

Sikke Leinikki

Perehdyttämisen toimivat käytännöt



TJS:n työelämäjulkaisujen tavoite on antaa välineitä työelämän kehittämiseen, edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Vahvistaa yleisiä työelämävalmiuksia sekä välittää työelämän tutkimustietoa.

Perehdyttämisen toimivat käytännöt

Toteutimme vuonna 2009 perehdyttämisen hankkeen. Tunnistimme hankkeessa perehdyttämiseen kuuluvia osatekijöitä, jotka on koottu perehdyttämisen toimivat käytännöt -ohjeeksi. Hanke sai Tykes-ohjelman tukea ja siinä oli mukana yrityksiä, joissa työskentelee runsaasti kausiluonteisia työntekijöitä.

Perehdyttämishankkeen taustalla olivat meillä TJS:ssä toteutetut työpaikkakiusaamisen hanke sekä pätkätyötutkimus sekä erilaiset kehittämishankkeet. Näissä hankkeissa havaittiin, että perehdyttämiskäytäntöjen kohentaminen parantaisi määräaikaisten työntekijöiden oloja, ennaltaehkäisisi ristiriitojen syntymistä työpaikoilla ja parantaisi myös työprosessien sujuvuutta. Havaitsimme, että perehtymisen eri osapuolet tarvitsevat malleja toimia monenlaisten työsuhdemuotojen ja vaihtuvien työntekijöiden kanssa.



Perehdyttämisen hyvät käytännöt

Perehdyttämisellä varmistetaan, että työpaikalla tuotetaan laadukkaasti tuotteita tai palveluita, joita varten organisaatio on olemassa. Perehdytys saa työn ja palvelun sujumaan ja auttaa oppimaan uutta. Perehdytys vähentää tapaturmia ja työssä tulevia virheitä ja sen avulla vähennetään työn kuormittavuutta.

Perehdyttäminen kannattaa organisaation, työyhteisön ja yksilön kannalta. Työntekijälle kerrotaan hänen työnsä tarkoitus, esitellään yleiset toimintatavat ja ohjeet (avaimet, työvaatteet, ruokailu jne.). Työsuhteen perusasiat käydään läpi: työsopimus kirjallisena, palkka ja palkanmaksu, työaika, työpaikka ja miten työntekijä toimii sairastuessaan. Työntekijälle kootaan yhteystiedot (organisaation sisäiset ja ulkoiset yhteystiedot ja mistä saa apua missäkin tilanteessa) ja opastetaan henkilö työhön.

Opastuksessa käydään läpi työtehtävien sisältö ja laatuvaatimukset sekä niiden perustelut, koneet ja työvälineet, työntekijän nykyinen tieto, osaaminen sekä mahdolliset koulutustarpeet. Työntekijälle kerrotaan seurannasta ja palautteesta eli miten palautetta voi antaa ja saada ja mistä asioista. Erityistä huolellisuutta kiinnitetään vaaratekijöihin ja vaaratilanteissa toimimiseen sekä opastetaan turvalliseen työskentelyyn.

Työnantajalla on vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä, mutta eri osapuolet voivat kehittää perehdyttämisen avulla myös työpaikan toimintatapoja ja työilmapiiriä. Onnistuneesta perehdyttämisestä hyötyvät kaikki.

1. Työnantaja eli omistajat ja ylimmät esimiehet

Omistajat ja ylin johto pitävät organisaation rakenteet siinä kunnossa, että perehdyttäminen ja uuden tulijan sitouttaminen organisaation rakenteeseen onnistuu. Uuden työntekijän sitouttaminen onnistuu vain, jos organisaation rakenne on selkeä ja tukee sitoutumista. Ylin johto huolehtii siitä, että organisaation tasolla perehdyttäminen on linjattu ja eri osastojen perehdyttämiskäytännöt vastaavat toisiaan. Näin varmistetaan, että eri osastojen ja tasojen esimiehet noudattavat ja kehittävät yrityskohtaisia perehdyttämiskäytäntöjä.

Perehdyttämissopaat ja -ohjelma ovat operatiivisen johdon vastuulla, mutta lähiesimiehet huolehtivat niiden päivittämisestä ja toimivuudesta ja välittävät saamansa palautteen ylemmälle johdolle. Perehdyttämisaineiston päivittäminen auttaa työnantajaa huomaamaan omien prosessiensa tai muiden toimintojensa muutokset ja tekemään ne ymmärrettäviksi koko työyhteisölle.

