysopas olisi paitsi käytännönläheinen myös oikeudellisesti ja teoreettisesti perusteltu.

Kehitystyössä keskityttiin itse perehdytysoppaan luomiseen. Tämä opas suunniteltiin ja toteutettiin siten, että se olisi helposti päivitettävissä vastaamaan yrityksen muuttuvia tarpeita, esimerkiksi uusien asiakasyritysten mukaantulon myötä. Oppaassa painotettiin selkeyttä ja käytännönläheisyyttä, jotta uudet työntekijät voisivat omaksua työtehtävänsä askel askelelta ja itsenäisesti.

Lopputuloksena syntyi kaivattu ja hyödyllinen työkalu, joka vastasi toimeksiantajayrityksen tarpeisiin täsmällisesti. Tämä perehdytysopas ei pelkästään täyttänyt aukkoa yrityksen perehdytysmateriaalissa, vaan se myös tarjosi käytännönläheisen ja ajantasaisen välineen uusien työntekijöiden tehokkaaseen integrointiin ja nykyisen henkilökunnan tukemiseen päivittäisessä työskentelyssä. Lisäksi sen helppo päivitettävyyys varmisti, että opas säilyisi relevanttina myös tulevaisuudessa.

Asiasanat: perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysopas, perehdyttäjä, perehtyjä

Maria Ensikajo

Developing the orientation manual for Company X's order processing

Year

2024

Pages

26

The thesis was commissioned by a specialized home electronics company, to produce tailored orientation materials. Existing manuals were deemed generic, lacking specifics for various job tasks. The objective was to create task-specific orientation materials, encompassing both theory and practical guidance.

The thesis comprised a functional structure, including theoretical discourse and the development of a practical orientation manual explicitly tailored for the commissioner company. This manual was crafted with confidentiality in mind and was not intended for public dissemination. Its primary objective was to provide a comprehensive and practical guide suitable for orienting new hires and supporting the daily activities of current staff members.

In its theoretical section, the thesis delved into orientation-related theory, covering the conceptual framework of orientation, its objectives, practical considerations, and the various individuals and roles involved in the orientation process.

The resultant orientation manual was designed for ease of update to ensure its relevance over time, accommodating changes such as the inclusion of procedures for new client companies. It offered step-by-step instructions for daily tasks to facilitate independent work among employees.

This orientation manual had been eagerly awaited within the company and has proven to be a valuable tool, effectively serving its intended purpose in its current iteration.

Keywords: orientation, job instruction, orientation manual, orienteer, orientee

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Perehdyttäminen	7
2.1	Perehdyttämisen tavoitteet	7
2.2	Perehdytyksen merkitys.....	8
2.3	Perehdytyksen lainsäädäntö	10
3	Perehdyttäminen käytännössä.....	11
3.1	Perehdyttämisen suunnittelu.....	12
3.2	Perehdyttämisen toteutus	13
3.2.1	Valmistautuminen	15
3.2.2	Opetus.....	15
3.2.3	Mielikuvaharjoittelu.....	15
3.2.4	Taidon kokeilu ja harjoittelu	16
3.2.5	Opitun varmistaminen	16
3.3	Perehdyttämisen haasteet - motivaatio: hallinta, autonomia ja tarkoitus	16
4	Perehdyttämisen osapuolet.....	17
4.1	Perehdyttäjä.....	17
4.1.1	Millainen on hyvä perehdyttäjä?.....	18
4.2	Perehdytettävä	19
4.2.1	Perehdytettävän vastuu	19
5	Perehdytysoppaan laatiminen	20
5.1	Lähtökohdat.....	20
5.2	Toteutus	21
6	Kehitystyön tulokset ja johtopäätökset	22
6.1	Tulokset ja johtopäätökset	22
6.2	Jatkosuositukset.....	23
6.3	Pohdinta	23
	Kuviot	26

1 Johdanto

Uuden työntekijän perehdyttäminen on ratkaiseva vaihe uudessa työympäristössä tai -tehtävässä. Onnistunut perehdytys vaikuttaa merkittävästi työntekijän suorituskykyyn ja siten myös hänen omaan motivaatioonsa. Nopea perehtyminen yrityksen toimintatapoihin mahdollistaa syvällisemmän oppimisen, kun taas puutteellinen perehdytys voi hidastaa kehitystä ja aiheuttaa kuormitusta muulle työyhteisölle. Perehdytykseen on kiinnitetty huomiota myös lainsäädännön (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, Työsopimuslaki 26.1.2001/55, sekä Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334) avulla, jotta sen laatu ja kattavuus voidaan varmistaa. Perehdyttäminen luo vankan perustan työntekijän urakehitykselle ja vaikuttaa merkittävästi työssä jaksamiseen ja viihtyvyyteen. Sen merkitystä ei tulisi aliarvioida, sillä hyötyjen lisäksi perehdytys tuottaa etuja myös työnantajalle. Se ei ainoastaan opasta työhön, vaan myös panostaa resursseja ammattitaitoisen ja tehokkaan henkilöstön kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden tukemiseen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kodinelektroniikka alaan keskittynyt yritys. Yrityksellä on valmiita perehdytysoppaita mutta niiden sisältö on pitkälti yleispätevää eikä niissä syvennytä tietyn työtehtävän erityispiirteisiin. Kertoessani ideastani opinnäytetyöhöni esihenkilölle tuli ilmi, että tehtäväkohtaisille oppaille olisi käyttöä. Koska oma osaamisalueenani yrityksen yritysmyynnissä on tilauskäsittely, keskityn opinnäytetyöni toiminnallisessa osuudessa oman työtehtäväni perehdytysoppaan luomiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen käsitettä, tavoitteita, vaiheita, haasteita sekä siihen liittyvää lainsäädäntöä. Käytännön osuudessa kuvataan perehdytysoppaan laatimisen lähtökohtia ja toteutusta. Perehdytysoppaan sisältö perustuu työtehtävän olennaiseen tietoon ja omiin kokemuksiin työtehtävästä sekä haastatteluihin esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää perehdyttämisen tärkeys työsuhteen alussa sekä sen tuomat edut sekä työnantajalle että työntekijälle. Opinnäytetyön avulla pyritään investoimaan ammattitaitoiseen ja tehokkaasti toimivaan henkilöstöön, edistäen samalla työhyvinvointia ja työturvallisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda pohja tehtäväkohtaiselle perehdytysoppaalle, joka helpottaa uusien työntekijöiden integroitumista yrityksen yritysmyynnin tilauskäsittelyyn. Tavoitteena on myös määrittää tehokas tapa perehdyttää ja luoda malli selkeälle ja käytännönläheiselle perehdytysoppaalle.

2 Perehdyttäminen

Hyvällä perehdytyksellä tarkoitetaan kattavaa ja systemaattista tapaa ottaa uudet työntekijät organisaatioon ja työtehtäviin. Se koostuu useista osa-alueista, jotka yhdessä varmistavat uuden työntekijän sujuvan integroitumisen organisaatioon ja tehtäviinsä. Laadukkaalla perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa monia etuja, ja se onkin yksi organisaation keskeisimmistä ja kustannuksellisesti merkittävimmistä prosesseista. Parhaimmillaan se voi olla ratkaiseva kilpailuetu ja positiivisesti vaikuttava tekijä työnantajamielikuvaan. Ymmärtämällä perehdytyksen hyödyt ja merkityksen voidaan varmistaa, että prosessi saa tarvitsemansa resurssit, mikä on olennaista sen onnistumisen kannalta sekä suunnittelun että toteutuksen osalta. (Eklund 2018, 23.)

Työturvallisuuskeskuksen julkaisun *Perehdyttäminen ja työnopastus - ennakoivaa työsuojelua* (Ahokas & Mäkeläinen 2013) kokonaisvaltaisessa perehdyttämisessä painotetaan usein kahta keskeistä näkökulmaa: perehdyttämistä ja työnopastusta. Käsitteenä perehdytys on laajentunut ja kattaakin niin työnopastuksen kuin niin sanotun alku- ja yleisperehdytyksen. Perehdyttäminen käsittää kaikki toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu työpaikkaansa, sen käytäntöihin, henkilöstöön ja työtehtäviinsä liittyviin odotuksiin. Se tarjoaa uudelle työntekijälle vastaanoton ja alkuvaiheen ohjauksen. Työnopastus puolestaan keskittyy itse työn suorittamiseen, kuten työtehtävien kokonaisuuteen, työvaiheisiin ja tarvittavaan tietoon ja taitoon. Tavoitteena on järjestelmällisesti tukea työtehtävien omaksumista ja hallintaa sekä mahdollistaa itsenäinen työskentely. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa ja täydentävät toisiaan.

