

Vuorovaikutteinen perehdytysopas huoltamotyöntekijälle

Ella Aksentjeff

Anni Nivus



Tekijä(t) Ella Aksentjeff, Anni Nivus	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Vuorovaikutteinen perehdytysopas huoltamotyöntekijälle	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 1
<p>Toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen ja produktina tehdään perehdytysopas. Toimeksiantajana toimii Shell Konala. Tavoitteena on luoda selkeä ja helposti muokattavissa oleva vuorovaikutteinen perehdytysopas huoltamotyöntekijälle. Oppaan tekemisessä käytetään hyödyksi toimeksiantajan vanhoja perehdytysmateriaaleja. Oppaan lisäksi laaditaan perehdyttämisen tarkistuslista ja kyselylomake perehdytetyille.</p> <p>Produkti on tärkeä toimeksiantajalle, sillä heillä ei ole ollut aikaisemmin yhtenäistä perehdytysmateriaalia. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, mikä korostaa oppaan tärkeyttä.</p> <p>Johdannossa tuodaan ilmi syitä siihen, miksi perehdytysopas on tärkeä apuväline perehdyttämisessä. Siinä käydään läpi, mitä tuotettu perehdytysopas pitää sisällään ja rajataan produktin tavoitteet selkeästi. Johdannon lopussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja.</p> <p>Ensimmäinen tietoperustan pääluke käsittelee henkilöstön kehittämistä. Luvussa käydään läpi, mitä se tarkoittaa ja mitä kaikkea se vaatii. Luku sisältää erilaisia keinoja, miten henkilöstöä voidaan konkreettisesti kehittää.</p> <p>Tietoperustan toisena päälukena on perehdyttäminen. Luvussa käydään läpi, mitä perehdyttäminen on, milloin sitä tarvitaan ja miksi se on tärkeää. Siinä halutaan korostaa, kuinka laajasta asiasta on kyse ja esitetään konkreettisia apuvälineitä tehokkaaseen perehdyttämiseen. Luvussa kerrotaan, minkälainen perehdyttäjä kannattaa valita ja miten perehdytys-suhteita voidaan hallita.</p> <p>Empiirisessä osiossa käydään läpi produktin toteutusta, kuvausta ja lopputulosta. Luvussa kerrotaan yksityiskohtaisesti vaiheittain, miten perehdytysoppaan eri osiot on tuotettu ja mukana on kuvia havainnollistamaan tehtyjä muutoksia.</p> <p>Viimeisessä pääluvussa pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta tietoperustan, lähteiden ja toistettavuuden pohjalta. Siinä vertaillaan suunnitelmaa ja lopullista tuotosta toisiinsa sekä pohditaan niiden eroavaisuuksia. Lisäksi pohditaan työn aikataulutusta ja asioita, jotka siihen vaikuttivat. Luvussa kerrotaan, että tavoitteisiin päästiin ja toimeksiantaja on tuloksiin erittäin tyytyväinen.</p> <p>Perehdytysoppaan käyttöä varten esitetään kehittämisohjeita, esimerkiksi sen ajan tasalla pitämisestä. Lopuksi arvioidaan omaa toimintaa, oppimista ja ammatillista kehitystä projektin aikana.</p>	
Asiasanat Perehdytysopas, vuorovaikutus, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Produktin tavoite ja rajaukset	2
1.2	Toimeksiantajan esittely	4
2	Henkilöstön kehittäminen	6
2.1	Henkilöstön kehittämisen edellytyksiä	6
2.2	Henkilöstön kehittämisen keinoja	7
3	Perehdyttäminen	11
3.1	Perehdyttämisen käsite	11
3.2	Perehdyttämisen laajuus	15
3.3	Perehdyttämisen apuvälineitä	17
3.4	Perehdyttäjän valitseminen	19
3.5	Keskeisiä työkaluja perehdyttämissuhteiden hallintaan	20
4	Perehdytysoppaan toteutus, kuvaus ja lopputulos	25
4.1	Toteutuksen kuvaus	25
4.2	Tuotoksen esittely	35
4.3	Lopputulos	37
5	Pohdinta	40
5.1	Luotettavuuspohdinta	40
5.2	Yhteenveto	41
5.3	Kehittämisehdotukset	42
5.4	Oman oppimisen arviointi	43
	Lähteet	45
	Liitteet	48
	Liite 1. Perehdytysopas	48

1 Johdanto

Perehdytys on osa henkilöstön kehittämistä, joka kattaa monia toimintoja yrityksessä. Perehdytys liittyy koko rekrytointiprosessiin, joka alkaa oikeanlaisten henkilöiden etsinnällä työtehtäviin. Perehdytykselle annetaan usein liian vähän arvoa ja se saatetaan hoitaa huonosti. Todellisuudessa perehdytyksellä on todella suuri merkitys työntekijän uran kannalta niin hänelle itselleen, kuin yrityksellekin. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää pääsemään mukaan työyhteisöön ja siihen täytyy varata tarpeeksi aikaa ja resursseja (TTL 2018). Perehdytystä helpottaakseen yrityksellä on hyvä olla perehdytys suunnitelma ja -materiaaleja (TTL 2017). Uuden työntekijän perehdytys saattaa jäädä vajavaiseksi, mikäli työnantajalla ei ole perehdytysopasta apunaan. Työntekijä täytyy perehdyttää esimerkiksi uusiin työtehtäviin, tavoitteisiin, työtiloihin, -vuoroihin, -turvallisuusasioihin ja työyhteisön toimintatapoihin (TTL 2017). Nämä kaikki saadaan helposti koottua yhteen perehdytysoppaaseen, jota työntekijä voi selata vapaa- ja työaikana. Perehdytysopas auttaa työnantajaa ja työntekijää, kun oppaasta löytyy kaikki tarpeellinen tieto. Työntekijä pystyy epäselvässä tilanteessa tarkistamaan esimerkiksi, mitä asiakaspalautetilanteessa täytyy tehdä tai milloin työvuorot julkaistaan. Aikaa säästyy tiedon tai henkilön etsimiseltä, kun kaikki tärkeä informaatio on koottu yhteen kansioon. Työntekijää täytyy kehottaa lukemaan perehdytysopas rauhassa läpi, jotta hän tietää, mitä se pitää sisällään ja osaa hyödyntää sitä tarvittaessa. Esimerkiksi HOK-Elanto vaatii kaikkia työntekijöitään lukemaan perehdytys-, kassa- sekä turvallisuusoppaat läpi ja lukeminen sisältyy työaikaan (Henkilö A 2016). Sillä varmistetaan, että työntekijä saa tarvitsemansa tiedon vaadittuun työhön ja että hän tietää, mistä tiedon tulevaisuudessa löytää.

Tällä hetkellä toimeksiantajallamme Shell Konalalla on todella suuri vaihtuvuus työntekijöissä. Sen vuoksi he joutuvat rekrytoimaan koko ajan lisää työntekijöitä asemalle, mikä tarkoittaa jatkuvaa työntekijöiden perehdytystä. Tällaisissa tilanteissa perehdytysoppaan merkitys kasvaa perehdytyksen apuvälineenä. Mikäli uusien työntekijöiden perehdytykseen ei ole varaa panostaa ajallisesti eikä rahallisesti, tulee se kostautumaan yritykselle huonona asiakaspalveluna, työntekijöiden vaihtuvuutena ja huonona työilmapiirinä. Esimerkiksi Shell Konalassa eräs uusi työntekijä sanoi itsensä irti koeajalla, koska ei ollut tyytyväinen hänelle annettuun perehdytykseen (Henkilö B 2017).

Halusimme tehdä toiminnallisena opinnäytetyönämme perehdytysoppaan Shell Konalalle, koska aihe on heille tärkeä ja ajankohtainen. Rekrytointiprosessi on käynnissä ja uusia perehdytettäviä tulee paljon. Heillä ei ole yhtenäistä perehdytysopasta, eikä myöskään aikaa työstää sellaista. Shell Konalalla on ennestään irrallisia ja epäselviä

perehdytysmateriaaleja, joita ei ole juurikaan hyödynnetty perehdytyksessä. Opas on Shell Konalalle erityisen hyödyllinen, sillä esimiehiä ei ole yleensä paikalla aikaisin aamusta, eikä iltaisin. Työntekijät työskentelevät keskenään ja perehdytysoppaan avulla he voivat selvittää työvuoron aikana esiintyviä kysymyksiä koskien esimerkiksi sairaspöytäkirjoista ilmoittamista tai palkanmaksua. Perehdytysoppaasta tehtiin kohtalaisen laaja ja jokainen oppaan osa on tärkeä.

Opinnäytetyötä varten Shell Konalasta saatiin pdf-muodossa vanhat perehdytysmateriaalit, jotka ovat "Tervetuloa taloon!" -osio, "Liikenneaseman käsikirja", "Turvallisuuskäsikirja", "Vuokravaunut.fi"-käyttöopas, "Varhaisen puuttumisen malli Restelillä" ja perehdyttämisen tarkistuslista. Työssä panostetaan visuaaliseen puoleen, mutta joissakin osuuksissa toimeksiantajalta on saatu lupa muokata myös sisältöä. Kolmeen oppaan osuuteen on tehty uusi ulkoasu, muokattu tekstiä selkeämmäksi ja helppolukuisemmaksi sekä päivitetty vanhat tiedot ajankohtaisiksi. Tietojen päivytystä varten haastateltiin Shell Konalan asemapäällikköä ja työntekijöitä. Kaikki osuudet on koottu yhtenäiseksi kansiksi ja se sisältää hakemiston, jotta kansion käyttö olisi helpompaa. Toimeksiantaja ei antanut tarkkoja ohjeita, joita oppaan tekemisessä tulisi noudattaa. Ainoana vaatimuksena oli sisällyttää oppaaseen kaikki tieto, mitä huoltamotyöntekijä tarvitsee työhönsä. Ulkonäöllisissä asioissa saimme täyden toimintavapauden. Kuviossa 1 näkyy perehdytysoppaan sisältämät eri osuudet kansiossa olevassa järjestyksessä.

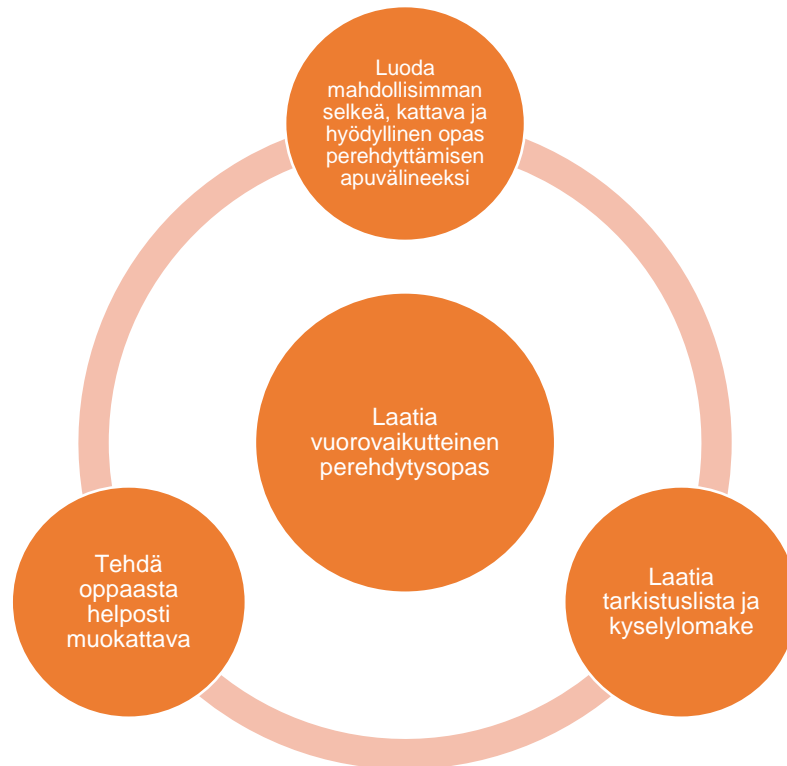


Kuvio 1. Perehdytysoppaan sisältö

1.1 Produktin tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on laatia vuorovaikutteinen perehdytysopas Shell Konalalle (kuviot 2). Tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava ja hyödyllinen perehdytysopas perehdyttämisen apuvälineeksi huoltamotyöntekijöille. Halusimme tehdä oppaasta hieman erilaisen ja korostaa erityisesti vuorovaikutteisuutta. Kohderyhmänä ovat Konalan aseman työntekijät, sillä oppaan sisältö rajautuu aseman käytäntöjen mukaan. Yhtenä tavoitteena on kuitenkin saada perehdytysoppaasta helposti muokattava, jotta sitä

voidaan hyödyntää muillakin Shell-huoltoasemilla. Onnistuminen opinnäytetyössä on varmistettu hyödyntämällä tietoperustaa ja olemalla aktiivisesti yhteydessä Shell Konalan asemapäällikköön.



Kuvio 2. Opinnäytetyön tavoitteet

Perehdytysoppaan jatkoksi on tehty päivitetty perehdyttämisen tarkistuslista, jonka tavoitteena on tukea perehdytyksen etenemistä ja lisätä vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Listassa on mainittu kaikki asiat, jotka tulisi käydä läpi perehdyttämisen yhteydessä. Siihen voidaan merkitä jo käydyt asiat sekä asiat, joihin täytyy paneutua enemmän. Shell Konalalla oli jo ennestään tarkistuslista, mutta se vaati päivittämistä.