Perehdyttämiseen ja perehtymiseen varataan riittävästi aikaa. Omistajat ja ylimmät esimiehet vastaavat siitä, että henkilö- ja muut resurssit riittävät toimintaympäristön vaatimusten muuttuessa. Työnjohto ennakoii työmäärien muutoksia ja varaa kulloinkin tarvittavan määrän työntekijöitä ja työaikaa: jatkuva, liiallinen kiire tai toistuva työn puute uuvuttavat molemmat. Työajan seuranta on tähän toimiva väline. Ylin johto vastaa perehdyttämisen seurantarjestelmien luomisesta ja jatkuvasta kehittämisestä.

Ylin johto huolehtii siitä, että palkkausjärjestelmät ovat oikeudenmukaiset ja että uusien ja määräaikaisten työntekijöiden palkkaaminen sekä vuokratyöntekijöiden ja alihankkijoiden käyttö on linjattua, perusteltua ja ohjeistettua.

Ylin johto huolehtii siitä, että työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksentekoon - etenkin silloin, kun päätökset koskevat heitä ja heidän työolojaan. Ylin johto varmistaa, että päätöksenteon järjestelmä ja eri esimiesten vastualueet tunnetaan koko organisaation tasolla. Näin perehtyjälle voidaan perustella hänen toimintaansa ohjaavat päätökset ja kertoa niiden syntyminen.

2. Esimies

Perehdyttämisessä esimiehen rooli on keskeinen, vaikka hän voi delegoida osan tehtävistä muille. Perehtyvän työntekijän tuki on oikeudenmukainen esimies, joka kohtelee kaikkia samassa tilanteessa olevia samalla tavalla. Oikeudenmukainen esimies jakaa palkkiot ja tehtävät oikeudenmukaisesti; oikeudenmukaisen organisaation päätöksenteko ja kohtelu on avointa, tasapuolista ja ulottuu koko työyhteisöön. Jos kyseessä on määräaikainen työ, esimies kertoo avoimesti työn keston, työn sisällön ja jatkotoiveet koko työyhteisölle. Lisäksi hän huolehtii, että perehdytys on kunnossa ja työn vaatimukset ovat kohtuulliset. Esimies myös perustelee muulle henkilöstölle uuden työntekijän tarpeen eli kertoo, mitkä ovat ne muutokset arkisissa käytännöissä tai toimintaympäristössä, jotka johtivat uuden tai määräaikaisen työntekijän palkkaamiseen. Mikäli palkkaamisella varaudutaan tuleviin eläkkeelle siirtymisiin, myös tämä todetaan.

Esimies vastaa siitä, että työpaikalla on toimivat, työprosesseja kuvaavat, ajantasaiset ja työtehtäviin ohjaavat oppaat. Ne auttavat sekä perehdyttäjää että perehtyvää työntekijää. Oppaasta löytyvät ajantasaiset usein tarvittavat osoitteet ja puhelinnumerot sekä työsuhteeseen liittyvät tiedot (työaika, koeaika, työpaikka, lähiesimiehen nimi ja puhelinnumero, työterveyshuolto, sairastuminen ja siitä ilmoittaminen, tauot ja etuudet). Oppaassa kerrotaan myös työn merkitys organisaatiolle ja organisaation pääasialliset tehtävät. Esimies huolehtii, että oppaita päivitetään säännöllisesti. Uusi tai tilapäinen työntekijä perehdytetään huolella käytettäviin koneisiin, laitteisiin ja tietokoneohjelmiin. Työntekijä perehdytetään myös työpaikan tunne-esineistöön, joka kertoo työpaikan historian ja arvomaailman.

3. Perehdyttämisen selkeä työnjako

Esimies vastaa siitä, että työpaikalla on selkeästi sovitut säännöt ja toimintatavat siitä, kuka perehdyttää, mihin asioihin, milloin ja miten paljon kunkin työaika varataan perehdyttämiseen. Organisaatiossa kannattaa nimetä tukihenkilö perehdytettävien kysymyksiä varten. Tukihenkilölle varataan työaika kysymyksiin vastaamista varten. Ketään ei kuitenkaan vapauteta uuden työntekijän tukivastuusta.