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdytyksen tavoitteena on hyödyntää jokaisen uuden työntekijän innostusta ja pitää se yllä, kun työ alkaa (Cadwell & Crisp 1988, 3). Perehdytysprosessi on olennainen johtamisen työkalu organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja strategian toteuttamisessa. Se liittyy tiiviisti rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen ja organisaation toimintakulttuuriin. Lisäksi perehdytyksen on oltava linjassa organisaation strategian kanssa, jotta se tukisi tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Eklund 2018, 25.)

New Employee Orientation (Cadwell & Crisp 1988, 1) teoksessa on listattu tehokkaan perehdytysohjelman tavoitteiksi suoraan tarjota työntekijälle aito tervetuloitovotus, kehittää positiivisia käsityksiä organisaatiosta, vahvistaa työntekijän päätöstä kuulua organisaatioon, opastaa uudet työntekijät perusasioihin, tarjota perusta koulutukselle ja luoda työntekijälle rauhallinen kokemus uudesta työpaikasta.

Eklundin (2018, 26) mukaan sen sijaan perehdytyksen tavoitteet vaihtelevat organisaation mukaan. Uuden työntekijän sitoutuminen on usein yleinen tavoite, mutta myös nopea työhön

oppiminen ja rutiinitehtävien hallinta voivat olla keskeisiä tavoitteita. Näin on usein erityisesti lyhyissä työsuhteissa tai vaihtuvissa työympäristöissä. Keskeistä on, että perehdytettävä oppii nopeasti ja tehokkaasti työympäristönsä olennaisimmat asiat, jotka liittyvät suoraan hänen työtehtäviinsä.

Organisaatio, joka tavoittelee pitkäaikaista työntekijöiden sitoutumista ja haluaa edistää heidän kehittymistään pitkällä aikavälillä, voi asettaa perehdytyksen tavoitteiksi monenlaisia asioita. Näihin tavoitteisiin voi kuulua esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja työympäristöön tutustuminen sekä siellä viihtyminen. Tällöin on valmiutta käyttää enemmän aikaa ja resursseja tehtävien kokonaisvaltaiseen hallintaan. Kehitystä pidetään jatkuvana prosessina myös virallisen perehdytysjakson päätyttyä. (Eklund 2018, 25-27.)

2.2 Perehdytyksen merkitys

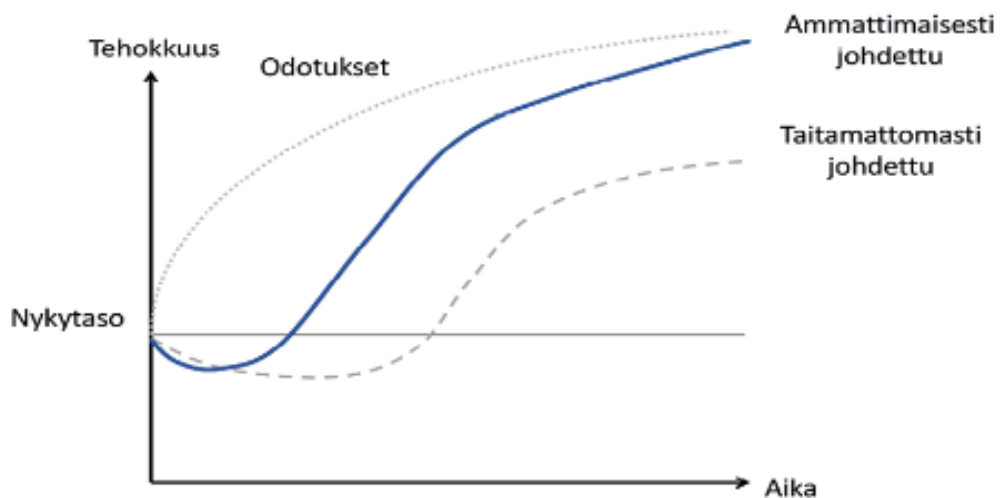
Perehdytyksen merkitys työelämässä näkyy monin tavoin, kattaen sekä työntekijän, esimiehen että koko työyhteisön näkökulmat. Työntekijöille perehdytys tarjoaa mahdollisuuden vähentää uuden tilanteen aiheuttamaa epävarmuutta ja jännitystä ja antaa tarvittavat valmiudet työtehtävien oikeaoppiseen suorittamiseen. Lisäksi perehdytys auttaa selkeyttämään yrityksen laatutavoitteita ja edistää työntekijän motivaatiota sekä ammattitaidon kehittymistä. (Lepistö 2004, 57.) On tärkeää, että perehdytettävä saa asianmukaisen opastuksen ja tuen avulla onnistumisen kokemuksia työtehtävässään. Onnistumisen kokemukset vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen ja työntekijän sitoutumiseen työtehtäväänsä. (Eklund 2004, 33.)

Esimiehelle perehdytys tarjoaa tehokkaan keinon tutustua uuteen työntekijään ja varmistaa, että työtehtävät suoritetaan oikein ja tehokkaasti, jolloin parhaassa tapauksessa säästyy myös esimiehen aikaa. Lisäksi hyvin suunniteltu perehdytys luo vankan perustan yhteistyölle ja parantaa työyhteisön henkeä. (Lepistö 2004, 57.)

Työpaikan näkökulmasta perehdytys vaikuttaa suoraan työn tulokseen ja laatuun. Hyvin perehdytettyjen työntekijöiden vaihtuvuus on yleensä pienempää, mikä luo myönteisen asenteen yritystä ja työtä kohtaan (Lepistö 2004, 57). Hyvän perehdytyksen avulla voidaan edesauttaa, että työntekijä pysyy työpaikassa myös ensimmäisen ns. kriittisen kuukauden jälkeen. Suurin osa ensimmäisen kuukauden aikana tapahtuneista irtisanoutumisista johtuu siitä, että työ ei uuden työntekijän mukaan ollutkaan sitä, mitä hän oli odottanut. On ensisijaisen tärkeää, että mielikuva joka työntekijälle luodaan työstä jo rekrytointivaiheessa, vastaa todellista työnkuvaa. (Cadwell & Crisp 1988, 14.)

Lepistön (2004, 57) mukaan perehdytys voi tuoda lisäksi kustannussäästöjä, kun työvälineiden ja koneiden huolto helpottuu ja raaka-aineita käytetään järkevästi. Tervetuloa meille! : uuden työntekijän perehdytys kirjassa Eklund (2004, 29-30) painottaa taloudellisten perusteiden ymmärtämisen merkitystä. Ne ovat konkreettinen asia, joka koskee jokaista organisaatiota.

Uuden työntekijän palkkaaminen on merkittävä investointi organisaatiolle. Perehdytyksen tarkoitus on varmistaa tämän investoinnin menestyksellä toteutuminen ja sen pitkäaikainen kannattavuus. Toimiva perehdytys edellyttää kuitenkin riittäviä resursseja. Uuden työntekijän integrointi organisaatioon tuo mukanaan muutoksia, jotka voivat aiheuttaa hetkellisiä häiriöitä toiminnassa. Tällaisen muutoksen vaikutukset voivat näkyä tehokkuuden lyhytaikaisena laskuna, mutta ammattimainen perehdytys auttaa palauttamaan tehokkuuden normaalille tasolle nopeammin.



Kuvio 1: Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2004, 30)

Uuden työntekijän odotukset organisaatiota kohtaan ovat usein korkealla, mutta todellisuudessa alkuvaiheessa odotukset harvoin kohtaavat todellisuuden kanssa. Uusi työntekijä ei heti tuota merkittävää lisäarvoa organisaatiolle, mikä voi aiheuttaa pettymyksiä, jos tähän ei ole varauduttu etukäteen. Ammattimainen perehdytys auttaa minimoimaan tehokkuuden laskun ja lyhentämään sitä. Huonosti johdettu perehdytysprosessi taas voi johtaa tehokkuuden kasvun hidastumiseen ja lisätä resurssien tarvetta.

Epäonnistunut perehdytys voi johtaa jatkuvaan tuottavuuden laskuun ja lopulta työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Tämä aiheuttaa suuria kustannuksia organisaatiolle, mukaan lukien rekrytointi- ja perehdytyskustannukset. On tärkeää, että perehdytyksen onnistuminen varmistetaan jo rekrytoinnin aikana, sillä huono perehdytys voi pilata muuten onnistuneen rekrytoinnin. Perehdytysjakso tarjoaa molemmille osapuolille mahdollisuuden tutustua toisiinsa paremmin ja selvittää, kuinka hyvin yhteistyö voi sujua. (Eklund 2004, 31-32.)