Kyselylomake perehdytetyille on tehty kehittämään perehdyttämistä. Sen avulla saadaan selville, miten perehdytys on onnistunut ja mitä siinä pitäisi mahdollisesti parantaa. Shell Konalalla ei ole aikaisempaa kyselylomaketta, mutta totesimme sen hyödylliseksi teoriaa opiskellessamme.

Tietoperustaosuuden aiheiksi rajautui henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen. Perehdyttäminen on opinnäytetyön tärkein aihe, koska produktina on perehdytysopas. Perehdyttämiseen liittyvän teorian avulla saatiin tärkeää tietoa siitä, mitä perehdyttäminen on, mitä siinä pitää huomioida ja minkälaisia apukeinoja siinä voidaan käyttää. Näitä

tietoja pystyttiin hyödyntämään perehdytysopasta laatiessa. Perehdyttäminen on osa suurempaa kokonaisuutta, joka on henkilöstön kehittäminen. Taulukossa 1 on peittomatriisi, jonka avulla olemme havainnollistaneet opinnäytetyön tutkimusteemoja.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusteemat	Tietoperusta	Empiria	Lomakkeen kysymykset
Perehdytysoppaan sisältö	3.1, 3.3	4.1, 4.2	3, 5
Tärkeää perehdyttämisessä	3.1, 3.2, 3.3, 3.5	4.1, 4.2, 4.3	2, 3, 5
Vuorovaikutuksen merkitys perehdyttämisessä	3.1, 3.3, 3.4, 3.5	4.1, 4.3, 5.3	4, 5
Tarkistuslistan hyödyt	3.3, 3.4, 3.5	4.1, 4.2	1
Kyselylomake menetelmänä	3.3	4.1, 5.3	1

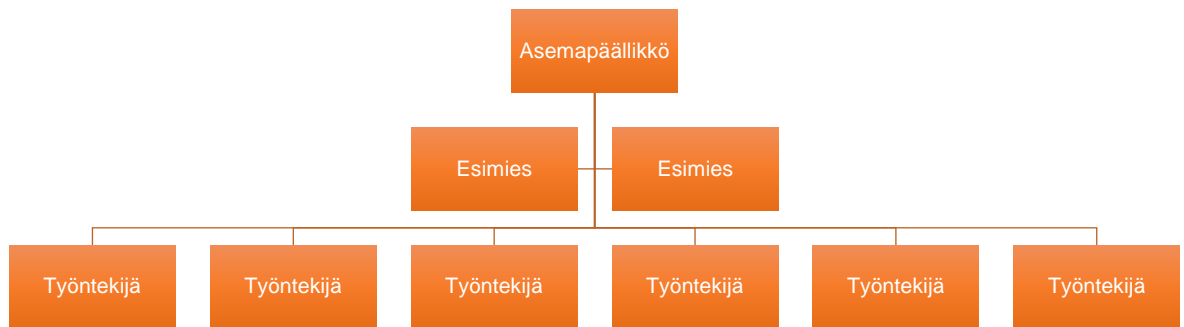
1.2 Toimeksiantajan esittely

Royal Dutch Shell perustettiin vuonna 1907, mutta vuonna 2010 suomalainen St1 Oy osti suurimman osan Shellin toiminnasta Suomessa ja Ruotsissa. St1 omistaa Shell huoltamotoiminnan Suomen ja Ruotsin lisäksi myös Norjassa. St1 ja Shell tekivät lisenssisopimuksen, jotta St1 saa käyttää Shellin brändiä. St1 koostuu kahdesta sisarkonsernista, jotka ovat St1 Nordic ja St1 Group. St1 Nordic hoitaa polttonesteiden myynnin ja markkinoinnin sekä uusiutuvan energian valmistamisen ja kehittämisen. St1 Group taas vastaa öljynjalostamisesta. Organisaatiolla on yhteensä 1450 St1- ja Shell-huoltoasemaa Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. St1:n pääkonttori sijaitsee Helsingin Etelä-Haagassa ja yrityksessä työskentelee noin 700 työntekijää. (Shell 2018.) Shell ja St1 ovat tehneet yhteistyötä hotellin- ja ravintola-alan yrityksen Restel Oy:n kanssa vuodesta 2006 lähtien. Restel Oy hallinnoi niiden myymälä-, polttoneste- ja ravintolakonsepteja sekä on vastuussa ketjuohjauksesta ja tuotekehityksestä. (Shell HelmiSimpukka 2017a, 5.)

Toimeksiantajana toimii Shell Konala ja opinnäytetyön tekohetkellä asemapäällikkönä toimi Michael Paavola. Syyskuussa 2018 uudeksi asemapäälliköksi nimitettiin Tiia Vepsäläinen. Shell Konala on Helsingin Konalassa sijaitseva huoltoasema. Se tarjoaa asiakkailleen kahvilan tuotteineen ja ravintolan, jossa tarjotaan lounasta ja á la carte -ruokaa. Lisäksi huoltoasemalta löytyy autopesu- ja tankkausmahdollisuus. Tankkauksen voi Shelliltä saada myös palvelumestarin toimesta, joka tankkaa kulkuvälineen ilman lisäkustannuksia. Asema aukeaa arkisin klo 5, lauantaisin klo 6 ja sunnuntaisin klo 7 sekä sulkeutuu joka päivä keskiyöllä. Huoltamotyöntekijän tehtäviin kuuluu aseman avaaminen ja sulkeminen,

vitriini- ja paistotuotteiden saatavuuden varmistaminen, siisteyden ylläpitäminen, myymälän hyllyjen täyttö, tiskaaminen, vitriinituotteiden ja lounaan valmistus, elintarvikkeiden riittävydestä huolehtiminen, tilittäminen sekä tärkeimpänä tehtävänä asiakaspalvelu. Shell-organisaatio on todella tarkka työntekijöidensä palveluasenteesta, työvaatetuksesta ja lisämyynnistä. Huoltoasemilla on viikoittain vaihtuva lisämyyntituote, jota tulee tarjota jokaiselle asiakkaalle. (Henkilö C 2017.)

Shell Konalassa työskentelee tällä hetkellä yhdeksän työntekijää. Heistä kolme ovat esimiesasemassa ja loput ovat huoltamotyöntekijöitä. Kuviossa 3 on esitetty organisaatiokaavio. Henkilökunta on naisvaltainen, sillä asemalla työskentelee vain kolme miestä. Miehet ovat iältään yli 30 vuotiaita. Asemalla työskentelevät naiset ovat 18-30 -vuotiaita, joten henkilökunnan keski-ikä ei ole kovinkaan korkea. Kolme työntekijää opiskelevat työn ohella. (Henkilö C 2017.)



Kuvio 3. Shell Konalan organisaatiokaavio

2 Henkilöstön kehittäminen

Tämä luku käsittelee henkilöstön kehittämistä käytännössä. Luvussa on kerrottu, mitä se vaatii ja miksi se on olennainen osa yrityksen kilpailukyyn kasvattamista. Lukuun on kerätty erilaisia henkilöstön kehittämisen keinoja, joita yritys voi halutessaan hyödyntää. Lukuun on lisätty myös tekstiä havainnollistaakseen kaavio, jossa näkyy osaamistarpeiden kartoittamisen ja kehittämisen vaiheet.

2.1 Henkilöstön kehittämisen edellytyksiä

Kun työntekijöiden osaamista ylläpidetään, vahvistetaan ja viedään eteenpäin, puhutaan henkilöstön kehittämisestä. (Viitala 2014, 189-190.) Henkilöstön kehittämisessä yrityksessä on kyse siitä, että osataan nostaa juuri oikeiden työntekijöiden tasoa ja pitää sitä yllä sekä hyödyntää sitä mahdollisimman tehokkaasti. Koko yrityksen osaaminen on kiinni osaavista yksilöistä, mikä luo osaamisen johtamiselle hyvin suuren arvon. Henkilöstön kehittämisestä voidaan käyttää myös käsitettä organisaation oppiminen, jolla tarkoitetaan niitä kaikkia toimintoja, joiden avulla yritys oppii. (Viitala 2014, 170-171.) Henkilöstön kehittäminen kannattaa aloittaa jo työntekijän perehdytysvaiheessa (Accountor 2018).

Henkilöstön kehittämisessä tulee ottaa huomioon yrityksen ydinosaaminen. Ydinosaamisen määrittämiseksi esimiesten ja henkilöstöasiantuntijan täytyy paneutua syvällisemmin organisaation toimintoihin ja tapoihin. Yritys saa hyvää kilpailuetua ja lisäarvoa koko henkilöstölle, organisaatiolle ja asiakkaille, jos kehittämisessä huomioidaan yrityksen ydinosaaminen, tehdään selkeä suunnitelma ja myös toteutetaan se kunnolla. Muu osaaminen voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta ja se vaatii hyviä verkostoitumistaitoja. (Österberg 2015, 144–145.)

Suurin osa yrityksistä pitää henkilöstön osaamista heidän tärkeimpänä etunaan (Viitala 2014, 172). Jotta yritys voi varmistua siitä, että heidän sen hetkinen osaaminen säilyy, ovat osaavat työntekijät sitoutettava mahdollisimman pysyvästi yritykseen. Henkilöstön osaamisen täytyy vastata työn ja yrityksen vaatimuksia, jotta työ pystytään tekemään hyvin ja työhyvinvointi pysyy yllä. Työhyvinvointi laskee, jos töitä yritetään tehdä vajavaisilla resursseilla ja tietotaidoilla. (Manka ym. 2010, 45; Viitala 2014, 186.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on tärkeää ajatella nimenomaan tulevaisuutta. Osaamista kehitetään, jotta yrityksen kilpailukyky nousee ja yritys uudistuu. Ei sen takia, että yrityksen tila pysyisi samana. Nykytilanteen osaamisen hahmottaminen on haastavaa

ja saattaa viedä keskittymisen tulevaisuuteen tähtäämisestä. Keskittyminen täytyy muistaa pitää tulevaisuudessa. (Accountor 2018.)

Henkilöstön kehittämisessä on kyse jatkuvista toiminnoista, joilla kehitetään työntekijöitä yrityksen tarpeen mukaisesti. Yksi suuri osa henkilöstön kehittämistä on perehdytys ja työnopastus, sillä ne edistävät työtehokkuutta huomattavasti. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Henkilöstön kehittämisellä varaudutaan tulevaan ja pyritään ennakoimaan osaamistarpeita. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 45.)

Hyvällä työilmapiirillä on henkilöstön kehittymisen kannalta merkittävä rooli. Työpaikalle on tärkeää luoda mahdollisimman suotuisa tunnelma oppimiselle ja ilman otollista työilmapiiriä se on vaikeaa. Hyvässä työilmapiirissä on avoimuutta ja luottamusta, joka syntyy yrityksen oikeudenmukaisesta toiminnasta, ihmisten kunnioituksesta ja tukemisesta. Tämä mahdollistaa sen, että ideoita ja taitoja halutaan sekä uskalletaan jakaa. Yrityksessä käydään avointa keskustelua muita tuomitsematta, mutta samalla haastetaan toisten ajatuksia omilla. Jokainen toimii omalla tavallaan, eikä kaikille sovi samanlaiset kehittämismenetelmät, mutta kaikkia tulee kannustaa kehittymään. (Accountor 2018; Österberg 2015, 147.)

2.2 Henkilöstön kehittämisen keinoja

Ennen henkilöstön kehittämisen aloittamista yrityksessä on hyvä luoda kehittämissuunnitelma. Se tehdään osaamistarvekartoituksiin perustuen, minkä lisäksi hyödynnetään yrityksen tavoitteita ja analyysyjä koskien yrityksen toimintaa. Suunnitelma laaditaan useimmiten korkeintaan muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Se jakaantuu moniin eri osioihin, joita ovat esimerkiksi koko työyhteisö, tiimit ja yksittäiset työntekijät. (Viitala 2014, 186.) Kehittämissuunnitelman luominen on tärkeää, koska henkilöstön kehittämiseen kuluu paljon aikaa, vaivaa ja rahaa. Henkilöstön kehittämistä täytyy tarkastella investointina, joka vaatii yksityiskohtaisesti ja huolellisesti tehdyn suunnitelman. Suunnitelman täytyy olla konkreettinen ja hyvin toteutettavissa oleva. (Accountor 2018.)