Työturvallisuuslaki vaatii, että työntekijät opastetaan turvalliseen ja ergonomiseen työhön ja työtapoihin ja tapaturmien ennaltaehkäisyyn. Esimies huolehtii, että perehtyjän kanssa käydään läpi ja kerrataan turvallisuusohjeet tulipalon ja muiden poikkeustilanteiden varalta. Esimies varmistaa, että tilapäinen tai uusi työntekijä noudattaa opastettuja työtapoja ja käyttää tarvittavia suojavälineitä. Valvontavastuu ja oikeudellinen vastuu työsuojeluasioista on aina johdolla ja esimiehillä. Työsuojelupäälliköllä on työturvallisuusvastuuta ainoastaan siinä tapauksessa, jos hän toimii työsuojelupäällikön viran lisäksi esimiesasemassa.

Työyhteisössä ennakoidaan työrytmejä ja työmäärän vaihteluita yhteisissä palavereissa. Esimies huolehtii siitä, että uudet työntekijät oppivat ympäristöstävälliset ja taloudellisesti järkevät toimintatavat. Näitä ovat esimerkiksi paperin ja muiden tarvikkeiden järkevä käyttö ja kierrätys, energian tehokas käyttö, tietokoneiden sulkeminen käytön tauottua, jätehuolto ja liikkumiskäytännöt.

Esimies varmistaa, että uusi tai tilapäinen työntekijä on oppinut työstä suoriutumiseen tarvittavat asiat ja että hänen työtään ohjaavat samat säännöt kuin muitakin. Hän seuraa työtehtävien suorittamista ja keskustelee asiasta työyhteisön kokouksessa. Uudella tai tilapäisellä työntekijällä on lain ja työehtosopimuksen mukaiset oikeudet ja velvoitteet.

Tämä koskee päivittäistä työaika, palkkaa, työpistettä, työkoneiden käyttöä, työterveyshuoltoa, lomaoikeuksia, velvoitetta hoitaa työ asianmukaisesti ja osallistua työpaikan yhteisiin kokouksiin.

Esimies seuraa säännöllisin välein perehdyttämiskäytäntöjä ja perehdyttämisen dokumentointia. Hän seuraa sekä vakinaisen henkilökunnan että uusien tai tilapäisten työntekijöiden työajan käyttöä ja perehdyttämisessä esiin nousseita ongelmia. Nämä ongelmat kertovat usein organisaation heikoista kohdista eli antavat kehittämistyölle kohteita. Seurannan tuloksista keskustellaan ja perehdyttämistä arvioidaan henkilöstön kokouksissa.

4. Työilmapiiri ja työpaikkakulttuuri

Esimies vastaa osaltaan siitä, että työyhteisössä keskustellaan avoimesti, mutta asiallisesti. Työyhteisössä arvostetaan erilaisuuksia ja henkilöstön sopivaa vaihtuvuutta. Esimies tunnistaa syrjinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen ja puuttuu niihin välittömästi. Syrjintää ja epäasiallista kohtelua ovat sosiaalinen eristäminen, sanattomat loukkaamiset (ilmeet, katseet, puhumattomuus, fyysiset loukkaamiset) sekä sanalliset loukkaamiset (juoruilu, vähättely, pilkkaaminen, aseman tai maineen loukkaaminen, huutaminen, uhkailu). Myös tekstiviestit ja nettikiusaaminen ovat epäasiallista käytöstä, samoin työn vaikeuttaminen sekä sukupuolinen ahdistelu tai häirintä.

Esimies huolehtii siitä, että uudet ja tilapäiset työntekijät otetaan mukaan työpaikan yhteisiin kokouksiin ja virkistystoimintaan. Esimies avaa työpaikan palkkausjärjestelmän ja palkitsemisen perusteet yhteisissä keskusteluissa. Jos yhden palkka samasta työstä on perusteetta parempi kuin muiden, se aiheuttaa kateutta ja syö työmoraalia ja heikentää siten työyhteisön työilmapiiriä ja tuottavuutta.

5. Työsopimus ja työtodistus

Työsopimus tehdään kirjallisena työsuhteen alkaessa. Työsuhteen päättyessä esimies käy työntekijän kanssa rakentavan loppukeskustelun ja kirjoittaa työtodistuksen pyytämättä. Työtodistukseen kirjataan vähintään työsuhteen alkamis- ja päättymispäivä, työtehtävät sekä työsuhteen päättymisen syy (suppea työtodistus). Työntekijän niin halutessa työtodistukseen voidaan lisäksi kirjata tarkemmin työtehtäviin kuuluneet vastualueet, kuvailla työntekijän osaamista sekä nimetä työn vaatimat erikoistaidot (työtaidot) sekä yleisluonteiset suunnittelu-, kehittämis- ja hallintataidot ja sosiaaliset taidot. Suorituksen