Perehdyttämällä on suuri merkitys myös sekä työturvallisuutta että työn sujuvuutta ajatellen. Se antaa uudelle työntekijälle tarvittavat valmiudet toimia turvallisesti ja tehokkaasti

työyhteisössä ja tehtävissään. Työhön perehdyttäminen on myös olennainen tekijä työilmapiirin ja organisaation kilpailukyvyn kannalta. Onnistunut perehdytys hyödyttää kaikkia osapuolia: asiakkaita, yritystä ja työntekijöitä. Parhaassa tapauksessa se vahvistaa yrityksen mainetta, lisää sen vetovoimaa työnantajana ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta sitouttamalla heidät työyhteisöön. (Työturvallisuuskeskus 2024.)

2.3 Perehdytyksen lainsäädäntö

Perehdytyksen ohjaavat lait määräävät työn opastuksesta, perehdyttämisestä ja työturvallisuudesta. Lainmukainen toiminta parantaa organisaation kilpailukykyä, työhyvinvointia ja menestystä. Työntekijöiden suojeleminen ja sopeuttaminen ovat keskeisiä tavoitteita työlainsäädännössä. Lait asettavat minimivaatimukset perehdytykselle, ja niitä täydentävät työehtosopimukset erityisesti perehdyttäjän palkkauksen osalta. Työlainsäädäntöä valvovat henkilöstöammattilaiset ja työsuojeluviranomaiset, kun taas työntekijäpuolella vastuuta valvovat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Esimiehet ovat viime kädessä vastuussa lakien noudattamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 § määrittelee tarkasti työturvallisuuden, työvälineisiin ja työympäristöön liittyvät asiat. Sen mukaan työnantajan on varmistettava, että työntekijä saa asianmukaisen perehdytyksen ennen uuden tehtävän aloittamista, jotta hän hallitsee työpaikan olosuhteet ja työvälineet sekä niiden käytön. Tämä koskee kaikkia uusia työntekijöitä, mukaan lukien ne, joiden työtehtävät tai -välineet muuttuvat merkittävästi. Lisäksi laki velvoittaa työnantajan tarvittaessa täydentämään työntekijän saamaa opetusta.

Työsopimuslaissa (55/2001) on määräyksiä työnantajan yleisvelvoitteista edistää suhdettaan työntekijöihin ja näiden välisiä suhteita. Työnantajan tulee varmistaa, että työntekijä kykenee suoriutumaan tehtävistään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, työtehtäviä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Lisäksi työnantajan on pyrittävä omalla toiminnallaan mahdollistamaan työntekijälle ympäristö, jossa työntekijä voi kehittyä omien kykyjensä mukaan ja edetä urallaan.

Yhteistoiminnasta säätävän lain (1333/2021) tarkoituksena on edistää vuorovaikutteista yhteistyötä yrityksen ja henkilöstön välillä sekä parantaa henkilöstön asemaa muutostilanteissa. Lakia sovelletaan yrityksissä, joissa on vähintään 20 säännöllistä työntekijää. Yritystä veloitetaan antamaan henkilöstölle riittävästi ajantasaista tietoa yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Tavoitteena on mahdollistaa henkilöstön osallistuminen päätöksiin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä, työoloihinsa ja asemaansa. Lisäksi lain 16 § edellyttää, että yrityksen on laadittava vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

3 Perehdyttäminen käytännössä

Teoksessaan Tulokkaasta tuloksentekijäksi Kjelin ja Kuusisto (2003, 169) jaottelevat perehdytystavat kahteen luokkaan; perinteiseen, eli yksisuuntaiseen tapaan ja vuorovaikutteiseen, eli uudistavaan lähestymistapaan. Jaottelussa on huomioitava, että uudistava perehdyttäminen ei sulje pois perinteistä lähestymistapaa, vaan täydentää sitä ja syventää sen tuomaa hyötyä. Perehdyttämisen luonne ja tilanne vaikuttavat myös perehdyttämistavan valintaan.

Perinteisessä, säilyttävässä perehdyttämisessä keskitytään tiedon ja osaamisen siirtämiseen organisaatiosta työntekijälle, jolloin perehdyttäjän rooli on lähinnä tiedon välittäminen. Työntekijän odotetaan olevan passiivinen, vastaanottaen ohjeet ja toimintaohjeet ilman merkittävää panosta tehtävän kehittämiseen. Perehdyttämisen keskipisteenä on työtehtävä, jota käsitellään samalla kaavalla kaikille uusille työntekijöille.

Uudistava, vuorovaikutteinen perehdytys puolestaan korostaa yksilöllisyyttä ja ottaa huomioon uuden työntekijän pätevyyden sekä yrityksen arvot, vision ja strategian. Tavoitteena on, että uusi työntekijä ymmärtää selkeästi oman roolinsa ja tavoitteensa sekä näkee kokonaiskuvan siitä prosessista, johon hänen työnsä liittyy. Vuorovaikutteisuus perehdyttämisessä edistää sekä uuden työntekijän että työyhteisön kehittymistä ja oppimista, sillä molempiin suuntiin tapahtuva tiedonvälitys mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170-171.)

Eklundin (2004, 37) mukaan perehdytysprosessia tulisi tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Tehokas perehdytys edellyttää avointa palautteen ja näkemysten vaihtoa molempiin suuntiin. Tämä joustava lähestymistapa mukautuu yksilöiden tarpeisiin ja auttaa lähentämään organisaation ja yksilön tavoitteita. Sitoutuminen vahvistuu, kun yksilö kokee itsensä merkitykselliseksi ja näkee panoksensa organisaation menestyksessä. Roolien joustava vaihtelu ja neljän näkökulman huomioiminen auttavat luomaan edellytykset oppimiselle ja kehittymiselle sekä uudelle työntekijälle, että organisaatiolle. Tämä lähestymistapa tulisi integroida perehdytysuunnitelmaan ja käytäntöihin.

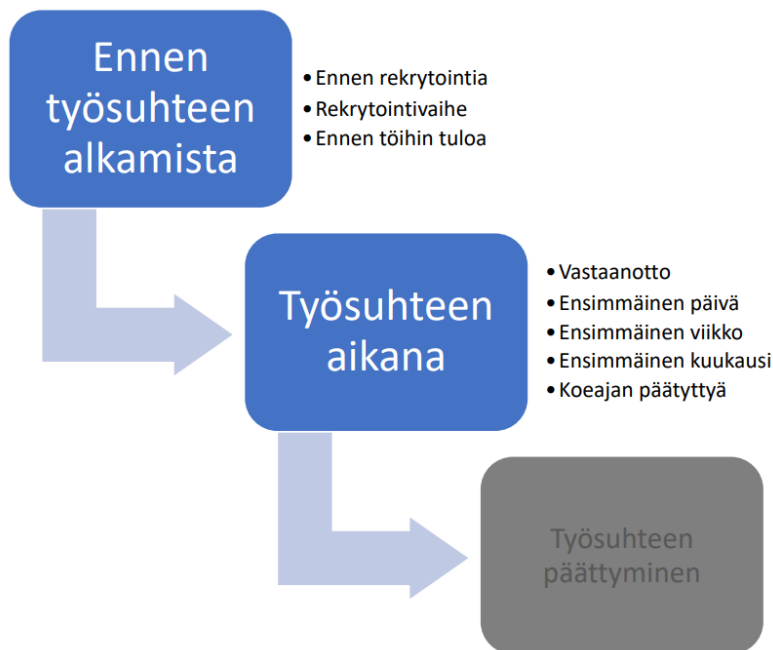


Kuvio 2: Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2004, 37)

3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Cadwellin ja Crispin (1988, 17) mukaan perehdytys tulisi suunnitella siten, että se vastaisi suurimpaan osaan niistä peruskysymyksistä, joita uudella työntekijällä saattaa olla. Mikäli tämä huomioidaan riittävällä tasolla, huomio voidaan keskittää tarvittavien työtehtävissä tarvittavien taitojen opettamiseen. Ilman hyvin suunniteltua perehdytysohjelmaa uudet työntekijät joutuvat opettelemaan asioita omatoimisesti. Tämä voi olla aikaa vievää ja tehotonta ja johtaa siihen, että työntekijällä saattaa olla puutteellista tai virheellistä tietoa. Jos perehdytysohjelma puuttuu tai on huonosti suunniteltu, merkittävästi aikaa tuhlataan pyörän uudelleen keksimiseen.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102-103) teoksessa Perehdyttämisen pelikentällä perehdyttämisen prosessia kuvataan vaihe vaiheelta rekrytoinnista aina työsuhteen päättymiseen saakka. Kuvion 3 mukaan perehdytyksen valmistelu alkaa jo rekrytointitarpeen ilmetessä, kun yrityksessä arvioidaan tehtävässä vaadittavaa osaamista sekä muita taitoja. Useimmiten työtehtävät ovat valmiiksi määriteltyjä, ja organisaatiossa tiedetään jo melko tarkasti, millaista työntekijää kyseiseen työtehtävään haetaan. Rekrytointivaiheessa yrityksen tulee esitellä hakijoille tehtävän ja organisaation erityispiirteitä sekä vaatimuksia. Samalla se saa arvokasta tietoa mahdollisen uuden työntekijän ajattelutavasta, potentiaalista ja kyvyistä. Erinomaisesti hoidettu rekrytointi luo vakaan pohjan perehdytykselle.