On tärkeää lähteä liikkeelle kehittämistarpeista, eli mitä tietoja ja taitoja yritys haluaa kehittää. Kehittämistarpeita pitää tarkastella todella yksityiskohtaisesti ja huolellisesti. Tarpeet pitää selvittää organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla, jotta kehittyminen olisi mahdollisimman kokonaisvaltaista. Ennen kuin voidaan lähteä suunnittelemaan kehittämiskeinoja, yrityksen täytyy paikantaa, mitä pitää oppia, mitä virheitä on tehty ja miten ne voidaan korjata. Sen lisäksi on hyvä pohtia, mitä uusia taitoja tarvitaan ja millä uudistuksilla saadaan lisättyä kilpailukykyä. (Österberg 2015, 150.) Kaikki oppiminen ei kuitenkaan tarkoita vain

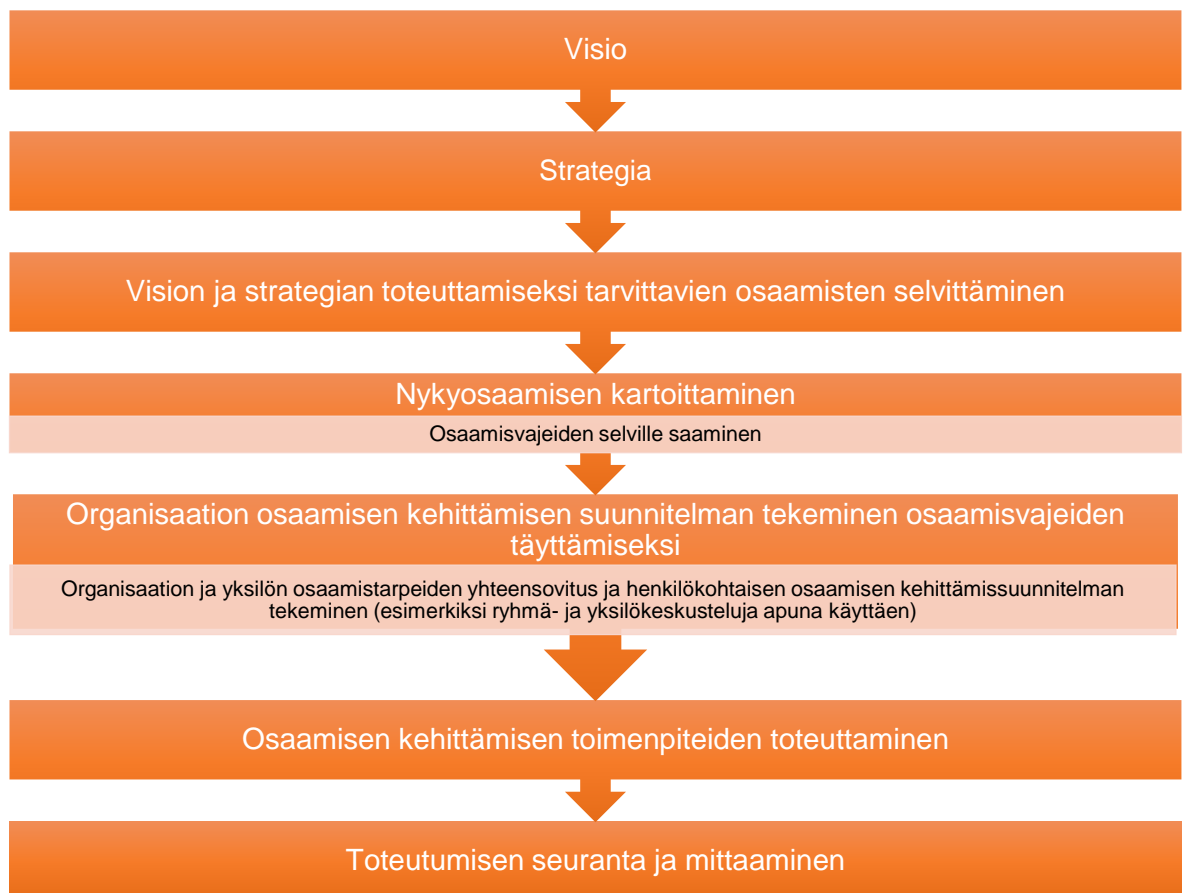
uuden tiedon oppimista, vaan myös menneistä opittujen asioiden hyödyntämistä ja muistamista. Kokemus tuo paljon osaamista, sillä jotkut asiat ja tiedot eivät muutu usein. Kokee- neet työntekijät ovat nähneet myös tiedon muuttumisen ja pystyvät sen avulla helpommin ennakoimaan tulevia muutoksia. (Österberg 2015, 146.)

Kehittämistarpeita selvittäessä ja menetelmiä suunniteltaessa ei saa unohtaa niiden liittämistä yrityksen strategiaan. Kehittämisprosessin aikana sen päämäärä saattaa unohtua ja henkilöstöä kehitetään vain kehittämisen ilosta. On tärkeää pitää jatkuvasti mielessä, että henkilöstön kehittäminen lähtee yrityksen liiketoiminnasta. (Accountor 2018.)

Yrityksen strategian ja vision on oltava selvät johdolle ja henkilöstölle, jotta osataan esittää oikeanlaisia kysymyksiä henkilöstön kehittämistarpeiden selvittämiseksi (kuvio 4 s.9) (Österberg 2015, 151). Henkilöstön osaamisen tulisi tukea yrityksen visiota, jotta siihen pystytään tähtäämään (Österberg 2015, 143). Henkilöstön kehittämiskohteita voidaan selvittää esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja henkilöstötutkimusten avulla. Kehittämistarpeisiin ja osaamisvaatimuksiin vaikuttaa yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet. Esimerkiksi, jos yritys haluaa laajentaa ulkomaille ja työ vaatii laajentamisen jälkeen uutta kielitaitoa, yrityksen täytyy tehdä suunnitelma siitä, miten henkilöstölle opetetaan uusi kieli. Osaamisvaatimuksia voidaan lähteä selvittämään yksilötasolla osaamiskartoitusten avulla, joissa huomioidaan esimerkiksi työntekijän ammatti- ja kielitaitoa, atk-osaamista ja sosiaalisia kykyjä. Jokaisen osa-alueen kohdalle tulee laatia tavoitetasot ja on mietittävä keinoja, joilla työntekijän nykyinen osaamisen taso saadaan nostettua yrityksen vaatimalle tasolle. (Österberg 2015, 151.)

Henkilöstön kehittämismenetelmiä on hyvin paljon ja jotkut kehittämismenetelmistä tapahtuvat työpaikalla ja jotkut sen ulkopuolella. Työpaikalla tapahtuvia menetelmiä ovat esimerkiksi sijaisuudet, projektityöskentely, työn laajentaminen, perehdyttäjänä toimiminen, mentorointi ja valmennus. Työpaikan ulkopuolella olevia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi opiskelu oppilaitoksessa, itseopiskeluohjelmat verkossa ja ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoama koulutus. Kurssit ja koulutukset ovat hyödyllisiä, mutta niillä nostetaan esiin vain puutteellisia taitoja ja liiallinen yksitoikkoisuus menetelmissä ei kehitä henkilöstöä tarpeeksi. Esimerkiksi tiedon hankkiminen kokemusten kautta sekä ajattelumallien kehittäminen ja jakaminen, ovat koulutuksia tehokkaampia menetelmiä. Accountor:in artikkelin ja Österbergin mukaan analysoimalla omaa toimintaa ja tutkimalla kokemuksia yksin ja yhdessä, saa paljon käytännönläheisemmän lähestymistavan kehittymiselle. Suurin osa henkilöstön kehittämisestä kuitenkin tapahtuu työtä tehdessä koulutusten sijaan. (Accountor 2018; Manka ym. 2010, 46; Österberg 2015, 149-150.)

Henkilöstön kehittäminen ei liity ainoastaan yrityksen palveluiden ja tuotteiden tuntemiseen, vaan myös liiketoiminnan tuntemiseen. Kun organisaatiosta löytyy henkilöitä, jotka pystyvät esimerkiksi hoitamaan markkinointia, riskejä voidaan ehkäistä ja yritystä viedä eteenpäin. (Manka ym. 2010, 46-47.)



Kuvio 4. Osaamistarpeiden kartoittaminen ja kehittäminen (Manka ym. 2010, 46)

Niin kuin yllä mainittiin, yksi hyvistä kehittämismenetelmistä on kokemuksesta oppiminen. Sitä voidaan harjoittaa esimerkiksi arviointipalaverien avulla. (Viitala 2014, 189-190.) Kehityskeskusteluiden ja osaamisvaatimusten tiedostamisen lisäksi, yhtenä kehittämismenetelmänä voidaan luoda työntekijöille omat kehittämissuunnitelmat. Niiden avulla jokainen pystyy lähteä kehittämään itseään tavoitteellisesti. Työntekijän tulee laatia ansioluettelo ja kehittämissuunnitelma itsenäisesti, jolloin he pystyvät myös muokkaamaan ja päivittämään niitä. Tarkoituksena on, että työntekijöiden ansioluettelo ja kehittämissuunnitelma ovat näkyvillä heille itselleen ja heidän esimiehilleen, jotta oikeanlaisen osaamisen löytäminen olisi helpompaa. Sen avulla nähdään myös, mitä pitäisi alkaa kehittämään. (Österberg 2015, 154.)

Kun henkilöstön kehittäminen on ollut yrityksessä meneillään jo jonkin aikaa, kehittymistä on syytä arvioida. Osaamista arvioidaan yleensä itsearvioinneilla ja asiakkaiden, esimiesten sekä kollegoiden arvioinneilla. Osaamista ja kehittymistä on mahdollista arvioida myös tulosten avulla, esimerkiksi onko myynti kasvanut tai onko asiakastytyväisyys parantunut. (Österberg 2015, 160.)

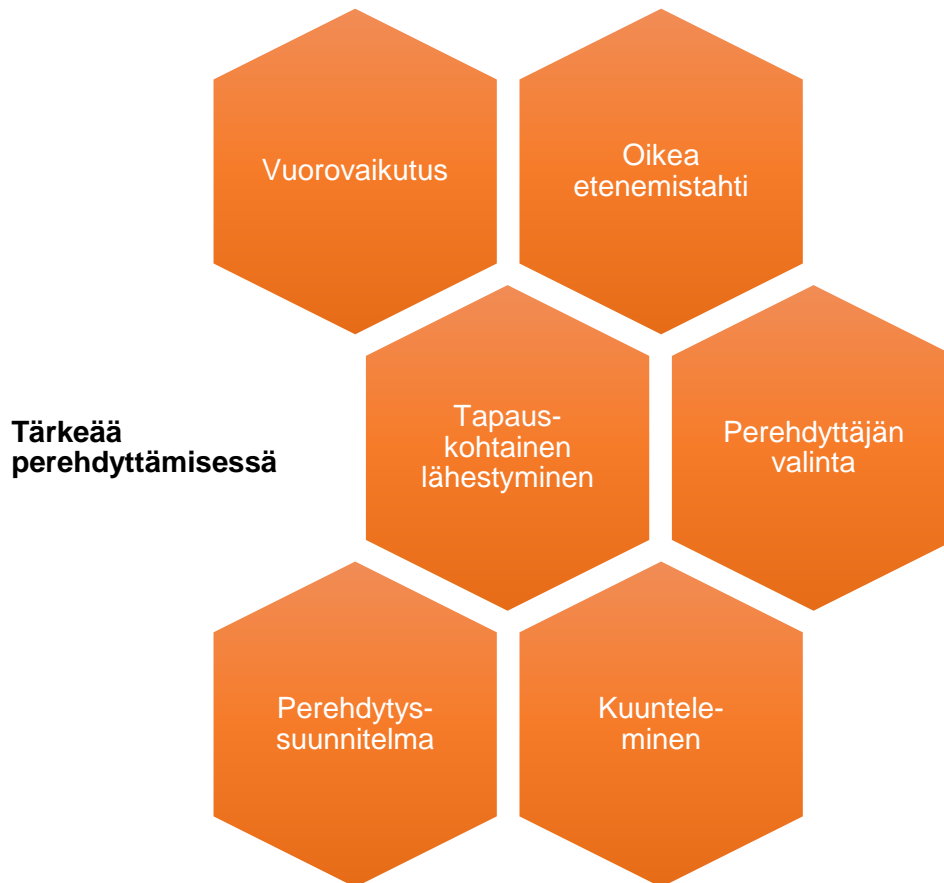
Henkilöstön kehittäminen vie paljon aikaa ja jokaisen työntekijän on sitouduttava siihen (Österberg 2015, 146). Yrityksen johdon ja esimiesten täytyy antaa esimerkkiä aktiiviseen kehittymiseen sekä yrityksen täytyy tarjota hyvät edellytykset ja mahdollisuudet oppimiselle. Organisaatio on vastuussa kehittämismahdollisuuksien tarjoamisesta, mutta oma oppiminen lähtee jokaisesta itsestään. Jokainen on loppupeleissä vastuussa vain oman osaamisensa kehittämisestä. (Accountor 2018.)

3 Perehdyttäminen

Tässä luvussa käydään läpi, mitä perehdyttäminen on, ketä se koskee ja mitä kaikkea siihen sisältyy. Luvussa käy ilmi, miten ja mistä perehdyttäminen kannattaa aloittaa. Osiossa avataan perehdyttämisen tarkoitusta ja sitä, mihin kaikkeen se voi vaikuttaa sekä mitä apukeinoja perehdyttämisen tukena voi käyttää. Luvussa käydään läpi tutkimustuloksia, joissa käy ilmi perehdyttämisen trendit viime vuosina. Lisäksi luvussa pohditaan, millainen on hyvä perehdyttäjä ja ketä siihen kannattaa valita. Lopussa annetaan konkreettisia esimerkkejä siitä, miten perehdyttämistä voidaan parantaa.