ja osaamisen arviointia ei voi lisätä työtodistukseen ilman työntekijän lupaa. Jos työtehtävä esimerkiksi vaatii suurta tarkkuutta, joustavuutta, viestintätaitoja, ongelmanratkaisutaitoja tai suurten kokonaisuuksien hahmottamista, tämä kirjataan. (Jos esimies ei tiedä, mitä taitoja määräaikaisen työ on vaatinut, hän voi kysyä tarkennuksia määräaikaisen lähimmiltä työkavereilta.) Näin työntekijän osaamisesta syntyy käsitys paitsi hänelle itselleen, myös seuraaville työnantajille. Työntekijän palkitsemiseen kuuluu urapolkujen ja tulevaisuusnäkyvien avaaminen.

6. Perehtyvä työntekijä

Perehtyvällä työntekijällä on vastuu siitä, että hän oppii työnsä ja paneutuu uusien tehtävien ja asioiden oppimiseen. Perehtyvällä työntekijällä on velvollisuus suorittaa työnsä huolellisesti esimiehen antamien määräysten ja ohjeiden mukaan. Perehtyvänkin työntekijän on vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa häneltä kohtuudella vaadittavan menettelyn kanssa ja tuottaisi vahinkoa työnantajalle.

Perehtyvän työntekijän kannattaa ottaa selvää myös työpaikalla noudatettavasta työehtosopimuksesta ja selvittää aktiivisesti kuka on työpaikan luottamusmies ja kuka työsuojeluvaltuutettu.

Koska perehtyvä työntekijä tulee useimmiten enemmän tai vähemmän kiinteään työyhteisöön, häneltä vaaditaan sopeutumista valmiisiin toimintatapoihin. Perehtyjä kuitenkin huomaa muutaman ensimmäisen kuukauden aikana, mitä toimintatapoja hänen mielestään tulisi kehittää. Perehtyjän kannattaa kertoa kehittämisajatuksistaan esimiehelleen. Työyhteisöissä voi olla valmiita ja näkymättömiä hierarkioita sekä tiiviitä ryhmiä. Perehdyttävällä on kuitenkin aina oikeus tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun ja työskentelyyn turvallisessa työympäristössä. Hänellä on myös oikeus saada lisätyötä, jos sitä tulee tarjolle, sekä oikeus saada tietoa vapautuvista työpaikoista. Lisäksi perehdyttävällä on oikeus saada palautetta oppimisestaan. Hyvää työilmapiiriä ylläpitää se, että myös perehdyttävä kohtelee työkavereitaan tasapuolisesti, asiallisesti ja oikeudenmukaisesti.

7. Perehdytys ja työyhteisö

Työyhteisön kaikki jäsenet ovat vastuussa työilmapiiristä. He huolehtivat siitä, että työilmapiiri on avoin, tasaveroinen ja oikeudenmukainen. Ketään ei syrjitä tai väheksytä, vaan kaikkia kohdellaan asiallisesti.

Työntekijät ennakoivat omia töitään, eivät jätä työtään tekemättä tai vaadi työtovereilta apua viime tingassa. Ennakointi auttaa sietämään ja hoitamaan hallitusti myös tekniikan aiheuttamat lisätyöt. Perehdyttämisen varmistamiseksi myös vakinaisen henkilökunnan on oltava valmis sopeuttamaan työtään, oppimaan jatkuvasti uutta ja opastamaan uutta tulijaa.

Työyhteisöllä on oikeus saada palautetta omasta toiminnastaan perehdyttäjänä sekä oikeus antaa asiallista palautetta.

8. Henkilöstön edustajana perehtyjälle

Mikäli työpaikalla on henkilöstön edustajia eli luottamusmies, varaluottamusmies ja/tai työsuojeluvaltuutettu, hän esittäytyy uudelle tai tilapäiselle työntekijälle ja kertoo roolinsa mukaiset tehtävät. Jos työpaikalla on luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu edustaa työntekijöitä vain työsuojeluasioissa.

Henkilöstön edustaja huolehtii siitä, että uuden tai tilapäisen työntekijän edut ja työn ehdot vastaavat muun työyhteisön ehtoja ja häntä kohdellaan asiallisesti. Henkilöstön edustajan kehittämisosaamiseen kuuluu, että hän osaa hyödyntää perehtymisessä esiin nousseet haasteet työpaikan ja työn sujumisen parantamisessa ja osaa saattaa epäkohdat työnantajan tietoon.