Kuvio 3: Perehdyttämisprosessin eteneminen (Kupias & Peltola 2009, 102)

Eklundin (2004, 72-73) mukaan työhön perehdyttämisen prosessi lähtee liikkeelle usein jo olemassa olevan mallin pohjalta. On kuitenkin tärkeää arvioida, miten nykyistä mallia voitaisiin kehittää ja sovittaa paremmin nyt määriteltyihin tavoitteisiin. Tarvittaessa olemassa olevaan perehdytysmalliin tulee tehdä muutoksia ja päivittää vanhentuneet käytännöt. Perehdytys-suunnitelmaa laadittaessa on tärkeää pohtia, mitä organisaatio haluaa uusille työntekijöille tarjota perehdytysprosessissaan. Tavoitteiden asettaminen ja suunnitelman rakentaminen perustuvat uusien työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin.

Lopullinen perehdytysuunnitelma tulisi perustella huolellisesti ja valita sen mukaan, mikä parhaiten vastaa tulevan perehdyttävän työntekijän sekä perehdyttävän yrityksen tarpeita ja vaatimuksia. Perehdytyksen suunnittelijoiden rooli on keskeinen uusien työntekijöiden ensivaikutelman muokkaamisessa organisaatiosta. Lopullisen suunnitelman on tuettava käytännön työtä ja toimittava perehdytyksen karttana sekä uusille työntekijöille että työnantajille. (Eklund 2004, 72-73.)

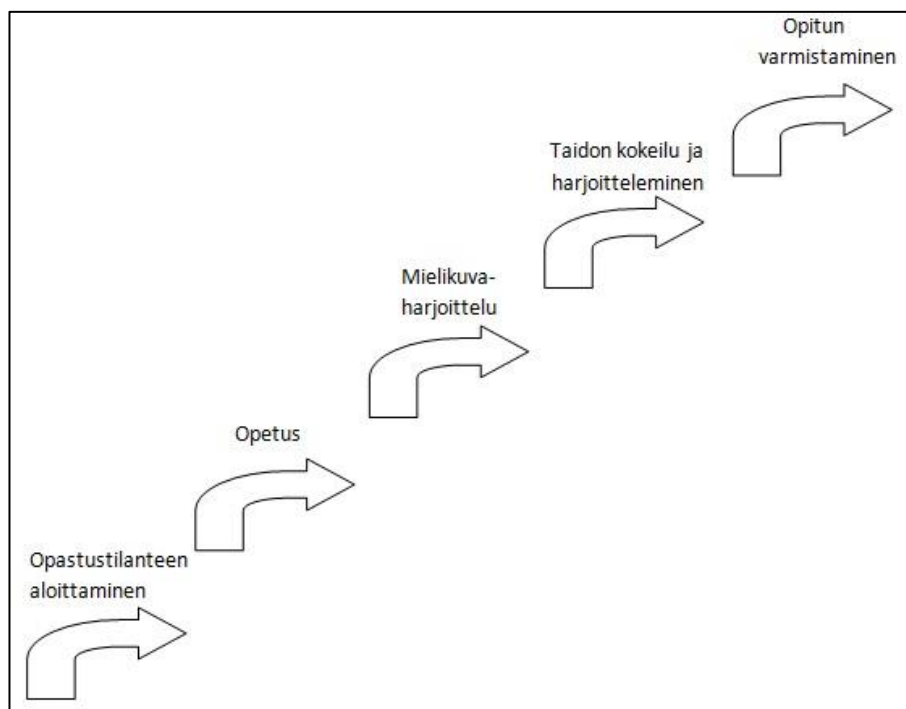
3.2 Perehdyttämisen toteutus

Kun uudet työntekijät on valittu ja itse työhön perehdyttäminen alkaa, on Eklundin (2004, 92) mukaan tärkeää tarkastella uudelleen aiemmin keskusteltuja vastuualueita ja tehtäväkuvauksia. Perehdytysvaihe kannattaa aloittaa käymällä läpi, mitä rekrytointiprosessissa on jo käsitelty. Vaikka tavoitteista olisi puhuttu jo rekrytoinnin aikana, se ei tarkoita automaattisesti, että ne olisivat selkeästi mielessä sekä rekrytoijalla että uudella työntekijällä. On myös mahdollista, että rekrytoinnista vastanneet henkilöt ovat eri kuin ne, jotka ovat vastuussa

perehdytyksestä. Lisäksi tarkemmat tavoitteet voivat muuttua sen perusteella, millainen henkilö on valittu tehtävään. Näitä tavoitteita voidaan ja pitääkin muokata, kun opitaan tuntemaan uudet työntekijät paremmin.

Doylen (2021) mukaan yrityksen koko ja perehdytysten määrä voi vaikuttaa perehdytystyyleihin ja sen laatuun merkittävästi. Perehdyttäminen voidaan toteuttaa joko ryhmälähtöisesti, jolloin joukko uusia työntekijöitä perehdytetään samanaikaisesti, tai vaihtoehtoisesti yksilötasolla, jolloin perehdyttäjä keskittyy yhteen uuteen työntekijään kerrallaan. Perehdyttäminen voi olla muodollista ja aikataulutettuja istuntoja, joissa käydään läpi tarkasti suunniteltu perehdytysohjelma. Toisaalta se voi myös olla rennompaa, jolloin perehdyttäminen tapahtuu enemmän vuorovaikutuksessa ja kokemuksen kautta ilman tarkkaa etenemissuunnitelmaa. Jokaisella lähestymistavalla on omat etunsa ja haittansa, ja on tärkeää valita sopiva perehdyttämistapa yrityksen tarpeiden ja uusien työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Perehdyttäminen on prosessi, jossa uudet työntekijät saavat tarvittavat tiedot ja taidot menestyäkseen tehtävissään. Työturvallisuuskeskuksen Perehdyttäminen ja työnopastus - ennakkoivaa työsuojelua -verkkojulkaisun (Ahokas & Mäkeläinen 2013) mukaan varmistamaan tehokkaan ja kattavan perehdytyksen, perehdytys voi pohjautua esimerkiksi viiden askeleen malliin (kuvio 4), johon kuuluvat valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen. Näiden vaiheiden avulla varmistetaan, että uudet työntekijät saavat tarvittavan tuen ja ohjauksen työtehtäviensä suorittamiseen ja integroimiseen organisaatioon.



Kuvio 4: Viiden askeleen menetelmä (TTS-työtutka 2024)

3.2.1 Valmistautuminen

Ensimmäisessä vaiheessa valmistaudutaan perehdytykseen. Motivoidaan työntekijä ja arvioidaan heidän nykyinen osaamisensa. Kuvataan tehtävät ja/tai tehtäväkokonaisuudet, asetetaan tavoitteet ja välitavoitteet sekä kerrotaan opastuksen toimintamalli (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Cadwellin ja Crispin (1988, 25) mukaan perehdytysprosessi tulisi aloittaa keskustelulla uuden työntekijän kanssa ja seuraavat asiat tulisi ainakin käsitellä: organisaation tausta, yleinen työnkuvaus, suoritusarviointiprosessit, työajat, palkkaus, loma- ja vapaa-ajanjärjestelyt, henkilöstöedut sekä mahdollinen koeaika. Varsinaisen opetustilanteen aloittaminen alkaa selvittämällä uuden työntekijän lähtötaso sekä tämän ennakkotiedot opetettavista asioista, eli käydään läpi opetettava työtehtävä perehtyjän kanssa. Näiden tietojen selvittämisen perusteella perehtyjälle voidaan määrittellä henkilökohtaiset oppimistavoitteet sekä tarvittavat välitavoitteet. Tämän alkuselvityksen perusteella on helpompaa suunnitella perehdytyksen mitä perehdytykseen sisällytetään ja miten sen tulisi edetä. (TTS-työtutka 2024a.)