3.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimintatapoja ja keinoja, joilla uusi työntekijä saadaan osaksi organisaatiota, oppimaan työtehtävänsä, tuntemaan työpaikkansa, sen käytännöt ja kollegat sekä tiedostamaan, mitä häneltä odotetaan uudessa työtehtävässään. Perehdyttämistä tarvitaan, kun yritykseen palkataan uusi työntekijä, henkilö siirtyy yrityksen sisällä eri työtehtäviin, henkilö palaa pidemmältä poissaololta, kuten ulkomailla työskentelyn jälkeen tai perhe-/opintovapaalta. Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun havaitaan turvallisuusohjeiden laiminlyöntiä, työtehtävissä tapahtuu paljon virheitä tai kun työpaikalle hankitaan uusia laitteita. Vakituisten työntekijöiden lisäksi myös esimerkiksi vuokra-, kausi- ja määräaikaisilla työntekijöillä on oikeus perehdytykseen. Perehdyttämisen syvyys tulee kuitenkin arvioida tapauskohtaisesti. Henkilö, joka aloittaa yrityksessä täysin uutena, tarvitsee enemmän ja erilaista perehdyttämistä kuin henkilö, joka siirtyy yrityksen sisällä tehtävästä toiseen (kuvio 5) (TTK 2018; Österberg 2015, 115-116; Viitala 2014, 193; TTK 2016, 4.) Perehdyttämisen tarkoituksena on kehittää käyttäytymistä, joka tulee vaikuttamaan työntekijän menestykseen pitkälle tulevaisuuteen (Professional Services Close-Up 2013).



Kuvio 5. Tärkeitä asioita perehdyttämisessä

Perehdyttämiseen kuuluu kaikki työntekoon liittyvät asiat, eikä se koske vain uusia työntekijöitä. Perehdyttäminen on suuri ja tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, sillä sen avulla lisätään osaamisen tasoa, parannetaan työn laatua, autetaan jaksamisessa ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Penttinen, Mäntynen ja Gaul ovat yhtä mieltä siitä, että perehdytys on jatkuva prosessi, eikä yksittäinen tapahtuma. Perehdyttäminen ja henkilöstön kehittäminen ovat kumpikin loputtomia prosesseja, joita muokataan henkilöstön ja yrityksen tarpeiden mukaan. Niissä muutos lähtee ihmisistä, eikä prosesseista. (Gaul 2013, 17; Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttämistä tarvitaan jokaisessa työpaikassa, sen koosta tai toimialasta riippumatta. Jokaista henkilöstöryhmää täytyy perehdyttää esimiehistä vuokratyöntekijöihin. Myös tehtäviin, jotka suoritetaan työpaikan ulkopuolella ja työntekijät, jotka työskentelevät samoissa tiloissa ulkopuoliselle työnantajalle, täytyy perehdyttää. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Jos työntekijä aloittaa uuden työn ulkomailla tai vieraalla paikkakunnalla,

yrittäjien on ensiarvoisen tärkeää tutustuttaa henkilö myös uuteen elinympäristöönsä työympäristön lisäksi. Se helpottaa huomattavasti henkilön sopeutumista uuteen työhön. (Helsilä 2009, 48.)

Tulevien valittavien työntekijöiden perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa. Perehdytys, joka tapahtuu ennen valintaa, on samalla yrityskuvan markkinointia hakijoille. On tärkeää, että he saavat hyvän kuvan yrityksestä ja työstä, vaikka heitä ei valittaisikaan työtehtäviin. (Viitala 2014, 193.) Koskaan ei voi tietää, millaisissa tilanteissa henkilöihin törmää tulevaisuudessa ja millainen vaikutus heillä voi olla yrityksen maineeseen ja menestykseen.

Nykypäivänä, kun sosiaalinen media on vahvasti läsnä lähes jokaisen ihmisen elämässä, tieto huonosta palvelusta ja kokemuksesta leviää nopeasti. Jos uusi työntekijä ei tiedä tarpeeksi, eikä osaa auttaa asiakkaita heidän vaatimallaan tavalla, tieto siitä saattaa levitä ja yrityksen maine kärsiä. Negatiiviset kokemukset jäävät aina asiakkaiden mieleen päällimmäisiksi, vaikka olisivatkin saaneet myös positiivisia kokemuksia. Asiakkaat jättävät myös herkemmin palautetta negatiivisista asioista, kuin positiivisista. Asiakkaiden huonot kokemukset voidaan kuitenkin välttää hyvällä perehdyttämällä. (Österberg 2015, 118.)

Kun uuden työntekijän perehdytys aloitetaan, tavoitellaan mahdollisimman nopeaa ja tehokasta oppimista työhön. Yrityksen toiveena on, että uusi työntekijä aloittaa pikimmiten tehokkaan työnteon itsenäisesti. (Viitala 2014, 193.) Mitä nopeammin perehdytettävä henkilö oppii uudet asiat ja kykenee työskentelemään ilman muiden apua, sitä parempi se on yrityksen kannalta. Ei kuitenkaan kannata kiirehtiä, sillä huonosti tehty perehdytys kuluu myöhemmin. Kun perehdytys hoidetaan oikein, perehdytettävän oppimisaika lyhenee, eikä myöskään perehdyttäjän aikaa kulu tarpeettoman paljon. Hyvän perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä paremmin, nopeammin ja tekee vähemmän virheitä. Näin säästetään myös virheiden korjaamiseen menevää aikaa. Turvallisuusriskit ja tapaturmat vähenevät, kun työntekijä osaa toimia oikein. Hyvä perehdytys ehkäisee poisaloja ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Perehdytettävä saa positiivisen kuvan työstä, työyhteisöstä ja yrityksestä, jolloin työntekijän sitoutuneisuus ja motivaatio paranevat. Koko työyhteisön on hyvä olla mukana ja valmiina auttamaan uutta työntekijää sopeutumaan nopeuttaakseen perehdyttämistä. (Penttinen & Mäntynen, 3-4; Österberg 2015, 115.) Kokemuksemme mukaan, jos yritys tukee työntekijöitä tutustumaan toisiinsa, he ovat paljon sitoutuneempia työhönsä. Työntekijän motivaatio tulla työpaikalle ja tehdä töitä laskee huomattavasti, jos työilmapiiri on huono eikä kollegoitaan tunne.

Hyvin toteutettu perehdytys sisältää tehtävien ja tuotteen tai palvelun tuntemuksen lisäksi turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. Kun työntekijä kokee osaavansa työtehtävnsä ja tuntevansa työympäristönsä, hänen psyykinen jaksamisensa on korkeammalla ja työhyvinvointi parempi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Vuorovaikutus ja kysymysten esittäminen ovat perehdyttämisessä ensiarvoisen tärkeitä (kuvio 5 s.12). Perehdyttäjän täytyy kertoa uudelle työntekijälle avoimesti ja tarkasti, mitä häneltä odotetaan ja varmistaa, että työntekijä ymmärtää kerrotun tiedon. Perehdytettävälle on tärkeää, että hän tuntee voivansa kysyä ja keskustella perehdyttäjänsä kanssa saaduista opeista ja kokemuksista. Alusta asti on hyvä korostaa, kuinka tärkeää kysyminen ja ääneen puhuminen on. Perehdyttämisen on hyvä olla vaiheittaista ja huolellisesti suunniteltua. Uuden työntekijän täytyy saada tehdä asioita käytännössä – opetella, kokeilla ja toimia itsenäisesti, mutta valvonnan alla, jotta hän saa kokemuksia ja pystyy jatkossa oppimaan kokemastaan. Perehdyttäjän täytyy kertoa, miksi kyseiset tehtävät ovat tärkeitä ja miten niissä on mahdollista edistyä ja menestyä. Perehdyttäjän täytyy tuoda esiin, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla, eikä vain kertoa, miten ne tehdään. Tällä tavalla uusi työntekijä ymmärtää ja sisäistää tehtävien tarkoituksen paremmin. Uuden työntekijän on tärkeää arvioida itse toimintaansa perehdyttäjän lisäksi, jotta he voivat keskustella, mitä on vielä opittavana ja mitä asioita voidaan jättää vähemmälle huomiolle. Vuorovaikutuksen ja arvioinnin myötä, henkilö osaa hyödyntää oppimistaan ja laajentaa käsitystään tehtävistä sekä ymmärtää paremmin, mitä yritys ja työ vaativat. Perehdytettävällä täytyy olla halu oppia ja kehittää itseään, mistä hän ottaa vastuun kertaamalla, tarkentamalla ja esittämällä kysymyksiä asioista, joista on epävarma. (Helsilä 2009, 49; Penttinen & Mäntynen 2009, 3; Vernon 2012, 32-33.)

Henkilöllä, jolla ei ole vielä kokemusta uudesta työtehtävästään, on yleensä paljon motivaatiota ja uusia ideoita tehtävistä ja toimintatavoista. Helsilä on poikkeavasti muihin lähteisiin verrattuna sitä mieltä, että uutta henkilöä ei tule opettaa talon tavoille. Henkilön opettaminen liian tarkasti talon tavoille voi tyrehtyttää tämän kehitysideoita. Kun henkilö on valittu huolellisesti ja tarkoituksena on hyödyntää hänen osaamistaan, voi rekrytointi mennä hukkaan, jos uusien näkökulmien syntyminen estetään. Yrityksen täytyy olla valmis kuulemaan tuoreita ideoita, jotta se pystyy kehittymään yrityksenä ja menestymään kilpailussa. Uuden henkilön tuoreilla ajatuksilla ja uusilla näkökulmilla yrityksen menestymistä voidaan viedä eteenpäin. (Helsilä 2009, 49.) Tukemalla työntekijöiden kykyjä ja hyödyntämällä niitä, he arvostavat työtään enemmän. Jos he arvostavat työtään, he ovat myös todennäköisemmin ylpeitä omasta työstään ja sen myötä sitoutuneempia yritykseen.

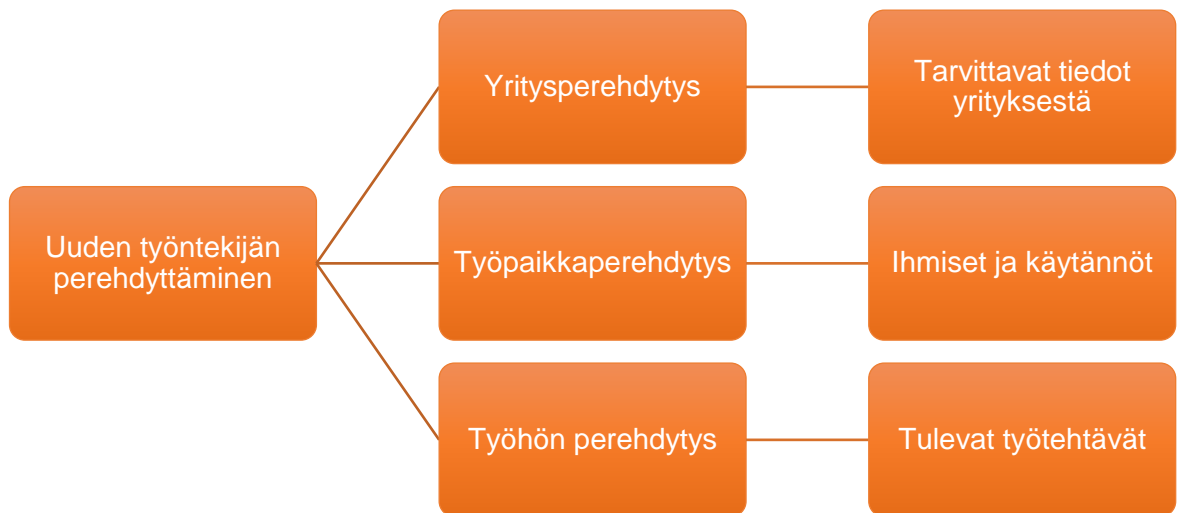
Myös Vernon painottaa, että liian nopea tutustuttaminen sääntöihin ja käytäntöihin saattaa tukahduttaa uuden työntekijän innostuksen. Henkilön ensimmäisenä päivänä ei saa unoh-
taa, että hän tulee innokkaana ja energisenä uuteen työhön. Hänet täytyy saada vakuutet-
tua, että hän on tehnyt oikean valinnan ottaessaan työn vastaan. Säännöt ja ohjeet ovat
tärkeitä, mutta henkilö sitoutetaan parhaiten esittelemällä hänelle roolinsa työyhteisössä.
Kun uusi työntekijä pääsee heti uusien ja jännittävien tehtävien pariin, tutustumaan kolle-
goihinsa ja luomaan kontakteja, hänestä tulee sitoutuneempi työntekijä yritykselle. (Ver-
non 2012, 32.)

Aikoinaan on tehty tutkimuksia, joissa on tarkkailtu, kuinka nopeasti perehdytetty ja pereh-
dyttämätön henkilö saavuttavat tehokkaan työtavan. Nykyään tällaisia tutkimuksia ei voida
toteuttaa, sillä turvallisuusmääräykset ovat tiukemmat kuin ennen. Vanhempien tutkimus-
ten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että perehdyttämisellä on huomattava merki-
tys. (Helsilä 2009, 48.) Tutkimuksissa on todettu, että melkein puolet palkatuista eivät
pysy työpaikoissaan vuotta pidempään. Berkeleyn yliopiston työ- ja turvallisuus instituutin
tekemän tutkimuksen mukaan, näin lyhytaikaiset työsuhteet koituvat kalliiksi yrityksille ja
ne voivat menettää irtisanomisissa jopa lähes kaksinkertaisen määrän (150 %) henkilön
palkasta. (Vernon 2012, 32.)

Perehdytyksen voidaan ajatella onnistuneen silloin, kun työntekijä on sisäistänyt työtehtä-
vänsä kokonaisuutena ja pystyy tunnistamaan asioiden väliset yhteydet. Hän osaa sovel-
taa oppimaansa erilaisissa tilanteissa, on omatoiminen ja selvittää asioita itsenäisesti. Kun
työntekijä pystyy toimimaan omatoimisesti, hän kykenee myös muuttamaan ja kehittä-
mään uusia toimintatapoja. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.) Hyvä perehdyttäminen sitout-
taa uuden työntekijän organisaatioon nopeammin ja hänestä tulee yrityksen tulosta ajatte-
leva työntekijä (Österberg 2015, 115).

3.2 Perehdyttämisen laajuus

Perehdyttämisen laajuus vaihtelee, mutta jokaisen kanssa on tärkeää käydä läpi
yritys-, työpaikka- ja työhön perehdyttäminen (kuvio 6). Yritysperehdyttämiseen kuuluu yri-
tyksestä tarvittavien tietojen kertominen uudelle työntekijälle, kuten yrityksen toiminta-aja-
tus, strategia ja visio. Lisäksi on hyvä tietää, mitä liikeideoita yrityksellä on ja mitkä ovat
sen yleiset menettelytavat. Työpaikkaperehdytys sisältää tuleviin kollegoihin, asiakkaisiin
ja työyhteisön käytäntöihin tutustumisen. Uuden työntekijän kanssa käydään myös läpi tu-
leviin työtehtäviin kohdistuvat odotukset, edellytykset ja toiveet. (Helsilä 2009, 48.)



Kuvio 6. Perehdyttämisen laajuus (Helsilä 2009, 48)

Yrityksen visiosta ja tavoitteista mainitaan yleensä lyhyesti hakuvaiheessa tai perehdytysmateriaalissa, mutta sen jälkeen ne helposti unohtuvat. Olisi tärkeää, että työn alettua kunnolla ne esiteltäisiin uudelleen, jotta työntekijä voi huomioida ja yhdistää ne omaan tekemiseensä. Pitkän tähtäimen tavoitteet täytyy ottaa huomioon, jos yrityksellä on tarkoituksena pitää työntekijä pitkäaikaisessa työsuhteessa. (Vernon 2012, 33.)

Perehdyttämisestä saatetaan käyttää myös sanaa työnopastus, mutta perehdyttämisen ja työnopastuksen erona on se, että työnopastus kattaa vain itse työhön perehdyttämisen. Työnopastus on siis vain yksi osa koko perehdyttämisprosessia. Ennen varsinaisen työnteon aloittamista, uuden työntekijän on tunnettava työsuhteen toimintaperiaatteet, kuten työsuhde-etuudet, palkka- ja työturvallisuusasiat sekä työaikaan liittyvät asiat. Nämä kohdat käydään yhdessä perehdyttäjän kanssa läpi ennen työnteon aloittamista. Perehdytys kattaa kaikki tarvittavat asiat, joilla uusi työntekijä saa riittävän varmuuden toimia työssään. (Viitala 2014, 193-194.)

Perehdyttämiseen pitää varata aikaa, mutta sen laajuutta pitää miettiä tapauskohtaisesti. Kesätyöntekijöitä ei voi perehdyttää samalla mittakaavalla kuin esimerkiksi kokoaikaiseksi tulevaa henkilöä, sillä aikaa ei ole yhtä paljon. Kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttäminen pitää sisältää työtehtävän kannalta vain oleellimmat asiat. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa myös esimerkiksi uuden työntekijän työkokemus, ikä ja tuleva työtehtävä. Nuorilla perehdytysjakso kestää yleensä kauemmin, koska heillä ei ole niin

paljon ammatillista tai käytännön kokemusta. He tarvitsevat enemmän apua työn perusasioissa, kuin jo hieman kauemmin työelämässä ollut henkilö. Nuorilta ei myöskään välttämättä löydy päättelykykyä ja oma-aloitteisuutta niin nopeasti. (Österberg 2015, 116-117.)

Varsinkin uutena esimiesasemaan tuleva henkilö tarvitsee laajemman perehdytys suunnitelman, kuin muihin työtehtäviin tulevat henkilöt. Uudelle esimiehelle tulee kertoa, kenen kanssa hän työskentelee ja mikä hänen suhteensa muihin työntekijöihin organisaatiossa on. Lisäksi hänen tulee tietää, mitä kaikkea tähän nimenomaiseen esimiestehtävään kuuluu, millainen on hänen työympäristönsä sekä mikä hänen vastuunsa ja valtansa on alaisiinsa ja muuhun organisaatioon. Uudelle esimiehelle pitää tehdä selväksi, mikä kaikki kuuluu hänen vastualueeseensa ja mitkä päätökset ja toimenpiteet hän saa tehdä itsenäisesti. (Österberg 2015, 117.) Yleensä edeltävä esimies perehdyttää seuraajansa. Siihen varataan enemmän aikaa kuin rivityöntekijän perehdyttämiseen ja yrityksestä riippuen se voi kestää muutamasta viikosta useampiin kuukausiin.

Täysin kokemattomalta työntekijältä, joka aloittaa hänelle tuntemattoman työtehtävän, puuttuu kokonaan työhön liittyvät perustiedot- ja taidot. Kokeneelle työntekijälle nämä ovat itsestäänselvyksiä, minkä takia niiden läpikäyminen ja kertaaminen saattaa jäädä vähäiselle tai unohtua kokonaan kokemattomampaa henkilöä perehdyttäessä (Österberg 2015, 117.) Perehdyttämisestä on hyötyä myös perehdyttäjälle. Kun perehdyttäjä opastaa uutta henkilöä, asiat palaavat tuoreena hänen muistiinsa ja hän luultavasti törmää asioihin, jotka ovat häneltä jo unohtuneet. Opettaminen ja ohjaaminen vahvistavat myös perehdyttäjän osaamista. (Hyppänen 2013, 127.)

3.3 Perehdyttämisen apuvälineitä

Perehdyttämisen tukena on hyvä käyttää kirjallista materiaalia, kuten esimerkiksi perehdytysopasta. Oppaasta on hyvä löytyä yleistä tietoa organisaatiosta, yrityksen vuosikertomus, toimintatavat, tiedotteet, ohjeita ja henkilöstön yhteystiedot. Perehdytettävä voi omassa rauhassa tutustua saamaansa kirjalliseen materiaaliin. Kirjallinen materiaali toimii nimenomaan perehdyttämisen apuna, sillä suullista kommunikaatiota ei voida korvata kirjallisilla ohjeilla. Kysymysten esittäminen on todella tärkeää, jotta mikään ei jää epäselväksi kirjallisesta materiaalista. Perehdytyksen ensimmäisenä päivänä perehdytettävälle on hyvä antaa perehdytys suunnitelma, jotta hän voi itsekkin tutustua siihen ja nähdä, mitä häneltä vaaditaan (kuvio 5 s.12). Myös yrityksen intranet tulee opastaa uudelle työntekijälle, sillä sieltä yleensä löytyy paljon hyödyllistä tietoa. (Helsilä 2009, 48; Österberg 2015, 122-123.)

Ennen perehdyttämisen aloitusta täytyy laatia suunnitelma ja nimetä vastuhenkilöt. Hyvän perehdytys suunnitelman laatimisessa on hyvä olla mukana esimiehiä, henkilöstöhallinnon ja eri henkilöstöryhmien edustajia sekä asiantuntijoita työterveyshuollosta ja -suojelusta. Perehdyttämisen avuksi perehdyttäjille täytyy koota tarvittavat aineistot opastuksen helpottamiseksi. Työyhteisöä täytyy valmistaa perehdytykseen, jotta kaikki tietävät oman paikkansa perehdytysprosessissa. Työyhteisössä täytyy käydä jatkuvaa avointa keskustelua, jotta suunnitelmaa voidaan kehittää ja tarkistaa. Perehdyttämiseen täytyy valmistautua, sitä pitää dokumentoida ja sen täytyy olla jatkuvaa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2-3.) ”Hyvin suunniteltu perehdytys motivoi, sitouttaa, vähentää vaihtuvuutta, parantaa yrityskuvaa ja edistää työnlaatua” (Accountor 2018).

Perehdytys suunnitelmaa täytyy ylläpitää, vaikka työntekijöiden vaihtuvuus olisikin pieni, sillä vuokratyöntekijöiden ja ulkoisten henkilöiden käyttö yleisty koko ajan. Perehdyttämisen tuloksia täytyy arvioida ja seurata monesta näkökulmasta. On hyvä miettiä, saavutettiinkö tavoitteet, menikö kaikki suunnitelmien mukaisesti ja jos ei, niin miksi, mitä täytyy korjata ja muuttaa. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia on tärkeää kysyä, sillä kaikki on heillä tuoreessa muistissa ja heidän mielipiteensä tulee ottaa huomioon perehdytyksen kehittämisessä. Perehdyttäjätkin täytyy valmentaa, jotta he ymmärtävät opetus- ja oppimisprosessin. Heillä täytyy olla kyky innostaa toista ja saada uusi työntekijä kantamaan vastuuta sekä tarttumaan rohkeasti työtehtäviin. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Impact Instruction Group:in tekemä tutkimus paljastaa perehdytyksen trendit ja antaa yleiskuvan strategioista, joita yritykset voivat hyödyntää parantaakseen perehdytys suunnitelmiaan. Tutkimuksessa oli mukana 90 henkilöstöhallinnon ammattilaista, joista kaksi kolmasosaa piti perehdyttämistä yhtenä prioriteettina. Yli puolet (71 %) ammattilaisista olivat vastaushetkellä päivittämässä perehdytys suunnitelmiaan, joista valtaosan (86 %) mukaan suunnitelma tulisi sisältämään suuria muutoksia. Vastaajilta kysyttiin, mitä muutoksia he haluaisivat nähdä perehdyttämässä. Vastauksista tärkeimpinä tulivat esiin parempi tuki johdolta, käytäntöjen yhtenäistäminen ja kasvava yksikkökohtainen vastuullisuus. (Gaul 2013, 17.)

Yritykset tekevät näitä muutoksia yhdistämällä teknologisia ratkaisuja manuaalisiin ratkaisuihin, tavoitteenaan luoda tasapaino huipputekniikan ja henkilökohtaisen opastuksen välille perehdyttämässä. Reilusti yli puolet (62 %) vastaajista käytti intranettiä heidän teknologisen ratkaisunaan perehdyttämässä ja hieman yli puolet (55 %) käytti e-oppimista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritysten verkkoperehdyttämässä on nähtävissä suurta

kasvua ja yli 40 prosenttia vastaajista panosti siihen. Kaikista suosituimpia menetelmiä olivat e-oppiminen, videot, verkkoseminaarit ja mielipidekyselyt. (Gaul 2013, 17.)

Perehdytysuunnitelma pitää budjetoida pitkälle aikavälille. Päivittämällä perehdytysuunnitelmaa säännöllisesti vältytään kalliilta, harvoin tehdyiltä suurilta muutoksilta. Tulee huomattavasti halvemmaksi päivittää perehdytysuunnitelmaa vähän kerrallaan, mutta usein, kuin päivittää suunnitelmaa kerralla paljon, mutta harvoin. (Gaul 2013, 17.)

Myös perehdyttämisen tarkistuslista on tärkeä työkalu perehdytyksen avuksi. Tarkistuslistan tulee sisältää kaikki perehdyttämisen huomioon otettavat vaiheet listattuina, mistä eri vaiheita on helppo seurata perehdytyksen yhteydessä. (TTK 2016, 4.) Viitalan (2014, 193) mukaan "Kokonaisvaltainen yrityksen perehdyttämisen järjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteeseen perehdyttämisen ja työnopastuksen".

Perehdyttämisen tueksi on syytä tehdä ohjelma, jonka kesto on riittävän pitkä, jotta uusi työntekijä pystyy omaksumaan kaiken tiedon (Viitala 2014, 194). Perehdyttämishjelma on hyvä laatia kerralla perusteellisesti, jotta sitä on helpompi käyttää ja siitä tulee nopeammin yleinen käytäntö. Perehdyttämishjelmaa pitää muokata tasaisin väliajoin, jotta se pysyy käyttökelpoisena. Työtavat, työntekijät ja erilaiset säädökset muuttuvat jatkuvasti, joten ohjelman päivittäminen on välttämätöntä. (Österberg 2015, 118.) Österbergin suosittelemasta yleisestä perehdytysohjelmasta poiketen TTK kehottaa laatimaan henkilökohtaisen perehdytysohjelman, sillä niiden avulla perehdytys tapahtuu mahdollisimman tarkasti huomioiden yksilön tarpeet ja perehdytyksen laadun. Yksilöllisessä ohjelmassa voidaan huomioida esimerkiksi työntekijän työsuhteen pituus, osaaminen ja alan tuntemus. (TTK 2016, 4.)