3.2.2 Opetus

Toisessa vaiheessa työntekijää pyydetään havainnoimaan tehtävää, näytetään työ, selostetaan ja perustellaan toimintatavat ja annetaan toimintasäännöt (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Opetustilanteessa perehdyttäjällä on demonstroida työtehtävää. Samalla kun tehtävää esitellään, on olennaista, että perehdyttäjällä selittää perusteellisesti jokaisen työvaiheen ja perustelee oman toimintatapansa. Tällainen perustelu edistää työntekijän oppimista ja auttaa häntä ymmärtämään työn keskeiset asiat (miksi jokin asia tehdään kyseisellä tavalla; mitä hyötyä on siitä, että se tehdään juuri näin). Opetusvaiheessa työntekijä saa kattavan kuvan työtehtävästä ja millaisia ohjeistuksia siihen liittyy. Erityisesti suuria kokonaisuuksia opeteltaessa on hyödyllistä jakaa tietoa pienempiin osiin, koska tällaisen tiedon määrän omaksuminen voi olla uudelle työntekijälle haastavaa. Perehdyttäjän tulee siis edetä askel kerrallaan ja varmistaa, että perehtyjä on oppinut kunkin aiheen pääasiat ennen seuraavaan siirtymistä. (TTS-työtutka 2024b.)

3.2.3 Mielikuvaharjoittelu

Kolmannessa vaiheessa työntekijää pyydetään selostamaan tehtävää, ohjataan palautteen avulla, annetaan pelkistetyt säännöt ja pyydetään harjoittelemaan ajatuksissaan (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Eli opetuksen jälkeen siirrytään mielikuvaharjoitteluun, jossa tarkoituksena on käydä työtehtävä vaihe vaiheelta keskustellen läpi. Perehtyjä siis kertoo perehdyttäjälle, miten hän käytännössä suorittaisi työn, esimerkiksi missä järjestyksessä työvaiheet tulisi suorittaa, millaisia työvälineitä tai -tapoja tulisi käyttää, ja mitkä ovat kriittiset ja haastavat vaiheet kussakin tehtävän vaiheessa ja miksi etenkin ne tulisi huomioida erityisesti. Mielikuvaharjoittelun avulla uusi työntekijä rakentaa sisäistä mallia työstä, mikä auttaa häntä suorittamaan työn myöhemmin. Kokemuksen ja harjoittelun myötä opitut asiat vahvistat perehtyjän

sisäistä, jonka seurauksena työntekijän ei tarvitse enää eritellä mielessään jokaista vaihetta työtehtävässä vaan kykenee suorittamaan tehtäviä syntyneen rutiinin avulla. (TTS-työtutka 2024c.)

3.2.4 Taidon kokeilu ja harjoittelu

Neljännessä vaiheessa työntekijälle annetaan mahdollisuus kokeilla tehtävää, ohjataan palautteen avulla, annetaan mahdollisuus kokeilla uudestaan ja harjoitella (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Oppiminen vaatii aktiivista osallistumista ja usein taidot kehittyvät vasta käytännön harjoittelun myötä. Perehdytettävä suorittaa työtehtävän alusta loppuun omassa tahdissaan, ja perehdyttävä seuraa työskentelyä. Kun työ on valmis, perehdytettävä arvioi ensin itsensä ja tekemisensä tuloksen, minkä jälkeen perehdyttävä antaa omat arvionsa. Rakentava keskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden saada palautetta tekemisestään, ja tarvittaessa harjoittelua jatketaan. (TTS-työtutka 2024d.)

3.2.5 Opitun varmistaminen

Viidennessä vaiheessa arvioidaan työntekijän taitotasoa, ohjataan palautteen avulla, rohkaistaan kysymään lisää, annetaan mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, arvioidaan osaamista uudelleen ja sovitaan jatkoseurannasta ja perehdytyksen päättämisestä (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Lopuksi varmistetaan, että perehdytettävällä on tarvittavat tiedot ja taidot hoitaa työtehtävä itsenäisesti. Perehdytettävä voi esimerkiksi työskennellä itsenäisesti, ja perehdyttävä seuraa työskentelyä tarvittaessa. Oppimisen kannalta on olennaista, että perehdytettävä saa mahdollisuuden kokeilla taitojaan myös muissa samantapaisissa työtilanteissa. Perehdyttävä voi pyytää perehdytettävää opettamaan oppimansa työtehtävän toiselle ja seurata tilannetta. Tällöin käy viimeistään ilmi, onko asia opittu pintapuolisesti vai onko perehdytys ollut onnistunutta. (TTS-työtutka 2024e.)

3.3 Perehdyttämisen haasteet - motivaatio: hallinta, autonomia ja tarkoitus

Kirjassa "Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start" (Harperlund, Højberg & Nielsen 2019, 51-54) käsitellään Daniel H. Pinkin 10 vuoden tutkimusta ihmisen motivaatiosta, joka perustuu hänen "Drive"-kirjaansa, joka julkaistiin Riverhead Books -kustantamossa vuonna 2009. Pinkin tutkimukset paljastavat suuren eron siinä, mitä tiedämme tutkimuksien perusteella, ja miten organisaatiot todellisuudessa toimivat. Hänen teoriansa perustuu ihmisen motivaation kolmeen elementtiin: hallintaan, autonomiaan ja tarkoitukseen. Pink korostaa syvien ja perustavanlaatuisen ihmisen tarpeiden merkitystä korkean suorituskyvyn ja tyytyväisyyden saavuttamisessa nykymaailmassa. Hänen teoriansa tarjoaa vihjeitä siitä, mitä

perehdytyksen järjestäjien tulisi etsiä, jotta uusi työntekijä etenee siirtymässä menettämättä motivaatiotaan.

Harperlundin, Højbergin & Nielsenin (2019, 53-54) kertovat, että Pinkin mukaan ihmiset etsivät merkitystä elämäänsä ja tarvitsevat yhtenäisen ja merkityksellisen tarinan itselleen ja omalle elämälleen. Tärkeää on tunnistaa itsensä tästä tarinasta ja kokea se totuudenmukaisena ja hyvänä. Merkityksen muodostamisen prosessissa ihminen tarvitsee jatkuvaa palautetta. Autonomian kokemus on toinen keskeinen tekijä ihmisen motivaatiossa. Ihmisten sitoutuminen kasvaa, kun he saavat tehdä haluamiaan asioita omalla tavallaan ja heille sopivassa seurassa. Perehdytyksen onnistuminen ja työntekijöiden sitoutuminen riippuvat ennen kaikkea heidän taidoistaan ja kyvystään sopeutua uuteen organisaatioon ja ympäristöön, sekä kyvystään kehittää itseään ja suorituskykyään samanaikaisesti.

4 Perehdyttämisen osapuolet

Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta vastaa lähin esimies. Vaikka perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä voidaan antaa koulutetuille työnopastajille, vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

4.1 Perehdyttäjä

Perehdyttäjän rooli on keskeinen uusien työntekijöiden integroinnissa organisaatioon. Vaikka perehdytysprosessin kokonaisvastuu on esihenkilöllä, monet organisaatiot jakavat perehdytysvastuuta eri henkilöiden kesken. Tällaisia perehdyttäjiä voivat olla esimerkiksi työtoverit, muut esimiehet, kouluttajat tai ulkopuoliset asiantuntijat. Tämä monipuolinen lähestymistapa mahdollistaa perehdytyksen kattamisen eri näkökulmista ja taitotasojen mukaan, mikä voi parantaa uusien työntekijöiden oppimista ja sopeutumista. (Eklund 2004, 139.)

Eklundin (2004, 139) mukaan vastuiden jakaminen perehdytyksessä auttaa myös keventämään esihenkilön taakkaa ja mahdollistaa hänen keskittymisensä muihin tehtäviin. Samalla se antaa organisaation jäsenille mahdollisuuden osallistua perehdytykseen ja jakaa omaa osaamistaan. Useampien perehdyttäjien läsnäolo voi myös edistää vuorovaikutusta ja verkostoitumista uuden työntekijän kanssa, mikä voi helpottaa hänen sopeutumistaan organisaatioon ja työyhteisöön. Cadwell ja Crisp (1988, 34) korostavat kuitenkin, että perehdyttäminen on tehtävään määrätyn henkilön vastuulla. Perehdyttäjän on tärkeää huomioida oma käyttäytymisensä, esimerkiksi ajoissa paikalle saapuminen, sillä myöhästyminen viestii, ettei työpaikalle saapuminen sovittuna aikana ole yrityksen prioriteetti. Etenkin ensimmäisinä päivinä perehdyttäjän antama esimerkki on tärkeä; uusi työntekijä tulee muistamaan, mitä perehdyttäjä sanoi tai jätti sanomatta ja teki tai jätti tekemättä.