3.4 Perehdyttäjän valitseminen

Paras henkilö perehdyttämiseen on yksikön esimies. Hän osaa kertoa asiat oikein ja samalla uudella työntekijällä syntyy luottamus omaan esimieheen. Esimies hoitaa perehdytyksen yrityksen johdolta saamiensa määräysten mukaan. Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä myös ne henkilöt, jotka ovat parhaiten osaavia mahdollisissa muissa osa-alueissa, kuten käytännön opastamisessa. Näitä henkilöitä kutsutaan työnopastajiksi. (Österberg 2015, 118-119; TTK 2016, 4.) Perehdyttäjiksi kannattaa valita henkilöitä, joilla on halua siihen ja jotka ovat ammattitaitoisia (kuviot 5 s.12). Perehdytys ja perehdyttäjä ovat uuden työntekijän ensimmäinen kosketus työhön ja perehdyttäjän asenne työtä ja uutta henkilöä kohtaan ovat tärkeitä. Perehdyttäjällä on hyvä olla motivaatiota ja hyvää asennetta

perehdyttämiseen, sillä hänen asenteensa tarttuu helposti perehdytettävään. Innostuneella otteella tehty perehdytys kannustaa myös uutta työntekijää. Jokaiseen perehdytyksen osa-alueeseen tulee nimetä vastuuhenkilö, joka hoitaa tietyn asian perehdytyksestä. (Österberg 2015, 118-119, 123.)

Lähin esimies on vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta, sen järjestämisestä ja seurannasta. Hän voi kuitenkin jakaa perehdyttämistä muille työntekijöille, mutta on silti vastuussa sen toteutumisesta ja laadusta. Yritykseen tulevan vuokratyöntekijän perehdyttämisestä vastaa sekä lähettävä että vastaanottava työnantaja. Työnantajien täytyy sopia toisensa kanssa, miten perehdyttäminen toteutetaan käytännössä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttäjän tärkein rooli on opastaa perehdytettävää tuleviin työtehtäviinsä vastuullisesti työturvallisuuslain mukaisesti. Lisäksi opitun kertaaminen ja oppimisen varmistaminen ovat perehdyttäjän merkittävimpiä tehtäviä. Henkilön, jota perehdytetään, on hyvä ottaa selvää ja kysyä asioista, jotka ovat hänelle epäselviä. Myös oman oppimisen seuranta, esimerkiksi tarkistuslistan avulla, on hyvin tärkeää oppimisen kannalta. (TTK 2016, 4.)

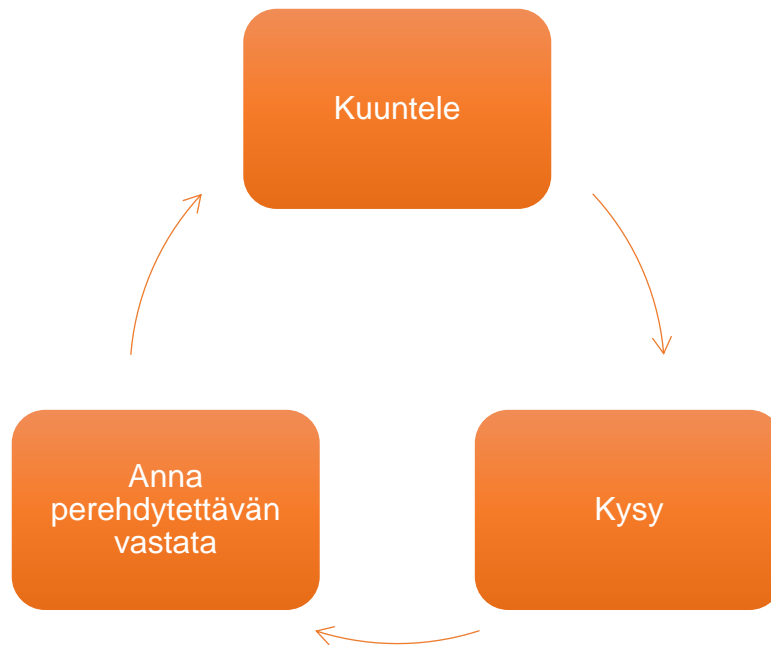
3.5 Keskeisiä työkaluja perehdyttämissuhteiden hallintaan

Perehdyttämissuhteella tarkoitetaan perehdyttäjän ja perehdytettävän välistä suhdetta. Kuunteleminen on yksi tärkeimmistä asioista perehdyttämisessä (kuvio 5 s.12). Keskeytyminen käyttää vain neljäsosan kapasiteetistään kuuntelemiseen ja loput menevät pohdittaessa ensimmäistä kysymystä, siihen ratkaisuja tai ajatukset harhailevat muuten vain. Kuuntelemiseen pitää keskittyä ja sitä voi opetella. On tärkeää kuunnella ennakkoluulottomasti ja tuomitsematta. Kuuntelijan on hyvä myös heijastaa kuunneltavan ajatuksia eli perehdyttäjä tarkentaa kuulemaansa perehdytettävältä esittämällä jatkokysymyksiä, jolloin molemmat ajattelevat asiaa enemmän ja saavat paremman yhteisymmärryksen. Hyvä kuuntelija osaa havainnoida mitä sanotaan, mutta myös sen, mitä ei sanota. Perehdyttäjän on hyvä tarkkailla sanavalintoja ja muita sanattomia eleitä, jotka osoittavat puhujan mielipidettä. Tarkkailemalla puhujan liikkeitä ja eleitä puhumisen aikana, voi parantaa asian ymmärtämistä. Kun kuuntelee, on hyvä pitää katsekontakti, jotta yhteisymmärrys pysyy yllä. Kun puhuu itse, ei tarvitse niin tiiviisti katsoa silmiin vaan voi esimerkiksi katsoa kulmakarvojen väliin. Välikommenteilla, kuten esimerkiksi "Mhmm", "Niin" ja "Aivan", voi ilmaista kuuntelevansa ja kannustaa toista puhumaan lisää. (Jones & Gorell 2015, 31-33.)

Tehokas kyseleminen on myös tärkeää perehdyttämisessä ja kuuntelematta ei voi esittää hyviä kysymyksiä (kuvio 7 s.22). Kyselemällä perehdyttäjä voi saada perehdytettävästä enemmän irti ja löytää hänestä taitoja ja kykyjä, joita hänellä on, mutta joista on tietämätön. Perehdyttäjän on tarkoitus saada perehdytettävä ajattelemaan tiedostettuja ja tiedostamattomia taitojaan. Kysymällä nopeita ja johdattelevia kysymyksiä perehdyttäjä pääsee paremmin käsiksi perehdytettävän alitajuntaisiin taitoihin. Perehdyttäjän on myös tärkeää antaa uuden työntekijän sisäistää oppimansa asiat antamalla aikaa ajatella, jolloin perehdytettävä yleensä kysyy tarkentavia kysymyksiä. Perehdyttäjän tulee osata olla hiljaa oikeina hetkinä, kysyä yksinkertaisia kysymyksiä ja olla käyttämättä ammattikieltä. Ihmisen huomaa ajattelevan yleensä silloin, kun heidän katseensa harhailee. Silloin täytyy odottaa, että he katsovat taas suoraan silmiin, jolloin he yleensä esittävät tarkentavan kysymyksen tai kertovat jonkin asian. Oppiminen saattaa heikentyä, jos ajatusprosessin keskeyttää liian aikaisin. Jos hiljaisuus ei tuota haluttua reaktiota, kysymys pitää muotoilla uudestaan tai esittää yksityiskohtaisempia kysymyksiä. Perehdyttäjän täytyy olla varovainen, ettei kysy liian johdattelevia kysymyksiä tai osoita arvostelua johonkin, mitä perehdytettävä on sanonut. Perehdyttäjän tärkein tehtävä on auttaa uutta työntekijää pääsemään eteenpäin ja pärjäämään ilman apuja. Perehdytyspäivän jälkeen perehdyttäjän on hyvä miettiä, mitkä kysymykset tuntuivat vievän oppeja eteenpäin ja mistä oli eniten hyötyä. On tärkeää pohtia, miksi juuri ne kysymykset olivat hyviä. (Jones & Gorell 2015, 35-37.)

Jones & Gorell (2015, 37-38) ovat pohtineet hyviä kysymyksiä, joita voi esittää perehdytettävälle:

- Miten toimit jos...?
- Mistä sinulla on kokemuksia?
- Mitä tietoa tarvitset?
- Miten olet varma, että tämä tapa toimii?
- Mitä voit tehdä, jotta se olisi helpompaa?
- Mitä voit lisätä tai miten voisit parantaa tuota ideaa?
- Mikä sai sinut valitsemaan tuon tavan?
- Mitä muuta voisit tehdä...?
- Mitkä ovat sen riskit?
- Miltä sinusta tuntuu?
- Mitä ajatuksia tämä herättää?
- Miten voit saavuttaa enemmän?



Kuvio 7. Perehdyttämisen prosessin kysymyskierto (Jones & Gorell 2015, 36)

Palautte auttaa parantamaan toimintatapoja ja sen tarkoituksena on tarjota tietoa työntekijälle asioista, joita hän ei välttämättä tule ajatelleeksi. Lisäksi sillä pyritään antamaan tietoa omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä apua selviämään haasteista. (Jones & Gorell 2015, 41.)

Palautteen antaminen on tapa auttaa perehdytettävää saamaan lisää informaatiota tavoista, joita hän omaksuu. Näin hän pääsee haluamaansa lopputulokseen ja tietää, kuinka hyödyllisiä tavat ovat. Palaute on apukeino, jolla perehdyttäjä auttaa perehdytettävää valitsemaan vaihtoehtonsa, miten muuttaa tämän nykyisiä tapoja ja ajattelua. Palautteen antaminen voi olla arvokas tapa panna alulle jokin muutos ja jos se tehdään oikein, se voi olla todella motivoivaa. Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen voivat olla arkoja asioita, joten on tärkeää, että perehdyttäjä osaa lähestyä asiaa oikeasta näkökulmasta. Palautteen antamisessa ei ole kyse henkilöiden arvostelamisesta. Mitä yksityiskohtaisemmin kuvailee ja antaa esimerkkejä havainnollistaakseen käytöstä, sitä helpompi perehdytettävän on ymmärtää, mitä he tekevät ja mitä heidän vielä pitää tehdä. Luottamus on tärkeää perehdyttämisessä. Perehdytettävän on tärkeä ymmärtää, että perehdyttäjä on rehellinen ja hänen tarkoituksenaan on vain edistää perehdytettävän toimintaa. Joskus sitä on hankala käsittää, sillä suoraa palautetta on välillä vaikea ottaa vastaan. (Jones & Gorell 2015, 40-41.)

Perehdyttäjän täytyy antaa myös hyvää palautetta. Jones ja Gorell kokevat, että jos perehdyttäjä käyttää vain objektiivista ja puolueetonta lähestymistapaa, se voi olla haitallista

hyvän perehdyttäjän ja perehdytettävän välisen suhteen luomiselle. Kaikki tarvitsevat joskus vakuutteluja ja perehdyttäjän on hyvä huomioida työntekijän edistyminen. Perehdyttäjän täytyy olla perehdytettävänsä tukena. Jos perehdyttäjä huomaa, että perehdytettävä vähättelee saavutuksiaan, hänen täytyy muistuttaa perehdytettävää, kuinka paljon hän on jo edistynyt lähtöpisteeseen verrattuna. (Jones & Gorell 2015, 41).

Palautteen antamista voidaan hyödyntää auttaakseen tutkimaan käyttäytymistä ja tilanteita, joihin perehdytettävä usein päätyy. Palautetta voidaan antaa milloin vain, mutta sen takana täytyy aina olla hyvä syy. Perehdyttäjä ei koskaan saa käyttää palautetta niin, että toisi esiin omaa viisauttaan tai turhautumistaan perehdytettävään. Hyvä sääntö palautteen antamiselle on antaa sitä vain, jos se auttaa perehdytettävää. Palautteen täytyy olla niin välitöntä, kuin mahdollista ja sitä on parasta antaa heti, kun on jotain kommentoitavaa. Perehdyttäjän täytyy varmistaa, että palautteen antaminen on sekä tehokasta että asiallista. Liika positiivinen tai negatiivinen palaute heikentää sen uskottavuutta, jolloin perehdytettävä saattaa väheksyä saamaansa palautetta. (Jones & Gorell 2015, 42.)

Palautetta antaessa on otettava huomioon esimerkiksi se, miltä itsestä tuntuisi, jos olisi vastaavassa tilanteessa. Lisäksi on hyvä korostaa henkilön vahvuuksia puhuttaessa siitä, kuinka paljon hänellä on vielä opittavaa. Tällöin kannattaa aloittaa lause ennemmin ”tee näin” kuin ”älä tee näin”. Oikean äänensävyn ja kielen käyttäminen, hienotunteisuus ja visuaalisen palautteen antaminen sanallisen sijaan ovat tärkeitä asioita tällaisissa tilanteissa. Jotta perehdyttäjä pääsisi yhteisymmärrykseen perehdytettävänsä kanssa, on hyvä tehdä yhteenvetoja opetetuista asioista, joiden avulla varmistetaan asioiden ymmärtäminen. TTK:n mainitsemat tarkistuslistat ovat hyvä esimerkki yhteenvedoista. Molempien osapuolten on kuitenkin aina hyvä muistaa se, ettei palautteen pitäisi koskaan tulla yllätyksenä perehdytettävälle. (Jones & Gorell 2015, 43-44; TTK 2016, 4.)

Palautteen antamista voi tehostaa pohtimalla etukäteen, mitä palautteella halutaan saavuttaa ja minkälaista lopputulemaa odotetaan. Asiat, jotka vaativat vielä läpikäymistä ja keskustelua, kannattaa listata ylös. Tehostaessa palautteenantoa kannattaa varmistaa, että palaute on saavutettavissa ja arvioitavissa. Lisäksi täytyy varmistaa, että hetki on oikea ja se tapahtuu oikeassa ympäristössä. On myös hyvä muistaa keskittää palaute havaittuun käytökseen, välttäen arvostelua ja tuomitsemista sekä keskittyä positiivisiin asioihin. Perehdyttäjän on varmistettava, että palaute on aina selkeää, rakentavaa, tarkasti rajattua, asiayhteyteen liittyvää ja hyödynnettävissä olevaa.

Kuvailevan palautteen antaminen on suositeltavaa, kuten esimerkiksi selittämällä yksityiskohtaisesti tapahtumaa keskittyen yhteen tiettyyn tilanteeseen, vaikka esimerkkitalanteita olisi useita. Perehdyttäjä voi tehostaa palautteenantoa myös selvittämällä perehdytettävältä, missä asioissa hän itse voisi parantaa toimintaansa ja onko hän valmis ottamaan palautteen vastaan kyselemällä johdattelevia kysymyksiä. (Jones & Gorell 2015, 44-45.)

4 Perehdytysoppaan toteutus, kuvaus ja lopputulos

Tämä luku käsittelee produktin, eli perehdytysoppaan suunnittelua ja toteutusta. Mukaan on lisätty kuva oppaan teon aikataulusta ja vaiheista. Sen lisäksi kuvaillaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, millaisia perehdytysmateriaalit olivat ennen ja millainen päivitetty opas on nyt. Luvussa kerrotaan työskentelytavoistamme ja siitä, miksi ne toimivat kohdalamme. Viimeisenä arvioidaan lopputulosta. Lisäksi tietoperustaosuuden valintoja on hattu perustella.

Toiminnallisen työn kohderyhmänä toimii Shell Konalan henkilökunta, sillä perehdytysopas tulee heidän käyttöönsä. Lähtötilanteessa oli käytössä vanhoja ja irrallisia perehdytysmateriaaleja, joita hyödynnettiin Shell Konalassa todella vähän. Tavoitteena oli luoda heille yhtenäinen perehdytysopas, jonka avulla perehdyttäminen on miellyttävämpää ja johdonmukaisempaa.

4.1 Toteutuksen kuvaus

Perehdytysoppaan laatimisessa on monta vaihetta. Projekti lähti liikkeelle siitä, kun haastattelimme Shell Konalan asemapäällikköä ”Operatiivinen johtaminen” -opintojaksoa varten, jossa teimme ryhmätyötä Shell Konalan johtamismalleista. Haastattelussa Paavola mainitsi, että hänen on tarkoitus laatia perehdytysopas, mutta hänellä ei ole siihen tällä hetkellä aikaa. Shell Konalalla ei ollut perehdytysopasta, eikä mitään muutakaan yhtenäistä perehdytysmateriaalia. Idea perehdytysoppaan laatimisesta opinnäytetyönä tuli opintojakson opettajalta. Ella Aksentjeff työskenteli Shell Konalassa, joten hänen oli helppo ehdottaa ideaa heille. Paavola kiinnostui asiasta ja suostui ehdotukseen. Hänen mielestään oli loistavaa, että molemmat osapuolet pystyvät hyötymään perehdytysoppaasta ja että meiltä löytyi mielenkiintoa sen luomiseen.

Helsilä (2009, 48) on jakanut perehdyttämisen kolmeen osioon. Käsittelemme oppaassa kaikkia aihealueita, mutta keskitymme enemmän työpaikkaperehdytykseen ja työhön perehdyttämiseen. Esimerkiksi, ”Vuokravaunut.fi”-käyttöopas auttaa työhön perehdyttämisessä ja ”Tervetuloa taloon!” -osio on työpaikkaperehdytystä.

Oppaan työstäminen alkoi viestittelyllä Paavolan kanssa siitä, mitä perehdytysoppaan tulisi sisältää ja hän lähetti alustavan sisällysluettelon meille. Pyysimme saada kaikki mahdolliset perehdytysmateriaalit, mitä Shell Konalalla oli tarjota. Shell Konalan tietokoneelta löytyi ”Tervetuloa taloon!” -osio ja kaikkien Shellien yhteinen ”Liikenneaseman käsikirja”. Myöhemmin löytyi myös ”Turvallisuuskäsikirja”, ”Vuokravaunut.fi”-käyttöopas, ”Varhaisen

puuttumisen malli Restelillä” ja perehdyttämisen tarkistuslista. Osa materiaaleista löytyi paperisina ja osa sähköisinä huoltoaseman tietokoneen eri kansioista. Henkilökunnalta saatiin lisäksi tarkentavaa tietoa muun muassa vuorokohtaisista työtehtävistä ja heiltä kysyttiin mielipiteitä oppaan sisällöstä. Perehdytysoppaan valmistamisen tarkempi aikataulu on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Produktin aikataulu

Tehtävät/ Viikkosuunnitelma	Vko 11 12.03.-18.03.	Vko 12 19.03.-25.03.	Vko 13 26.03.-01.04.	Vko 14 02.04.-08.04.	Vko 15 09.04.-15.04.	Vko 16 16.04.-22.04.	Vko 17 23.04.-29.04.	Vko 18 30.04.-06.05.
Yhteydenpito asemapäällikön kanssa: mitä oppaan tulee sisältää								
Päällikkö lähettää alustavan sisällysluettelon								
Ella Aksentjeff etsii huoltoaseman tietokoneelta vanhat perehdytysmateriaalit								
Keskustelu työntekijöiden kanssa oppaan sisällöstä								
”Tervetuloa taloon!” -osion päivitys								
Turvallisuus käsikirjan päivitys								
”Tervetuloa taloon!” -osion ja Turvallisuus käsikirjan hyväksyminen päälliköllä								
Liikenneaseman käsikirjan päivitys								
Liikenneaseman käsikirjan hyväksyminen päälliköllä								
Soitto Restel Ravintoloiden HR-palveluihin								
Perehdyttämisen tarkistuslistan päivittäminen								
Perehdytetyn kyselylomakkeen teko								
Tarkistuslistan ja kyselylomakkeen hyväksyminen päälliköllä								
Tapaaminen päällikön kanssa yhtenäisestä kansioista								
Perehdytysoppaan yhteisen sisällysluettelon kasaaminen								
Materiaalien tulostaminen								
Sivujen laittaminen muovitaskuihin								
Muovitaskujen lisääminen kansioon								
Oppaan toimittaminen toimeksiantajalle								

Perehdytysoppaan muokkaaminen alkoi ”Tervetuloa taloon!” -osiosta. Alkuperäinen versio oli todella yksinkertainen yhteenveto ohjeistuksista. Siinä ei ollut kansilehteä eikä

sisällysluettelo, kirjasinlaji ja sen koko muuttuivat kesken tekstin, kuvat olivat epätarkkoja ja huonosti aseteltuja. Ohjeissa ei ollut mitään rakennetta tai johdonmukaisuutta. Ulkoasu muutettiin täysin, jotta siitä tuli selkeämpi ja helppolukuisempi. Kuvia ja värejä lisättiin, jotta opas olisi lukijaystävällisempi. Vanha teksti sisälsi kirjoitusvirheitä ja hankalia lauseita. Vertaamalla kuvia 1 ja 2 sekä 3 ja 4 näkee, kuinka merkittäviä muutoksia oppaaseen on tehty. Tekstit kirjoitettiin uudestaan ymmärrettävämmiksi ja uutta sisältöä lisättiin, kuten esimerkiksi henkilökunta-alennukset, arvot ja asiakaspalveluvaatimukset. Henkilökunta-alennukset piti varmistaa Paavolalta ja hän kertoi niiden löytyvän Restelin omasta intranetistä. St1- ja Shell-huoltoasemien arvot ja asiakaspalveluvaatimukset löytyivät käyttämällä Internetin tiedonhakupalvelua. Arvot mainitaan myös Liikenneaseman käsikirjassa, mutta vain pintapuolisesti. Halusimme tuoda niitä enemmän esiin tässä osuudessa, sillä ne ovat mielestämme tärkeä huomioida työnteossa.

(tähän kuva aseman pihalta)

TERVETULOA TÖIHIN SHELL **ASEMAN NIMI** RESTEL LIIKENNEASEMAT OY:LLE

[YHTEYSTIEDOT](#)

Yhteystiedot



PALVELUT ASEMALLA (muuta tarvittaessa)

Shell HelmiSimpukka ravintola avoinna 24h

- Aamiainen klo 05-10
- Päivän lounas, tarjoiltava klo 10-14
- A la Car [lista klo](#) 10-21
- Yö ruokalista klo 21-10
- Vitriinitarjonta klo 24h

Kuva 1. Vanhan "Tervetuloa taloon!" -osion aloitussivu



TERVETULOA TALOON!

Restel Liikenneasemat Oy

Helmisimpukka – ketju

Shell HelmiSimpukka Kona

Kuva 2. Uuden "Tervetuloa taloon!" -osion kansilehti

- Kesäterassi, sesongin mukaan
- Anniskeluoikeudet (huom. siihen asti, kun anniskeluvastaava on paikalla)
- Makeisia, virvokkeita, savukkeita, lehtiä

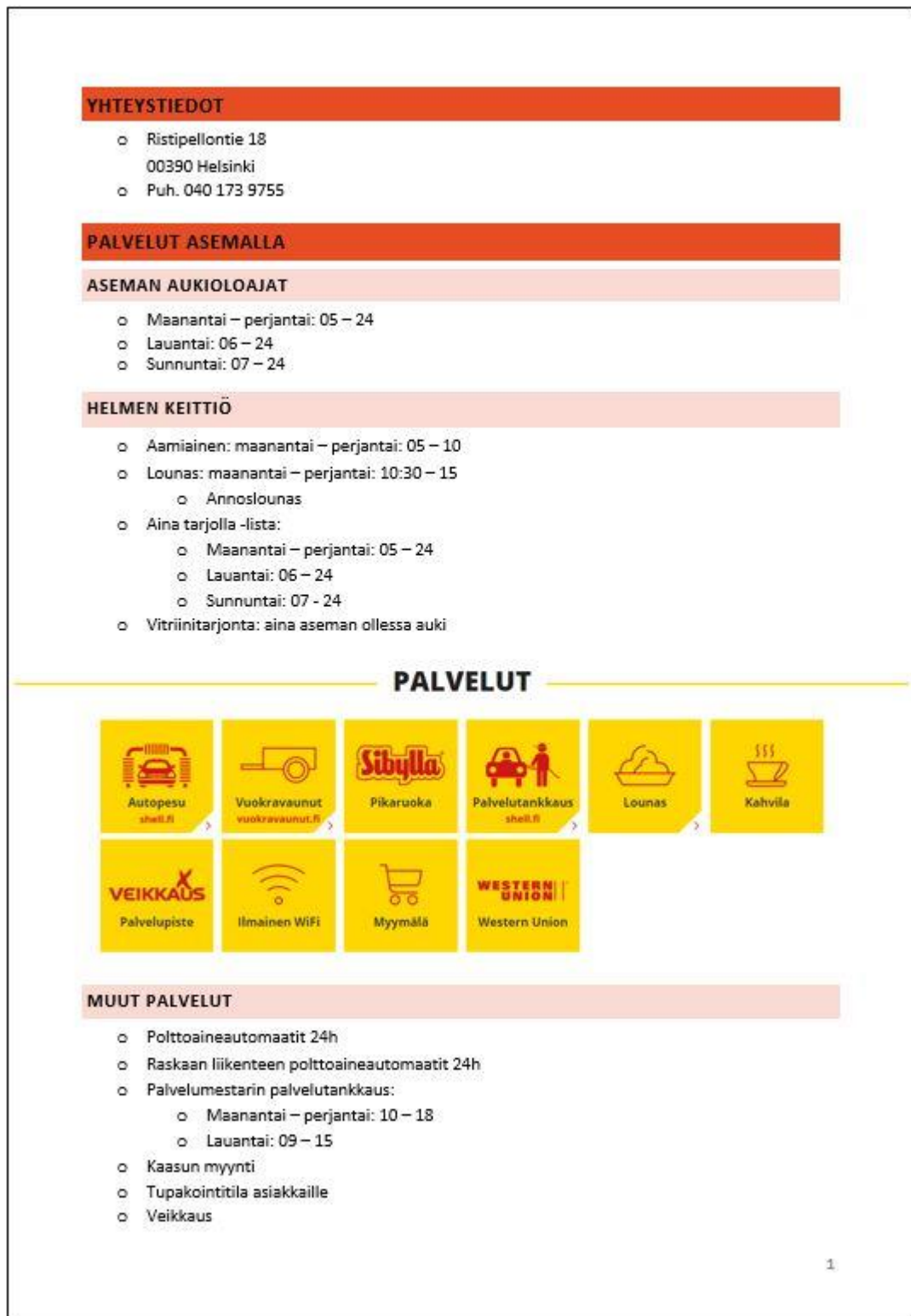
Select myymälä avoinna 24h

- Elintarvikemyynti, makeiset, savukkeet yms
- Oluet, siiderit, virvokkeet
- Lehtipiste
- Levy- ja dvd myynti, lasten leluja
- Autotarvikkeet
- Stop & Go - pikaruokapiste
- Veikkaus / lotto
- Benssiini myynti 24h sekä automaattit
- Raskaanliikenteen polttoainemyyntiautomaattit
- Peräkärävyvuokraus
- Palvelutankkaus maanantaista lauantaihin 10.00- 18.00
- Kaasun myynti