Juutin ja Vuorelan (2002, luku 3) mukaan opastuksen laadun kannalta olennaisempaa ei niinkään ole opastajan opetustaidot, vaan se, että hän etenee oppaassa sopivalla nopeudella, selittää asiat havainnollisesti ja on itse innostunut esittelemistään asioista. Tämä innostus tarttuu ja auttaa opastettavaa hahmottamaan työn tekemisen perusteet sekä sen erityispiirteet. Opastuksen systemaattista toteutusta ei voi liikaa korostaa.

4.1.1 Millainen on hyvä perehdyttäjä?

Perehdyttäjän keskeinen tehtävä on varmistaa, että uusi työntekijä saa tarvittavat valmiudet menestyäkseen ja aloittaakseen työnsä tehokkaasti. Hänen on ohjattava uutta työntekijää perehdytysjakson aikana siten, että tämä oppii toimimaan itsenäisesti ja ottamaan vastuuta omasta työskentelystään. Vaikka perehdyttäjä voi tarvittaessa tarjota tukea myös jatkossa, pyrkimyksenä on muuttaa suhde tavanomaiseksi kollegiaaliseksi tai esimies-alaisuuteksi. Tarkoituksena ei ole luoda riippuvuutta uuden työntekijän ja perehdyttäjän välille, vaan mahdollistaa itsenäinen toiminta ja vastuunotto. Tämä edellyttää perehdyttäjältä ymmärrystä oppimisprosessista sekä omien ohjaustaitojen kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Eklundin (2004, 141-144) mukaan perehdyttäjän päätehtävä on tarjota tukea ja luoda turvallisuuden tunnetta uudelle työntekijälle muutostilanteessa. Tehokas perehdyttäjä sitoutuu tehtäväänsä ja välittää positiivisen asenteen, mikä helpottaa uuden työntekijän sopeutumista ja perehdytysprosessin sujuvuutta. Kupias ja Peltola (2009, 139) painottavat myös perehdyttäjän ohjaustaitoja. Hyvä perehdyttäjä hallitsee ohjaustaidot ja tukee perehdyttämisen kautta uuden työntekijän oppimista ja ammatillista kehittymistä, riippumatta organisaation käyttämästä perehdytyskonseptista. Parhaimmillaan perehdyttäjä toimii myös työyhteisön laajemman oppimisen tukijana. Siksi on tärkeää, että perehdyttäjä tarkastelee sekä organisaation että omaa käsitystään oppimisesta ja pystyy arvioimaan, millaista oppimista hän edistää missäkin tilanteessa.

Eklundin (2004, 144-145) mukaan perehdyttäjän rooli on ratkaiseva uuden työntekijän menestyksessä integroinnissa organisaatioon ja työtehtäviin. Perehdyttäjän tehtävänä on tunnistaa yksilölliset tarpeet ja oppimistavat, tarjota tukea ja ohjausta sekä luoda turvallinen ja kannustava ilmapiiri. Perehdyttäjän tulee olla herkkä työntekijän mahdollisille stressitekijöille ja sopeutumishaasteille, jotka voivat liittyä uuden työn vastaanottamiseen. Perehdytyksen pelikentällä -kirjassa (Kupias & Peltola 2009, 140) painotetaan myös yksittäisen perehdyttämistilanteen merkitystä. Yhden perehdyttäjän heikko suoritus yksittäisessä perehdytyksessä saattaa vaarantaa hyvin suunnitellun ja rakennetun perehdytyskonseptin tehokkuuden. Toisaalta pätevän perehdyttäjän taitava toiminta voi korjata huonosti organisoitua perehdytystä. Eklund (2004, 145) muistuttaa, että kärsivällisyys ja riittävä toistaminen ovat avainasemassa varmistettaessa, että työntekijä ymmärtää ja oppii uudet tehtävät.

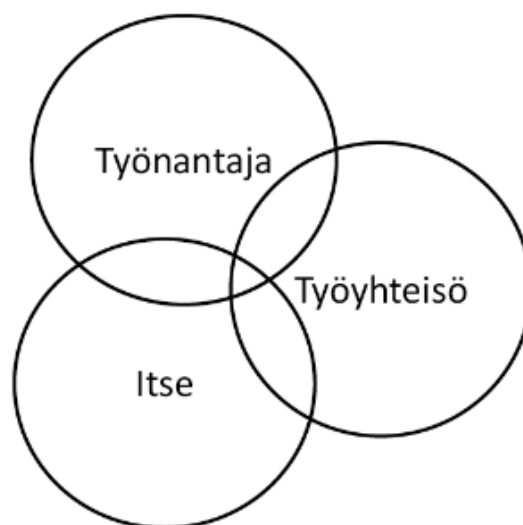
Hyvät vuorovaikutustaidot ovat Eklundin (2004, 145-147) mukaan keskeisiä onnistuneessa perehdytyksessä. Perehdyttäjän on varmistettava avoin, selkeä ja kannustava viestintä, jotta työntekijä tuntee olonsa arvostetuksi ja saa tarvittavan tuen. Lisäksi perehdyttäjän on tarjottava rakentavaa palautetta, joka auttaa työntekijää kehittymään ja sopeutumaan uusiin työtehtäviin. Positiivinen palaute vahvistaa työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Eklundin (2004, 152-155) mukaan perehdyttäjän tehtävänä on varmistaa hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiossa, jotta uudet työntekijät voivat hyödyntää kokeneempien työntekijöiden kokemuksia ja osaamista.

4.2 Perehdytettävä

Johto ja esihenkilöt ovat vastuussa perehdytyksen edellytysten varmistamisesta ja perehdyttäjien ammattitaidon takaamisesta. Vaikka prosessi olisi hyvin suunniteltu työnantajan puolelta, perehdytys on aina kahteen suuntaan toimiva prosessi. Työnantaja yksin ei voi taata onnistunutta perehdytystä, vaan myös uudella työntekijällä on osa vastuusta. Usein työnantajan toiveet oma-aloitteisuudesta ja proaktiivisuudesta ovat ilmeisiä jo työpaikkailmoituksessa. (Eklund 2004, 159.)

4.2.1 Perehdytettävän vastuu

Kun puhutaan työntekijän vastuusta, keskustelu rajautuu yleensä työsopimuksessa määriteltyyn työntekijän vastuuseen työnantajaa kohtaan. Vastuuta voidaan ajatella myös kolmijakoisena asiana, kuten alla olevassa kuviossa.



Kuvio 5: Työntekijän vastuun jakautuminen (Eklund 2004, 160)

Työntekijän vastuut voidaan jakaa Eklundin (2004, 160) mukaan siis kolmeen pääalueeseen: vastuu työnantajaansa, työyhteisöään ja työntekijää itseään kohtaan.

Ensinnäkin työntekijällä on vastuu työnantajaa kohtaan. Tähän kuuluu työsopimuksen noudattaminen, työn laadukkuuden ylläpitäminen sekä oman osaamisen ja vahvuuksien aktiivinen esille tuominen. Työntekijän on myös huolehdittava työturvallisuudesta, mahdollisista asiakkaista ja yrityksen toiminnan kehittämisestä.

Toiseksi työntekijällä on vastuu työyhteisöä kohtaan. Tähän sisältyy hyvät vuorovaikutustaidot, kyky työskennellä tiimissä, ryhmän toimintaan ja kehittämiseen sitoutuminen sekä yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen. Työntekijän on myös pidettävä huolta työilmapiiristä, työrauhasta ja varmistettava toiminnan eettisyys.

Kolmanneksi työntekijällä on vastuu itseään kohtaan. Tähän sisältyy ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, työelämätaitojen huolehtiminen ja itsensä johtamisen taidot. Työntekijän tulee olla oma-aloitteinen, tuoda rohkeasti omia ajatuksiaan ja mielipiteitään esille sekä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja kehittymisestään. Nämä vastuut muodostavat kokonaisvaltaisen lähestymistavan työntekijän rooliin organisaatiossa. (Eklund 2004, 160-161.)

Perehtyjä saattaa aloittaessaan työelämässä tarvita runsaasti tukea ja ohjausta, sillä aiempaa työkokemusta ei välttämättä ole kertynyt (Kupias & Peltola 2019, 139). Eklund (2004, 163-164) painottaa, että työnantajan rooli on ratkaiseva työntekijän vastuiden selkeyttämisessä jo perehdytyksen aikana. Organisaatiokulttuurin ja muiden työntekijöiden esimerkin tulee tukea vastuiden linjauksia. Yhteisten pelisääntöjen määrittely työyhteisölle on tehokas tapa lisätä vastuutietoisuutta ja käsitellä haastavia aiheita, kuten kokouskäytäntöjä ja toisten huomioon ottamista. Pelisääntöjä tulisi luoda tarpeen mukaan yhdessä koko tiimin kanssa, ja uuden työntekijän tulisi saada ne selkeästi viestittyä sekä ymmärtää niiden merkitys. Tarvittaessa pelisääntöjä voidaan päivittää uuden työntekijän saapuessa, jotta hän voi osallistua niiden kehittämiseen ja sitoutua niihin.

5 Perehdytysoppaan laatiminen

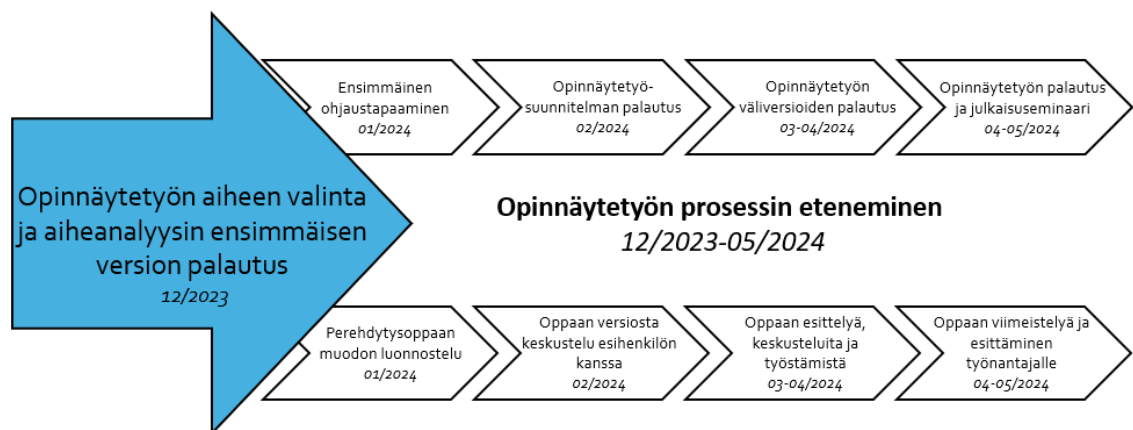
5.1 Lähtökohdat

Opinnäytetyön toiminallinen osuus on perehdytysopas kodinelektroniikan myymiseen erikoistuneen yrityksen yritysmyyntin tilauskäsittelyyn. Tilauskäsittelyn tiimiin kuuluu tällä hetkellä (kevät 2024) neljä henkilöä, joista yksi on vastuussa tiimin päivittäisistä toiminnoista, niin sanotussa tiiminvetäjän roolissa. Työhönopastus tapahtuu ns. vierihoitoperehdyttämisenä, jolloin perehdyttäjä opettaa uutta työtehtävää perehdytettävälle tämän seurattessa vieressä perehdyttäjän työskentelyä ja sitoo näin ollen paljon perehdyttäjän aikaa. Sisäistettävää

informaatiota on työtehtävissä valtavasti ja se on ripoteltuna useisiin eri lähteisiin. Useisiin työtehtävien päivittäisiin vaiheisiin kuuluu poikkeuksien poikkeuksia ja näiden muistaminen ulkoa on kokeneemmallekin työntekijälle haastavaa. Perehdytysoppaan tarkoituksena onkin kerätä kaikki työtehtävien kannalta oleellinen tieto yhteen paikkaan, helposti löydettävään ja käytettävään muotoon.

Olen itsekkin vielä suhteellisen tuore työntekijä yrityksessä puolentoista vuoden työkokemuksellani mutta olen viime vuonna päässyt perehdyttämään kesäksi tiimiin tulleita uusia työntekijöitä. Perehdyttäessäni heitä muistui mieleeni vahvasti oma perehdytysjaksoni, joka tuntui jokseenkin sekavalta, koska tietoa piti etsiä monesta eri paikasta. Apua saa aina pyydetessä, mutta olisi aikaa ja resursseja säästävää, kun kaikki nippelitieto löytyisi yhdestä paikasta. Opinnäytetyön aiheen valitseminen ei siis ollut vaikeaa, koska tarvetta perehdytysoppaalle selkeästi löytyy.

5.2 Toteutus



Kuvio 6: Opinnäytetyön prosessin eteneminen

Olen laatinut perehdytysoppaan, jossa keskityn käsittelemään asioita ja haasteita, joita kohdasin työsuhteeni alussa ja joihin olisin tarvinnut lisätukea. Oppaassa oletetaan, että lukijalla on jo perustiedot ja -taidot, kuten myyntijärjestelmän käyttö ja pikanäppäinten tuntemus. Olen pyrkinyt oppaassa tukemaan päivittäisiä työtehtäviä työnohjauksen näkökulmasta, kun perusperehdytys on saatu päätökseen. Opasta on työstetty vuoden 2024 aikana osittain työlomassa, jotta tarvittavat tiedot ja kuvat tehtävistä on saatu syötettyä oppaaseen asianmukaisesti. Opas on otettu käyttöön pdf-muodossa.

Oppaan laatiminen ei ollut vaikeaa, koska työtehtäväni on minulle erittäin tuttu. Haasteita kuitenkin aiheutti kuvakaappausten ottaminen työskentelyvaiheista. Joissain tapauksissa jouduttiin käyttämään lavastettuja kuvia, koska tilannetta ei ollut mahdollista kuvata

reaaliajassa. Aikataulu oppaan valmistumiselle oli tiukka, joten pyrin pitämään sen mahdollisimman selkeänä ja yksinkertaisena, vaikka lopullinen pituus oli lähes 150 sivua.

Oppaassa esitellään tilauskäsittelyn ja sen työtehtävien lisäksi ohjeita tilauksen tekemiseen, vinkkejä asiakaskommunikointiin, valmiita vastauksia ja yksityiskohtaisia listauksia eri asiakasyritysten sopimuksista ja hinnoittelusta. Siinä annetaan myös kuvallisia ohjeita muun muassa takuuhuoltojen käsittelyyn ja uuden laskutusosoitteen luomiseen.

Käytin oppaassa punaista huomioväriä, jotta tiettyihin kohtiin olisi helppo kiinnittää huomiota. Esimerkiksi myyntijärjestelmässämme on paljon vihreitä elementtejä, joten punaisen värikoodin avulla pystyi osoittamaan selkeästi, mihin tulisi seuraavaksi klikata.

Oma näkemykseni on, että kuvien ja niiden kirjallisten selitysten yhdistelmä tekee oppaasta selkeästi ymmärrettävän. Tavoitteeni oli, että perehdytettävä pystyy helposti löytämään tarvitsemansa tiedon, kuten takuuhuoltopyyntöjen tekemisen tai tietyn yrityksen laskutustiedot. Aiemmin tieto oli hajallaan eri paikoissa ja osittain hiljaista tietoa. Nyt kaikki tarvittava tieto on koottu yhteen dokumenttiin, josta sitä on helppo hakea.

Olen esitellyt oppaani epäsäännöllisin väliajoin tiiminvetäjälleni ja kollegoilleni. Olemme yhdessä käyneet läpi sen sisältöä, sanamuotoja ja sitä, miten asiat saadaan esitettyä mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi. Koska oppaaseen sisältyy paljon dataa, päätimme esittää asiat siinä järjestyksessä, missä ne myös järjestelmään syötetään. Tämä helpottaa hakua oppaasta käyttämällä esimerkiksi asiakasyrityksen nimeä hakusanana. Kaikki keskustelut on käyty noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettisesti hyväksytysti kaikki keskustelut on käyty luottamuksellisesti ja yksityisesti, keskustelutilanteisiin on ollut kaikkien osapuolien suostumus ja osapuolille on tiedotettu, että heiltä saatu data voidaan syöttää opinäytetyöhön tai sen tuotoksena syntyneeseen perehdytysoppaaseen anonyymisti.

6 Kehitystyön tulokset ja johtopäätökset

6.1 Tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä, joka sisältää teoriaosuuden lisäksi perehdytysoppaan, joka on työni varsinainen lopputuotos. Perehdyttämiseen liittyvää teoriaa on käsitelty laajasti ja selkeästi teoriaosuudessa. Perehdytysopas on rakennettu ottaen huomioon toimeksiantaja yrityksen käytännöt, tavoitteena vähentää perehdyttäjien avun tarvetta ja kannustaa työntekijöitä oma-aloitteisuuteen sekä itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Opas pyrkii lisäämään työn tuottavuutta ja tehokkuutta sekä työntekijöiden autonomiaa.

Oppaalle on todettu olevan selkeä tarve. Toimeksiantajayritys on samanaikaisesti perehdytysoppaan luomisen kanssa kehittänyt uutta perusperehdytysmallia toimipisteellemme, jotta perehdytysprosessia voidaan yhtenäistää. Samankaltaisia tehtäväkohtaisia oppaita olisi hyödyllistä luoda myös muihin tiimeihin, ja oma luomani perehdytysopas toimii erinomaisena mallina näiden oppaiden rakentamiselle muille toimipisteessämme työskenteleville tiimeille.

Teoriaosuus tukee selkeästi oppaan käyttöä, eli sen integrointi perehdytysoppaaseen onnistui hyvin. Teoriaosuuden avulla käyttäjä saa tärkeää tietoa perehdyttämisestä, mikä helpottaa oppaan ymmärtämistä. Perehdyttämistä koskevaa tietoa on laajasti saatavilla erilaisista kirja- ja verkkolähteistä, ja lisäksi oppaassa on hyödynnetty muutamia perehdyttämistä sääteleviä lakeja. Lähteet, joita olen käyttänyt, ovat monipuolisia, luotettavia ja ajantasaisia.

6.2 Jatkosuositukset

Tulevaisuudessa perehdytysopasta voidaan kehittää vastaamaan paremmin yksilöllisiä tarpeita tarjoamalla yksityiskohtaisempia malleja ja esimerkkejä tehtävien suorittamiseen. Opasta voi parantaa sisällyttämällä tähän enemmän esimerkiksi tapauskohtaisia esimerkkisähköposteja, jotka auttavat perehdytettäviä hahmottamaan työtehtävien hoitamista ja niihin liittyvää viestintää käytännössä.

Perehdytysoppaan ajantasaisuus on keskeistä sen toimivuuden varmistamiseksi. Sähköinen versio tulisi päivittää säännöllisesti, ja ohjeiden muutokset tulee heijastaa myös mahdolliseen painettuun versioon varmistaakseen, ettei vanhentunutta tietoa jaeta uusille työntekijöille. Työtehtävä pysyy perusrungoltaan jatkossakin hyvin samankaltaisena, mutta uusien asiakkaiden sisällyttäminen oppaaseen on ensisijaisen tärkeää.

Oppaan toimivuutta voidaan arvioida vasta käytännön perehdytystilanteessa, ja saatuja kokemuksia tulisi hyödyntää oppaan jatkokehityksessä. Perehdytyksen jälkeen on hyvä kerätä palautetta oppaan hyödyllisyydestä ja ehdotuksia mahdollisista lisäyksistä tai poistoista. Oppaan toteutusta ja tarpeellisuutta voidaan arvioida tarkemmin myös jatkossa, kun käyttökokemusta ja palautetta siihen liittyen on saattu.

6.3 Pohdinta

Olen tyytyväinen työni lopputulokseen. Aika oli rajallinen ja siihen nähden sain työstäni kattavan ja kehittämistyönä luodusta oppaasta kattavan ja tarkoituksenmukaisen. Prosessi oli onnistunut kokonaisuutta ajatellen ja aihe oli itselleni mielenkiintoinen sekä ajankohtainen kesän lähestyessä ajatellen mahdollisesti kesäksi perehdytettäviä työntekijöitä. Aloituskeskustelu pidettiin tammikuussa 2024 ja tavoitteenani oli saada opinnäytetyö valmiiksi siten, että valmistuisin vielä keväällä 2024.

Teoriaosuuden avulla sain rakennettua vahvan ja oppaan käyttöä tukevan kokonaisuuden. Perehdytysopas onnistui muodostumaan hyödylliseksi ja käytännön työtä helpottavaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyön aikana sain informatiivista kokemusta ja vahvistin tietopohjaani, vaikka minulla oli etukäteen jo hieman tietoa perehdyttämiprosesseista yleisesti sekä perehdyttämiskäytännöistä toimeksiantajayrityksen toimesta, niin perehdytettävänä kuin perehdyttäjänä.

Lähdeaineistoja läpikäymällä sisäistin paljon uutta ja hyödyllistä tietoa, joka tukee työelämäni. Ajantasaisten lähteiden, asianmukaisen rajauksen ja kollegoiden arvioinnin avulla sain varmistettua työni luotettavuuden. Toivon, että perehdytysopas otetaan konkreettiseksi osaksi perehdytystä toimeksiantaja yritykselläni, sillä sille on todellinen tarve. Koko prosessi laajensi omaa tietämystäni aiheesta ja kehitti ammatillista osaamistani merkittävästi.

On ollut hienoa kuulla, että perehdytysopas on saanut positiivista palautetta ja kannustavaa vastaanottoa esihenkilöideni ja kollegoideni keskuudessa, vaikka sitä ei vielä ole julkaistu ja otettu käyttöön. Seuraavana askeleena on perehdytysoppaan käyttöönotto tulevan rekrytoinnin yhteydessä. Tällöin kansion arvo ja käytännön hyödyt tulevat todennäköisesti entistä paremmin esille, kun sitä voidaan soveltaa käytännössä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Toivottavasti tämä käyttöönotto sujuu sujuvasti ja että perehdytyskansiosta tulee olennainen osa toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia.

Oletettavaa on, että perehdytysopas tulee käyttöön myös omissa päivittäisissä työskentelyissä. Opas on luotu silmällä pitäen sitä, millaisia tietoja tarvitsen jatkuvasti; nyt niitä ei tarvitse hakea useista eri lähteistä, vaan ne löytyvät valmiiksi yhdeltä tiedostolta, yhdestä paikasta. Uskon, että oppaalle tulee käyttöä tiimimme sisällä päivittäisissä työskentelyissä, uusien työntekijöiden perehdyttämisessä sekä mahdollisia tuurauksia muista tiimeistä järjestäessä.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.2.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-ty-onopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Cadwell, C. & Crisp, M. 1988. New Employee Orientation : A Practical Guide for Supervisors. United States of America: Course Technology Crisp.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! : uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.
- Doyle, A. 2019. How to prepare for new job orientation. The Balance Careers. Viitattu 24.2.2024. <https://www.thebalancemoney.com/how-to-prepare-for-a-new-job-orientation-2061559>
- Harperlund, C. 2019. Onboarding : Getting New Hires off to a Flying Start. United Kingdom: Emerald Publishing.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- TTS Työtutka 2024a. Opetustilanteen aloittaminen. Viitattu 24.2.2024. <https://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askleen-menetelma/opetustilanteen-aloittaminen/>
- TTS Työtutka 2024b. Opetus. Viitattu 24.2.2024. <https://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askleen-menetelma/opetus/>
- TTS Työtutka 2024c. Mielikuvaharjoittelu. Viitattu 24.2.2024. <https://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askleen-menetelma/mielikuvaharjoittelu/>
- TTS Työtutka 2024d. Taidon kokeilu ja harjoittelu. Viitattu 24.2.2024. <https://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askleen-menetelma/taidon-kokeilu-ja-harjoittelu/>
- TTS Työtutka 2024e. Opiteen varmistaminen. Viitattu 24.2.2024. <https://perehdyttaminen.wordpress.com/tyonopastus/viiden-askleen-menetelma/opiteen-varmistaminen/>
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työturvallisuuskeskus 2024. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 10.2.2024. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Yhteistoimintalaki 1333/2021.

Kuviot

Kuvio 1: Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2004, 30)	9
Kuvio 2: Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2004, 37)	12
Kuvio 3: Perehdyttämisen prosessin eteneminen (Kupias & Peltola 2009, 102)	13
Kuvio 4: Viiden askeleen menetelmä (TTS-työtutka 2024)	14
Kuvio 5: Työntekijän vastuun jakautuminen (Eklund 2004, 160)	19
Kuvio 6: Opinnäytetyön prosessin eteneminen	21