Muut palvelut

- tupakointitila asiakkaille
- lasten leikkitala
- rahtaritilat, suihku, wc ja pukeutumistilat
- asiakas wc:t (naiset, miehet sekä inva/ lastenhoito)

Kuva 3. Esimerkki vanhan "Tervetuloa taloon" -osion sisällöstä



Kuva 4. Esimerkki uuden ”Tervetuloa taloon!” -osion sisällöstä

Opas sisältää myös ”Turvallisuuskäsikirjan”, joka löytyi muita osioita myöhemmin Shell Konalan tietokoneelta. Alkuperäinen turvallisuuskäsikirja oli pdf-muodossa, joten sen muokkaaminen täytyi aloittaa tyhjästä Word-tiedostosta. Muokkaus aloitettiin tekemällä käsikirjasta samaa tyyliä oleva, kuin ”Tervetuloa taloon!” -osio. Käsikirjan sisältö tiivistyi

todella paljon, sillä alkuperäiseen käsikirjaan oli kirjoitettu turhan pitkästi asiat, jotka on helpompi lukea, kun ne ovat yhtenä tiiviinä pakettina. Käsikirjan sisällysluettelo kasvoi puolet pidemmäksi, kuin mitä se alun perin oli (kuva 5). Tämä johtui siitä, että alkuperäiseen versioon oli kirjoitettu yhteen lukuun liikaa asioita, joita on helpompi etsiä ja ymmärtää, kun niille on tehty omat pää- ja alalukunsa. Alkuperäisessä käsikirjassa oli yhteensä 10 sivua tekstiä, mutta sivunumerointi oli laitettu alkamaan jo kansisivulta, jota myös korjattiin päivitettyyn versioon. Päivitetyssä käsikirjassa tekstisivuja on yhteensä seitsemän, joiden lisäksi se sisältää sisällysluettelon ja kansilehden (kuva 6 s.32). Päivitetyistä turvallisuuskäsikirjasta tehtiin selkeämpi, yhtenäisempi ja lukijaystävällisempi. Kirjoitusvirheet korjattiin ja vanha tieto päivitettiin.

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Pikaohje – ST1 hälytyskeskus 020 44 33 807.....	3
3	Turvallisuusseinä	4
4	Suojavälineet	5
5	Rahan käsittely.....	6
6	Tietoturvallisuus	7
7	Avainten säilytys	7
8	Korkeat paikat.....	7
9	Varkaudet.....	7
10	Vaikea asiakas	9
11	Ensiapu.....	9
12	Paloturvallisuus	10
13	Uhkaukset	11
14	Sähkökatkot	11
15	Kiire	11
16	Ylitäytöt ja polttoainevuodot	12

Kuva 5. Vanhan Turvallisuuskäsikirjan sisällysluettelo

SISÄLLYLUETTELO

Johdanto	1
Pikaohje – ST1 hälytyskeskus 020 44 33 807	1
Turvallisuuseinä	1
Turvallisuseinänen sisältö	2
Suojavälineet	2
Työkengät	2
Viiltosuojahanskat	2
Turvalliivit ja heijastimella varustettu ulkotakki	3
Suojalasit	3
Turvaleikkuri	3
Rahan käsittely	3
Tietoturvallisuus	3
Avainten säilytys	4
Korkeat paikat	4
Varkaudet	4
Drive offit eli polttoainevarkaudet	4
Ryöstö	4
Vaikea asiakas	5
Ensiapu	5
Paloturvallisuus	5
Ennaltaehkäisyä	5
Tuhkakuppipalo	5
Keittiöpalo	6
Palo mittarikentällä	6
Uhkaukset	6
Sähkökatkot	6
Kiire	6
Ylitäytöt ja polttoainevuodot	7

Kuva 6. Uuden Turvallisuskäsikirjan sisällysluettelo

Alun perin Liikenneaseman käsikirjaa ei saanut muokata, mutta kun toimme ilmi siellä esiintyviä kieli- ja muotoiluvirheitä, siihen saatiin lupa. Asiasisältöä sai päivittää, mutta ei muokata. Käsikirjaa käytiin läpi samalla tekniikalla kuin ”Tervetuloa taloon!” -osiota, eli kirjoitusvirheet poistettiin, ulkoasusta tehtiin miellyttävämpi, lauseita muokattiin selkeämmiksi ja vanhentuneet tiedot poistettiin. Saimme tiivistettyä tekstiä kymmenellä sivulla. Poistimme tarpeettomia yläotsikoita ja laitoimme tilalle tärkeämpiä, esimerkiksi ”Ylivoimaisen palvelukokemuksen lähtökohtia” on päivitettyssä versiossa jaettu kahteen: ”Työn organisointi” sekä ”Perehdyttäminen ja työnopastus”.

Muokattuamme jo saadut perehdytysmateriaalit päätimme soittaa Restel Ravintoloiden HR-palveluihin ja kysyä, olisiko heillä mitään perehdytysmateriaaleja, joita voisimme hyödyntää perehdytysoppaassa. Valitettavasti heillä ei ollut tarjota mitään.

Perehdytysoppaan lisäksi muokattiin vanhaa perehdyttämisen tarkistuslistaa. Saadussa tarkistuslistassa oli vanhaa tietoa ja epäselviä kohtia. Irrelevantti informaatio poistettiin ja tietoa lisättiin muutamaaan kohtaan, varmistettuaamme ne Paavolalta. Vanha tarkistuslista oli hieman sekava, sillä tekstit ja merkintälaatikot eivät olleet samassa linjassa, joten ne korjattiin suoriksi. Osa tarkistuslistan kohdista olivat sekavia, sillä niissä käytettiin vanhaa termistöä ja monta asiaa oli mahduttu samaan merkintälaatikkoon. Epäselvät kohdat selvennettiin muuttamalla sanavalintoja ja tarkentamalla kuvauksia, esimerkiksi kuvassa 7 ”Imetysturve ja sen käyttäminen” on laitettu sulkuihin, vaikka se on erittäin tärkeä osa huoltamotyöntekijän työtä. Kuvasta 7 ja 8 näkee muitakin vanhan ja uuden tarkistuslistan eroavaisuuksia sekä tehtyjä muutoksia. Kirjasinlaji muutettiin samaksi, mitä oli käytetty muissa oppaan osioissa, jotta se olisi yhtenäinen.

Liikepaikka:

Perehdyttämisen tarkistuslista

Perehdytyksen tulee tapahtua ensimmäisen työkuukauden kuluessa.

Perehdyttävän nimi:

Perehdyttäjän nimi:

Perehdytyksen antoi:	(kuittaa pvm) (puumerkki)	Perehdytyksen antoi:	(kuittaa pvm) (puumerkki)
1 PELISÄÄNNÖT		6 MYYMÄLÄ/ RAVINTOLA	
Lue manuaalit		Hyllytys	
Hygieniapassi suoritettu		Tupakan, alkoholin omavalvonta	
		Raha ja viihdepelit K-18	
		Lasten leikinurkkaus ®	
		Kampanjat myymälä / Ravintola	
2 ASEMAN TILOJEN esittely/käyttöopastus			
Henkilökunnan tilat/ asiakasWC:t			
Keittiö		7 TURVALLISUUS	
Asiakastilat, myymälä/ravintola		Polttoaineet ja turvallisuus (Imetysturve ja sen käyttäminen)	
Pesuhalli		Ryöstöuhka, turvatalletus, aikaviiveboxi, vartia /ryöstönappi)	
Kaasukaapit		Häiriköivät asiakkaat	
Mittarikenttä, mainostaulut		Paloturvallisuus (Sammuttimet ja sammutuspeite)	
Jätekatos		Ensiapu (lääkekaappi) ja ensiapukoulutetut	
Tupakointialue/ -kieltoalueet		Tulipalo	
Parkkipaikat, henkilökunnan pysäköinti		Varkaus/ näpistys / murto	
Tekniset tilat (ilmastointi/ lämmitys / kompressori)		8 KASSA	
Varastot		Tuoteryhmät ja näppäimet	
Pääkatkaisija: sähkö, kaasu, polttoaine, pesu, ilmastointi		Erilaiset maksutavat	
3 ASEMAN OMAT PELISÄÄNNÖT		Pankki- ja luottokortit	
Tv-tervehdenhuolto, tarkastusnäivä			

Kuva 7. Vanha perehdyttämisen tarkistuslista

PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

Perehdytyksen tulee tapahtua koeajalla.

Toimipaikka: _____

Perehdyttävän nimi: _____

Perehdyttäjän nimi: _____

PVM KUITTAUS

PELISÄÄNNÖT			ASEMAN OMAT PELISÄÄNNÖT		
Manuaalit			Työterveydenhuolto		
Hygieniapassi			Työhöntulotarkastus		
			Seuraamusmenettely		
			Ruokailu & tauot		
			Tupakointi työaikana		
			Henkilökunnan ostot & edut		
			Työvuorolistat & vuorotoiveet		
			Palkka		
			Sairaustapaukset		
			Muut poissaolot & myöhästymiset		
			Järjestyssäännöt & luottamuksellisuus		
ASEMAN TILAT			ASIAKASPALVELU		
Henkilökunnan tilat			Palveluetiketti		
Keittiö			Aktiivimyynti		
Asiakastilat			Palvelumestarin tosite		
Myymälä & kahvila					
Pesuhalli					
Kaasukaapit					
Mittarikenttä					
Mainostaulut					
Jätekatos & iso roskis					
Tupakointialue & -kieltoalueet					
Parkkipaikat & henkilökunnan pysäköinti					
Tekniset tilat: ilmastointi,					

Kuva 8. Uusi perehdyttämisen tarkistuslista

Monien lähteidemme mukaan, perehdyttämisen on hyvä olla vaiheittaista. Tarkistuslistan avulla olemme jakaneet asiat eri osiin, jolloin ne tulee käydyksi vaiheittain. Esimerkiksi, ensin käydään työtiloihin liittyvät asiat läpi, jonka jälkeen siirrytään turvallisuusasioihin. Oppaiden osuukien rakennenaikymää muokattiin niin, että se jaotteli eri osuudet selkeästi toisistaan. Sieltä etsittävät asiat löytyvät jaottelun avulla nopeasti.

Perehdytetyn kyselylomake tehtiin perehdyttämisen tarkistuslistan jatkoksi, perehdyttämisen apuvälineeksi. Kyselylomake muodostettiin pohtimalla kysymyksiä perehdytetylle työntekijälle omien perehdytyskokemustemme pohjalta. Kyselylomakkeen ulkonäkö muodostettiin samaa kaavaa käyttäen, kuin tarkistuslistaa tehdessä käytimme. Hyödynsimme sen sisällön luomisessa omaa ammatillista kokemustamme.

Prosessin keskivaiheilla Paavolan kanssa käytiin keskustelua muutaman kerran kasvotusten, mutta suurimmaksi osaksi sähköpostin ja tekstiviestien välityksellä. Häneltä kysyttiin mielipidettä jo lisättyihin asioihin ja kysyttiin, pitäisikö oppaaseen mahdollisesti lisätä vielä jotain muuta. Lisäksi hänellä hyväksyttiin jokainen oppaan osa, niiden tultua valmiiksi.

Perehdytysoppaan ulkonäköön saimme täydet valtuudet muokata se haluamamme, sillä Shellillä ei ole käytössään valmista graafista ulkoasua. Graafinen ulkoasu pitää sisällään esimerkiksi logon, käytettävät kirjasinlajit, värimaailman ja tietyt valokuvat (Pasanen 2017). Koska heillä ei ole graafista ulkoasua, heillä ei myöskään ole graafista ohjeistusta, kuten esimerkiksi Word-pohjaa, johon perehdytysoppaan olisi voinut tehdä. Ulkoasun muokkaamiseen on käytetty ainoastaan Wordia, sillä koimme sen kaikista yksinkertaisemmaksi tavaksi. Emme osaa kumpikaan käyttää mitään graafisen suunnittelun työkaluja, joten Word oli turvallisin vaihtoehto. Visuaalisesta ilmeestä haluttiin saada lukijaa miellyttävä, jotta asiatekstiä on mielenkiintoisempaa lukea ja siihen kiinnittää enemmän huomiota. Pääväreiksi valikoitui punaisen ja oranssin sävyt, sillä ne esiintyvät Shellin liiketunnuksessa. Vaikka visuaalisuuteen saatiinkin täydet valtuudet, valinnat hyväksyttiin toimeksiantajalla.

Kun hyväksyntä oppaalle oli saatu, materiaali tulostettiin kokonaisuudessaan ja tulostetut sivut laitettiin muovitaskuihin, jotta ne säilyisivät hyväkuntoisina pidempään. Opas sijoitettiin työntekijöiden takatiloissa sijaitsevaan infonurkkaukseen. Oppaan täytyy olla helposti saatavilla, jos vastaan tulee yllättäviä tilanteita esimerkiksi asiakkaiden kanssa ja infonurkkauksesta sen saa nopeasti kassalla työskennellessä. Perehdytysoppaan valmistuttua asemapäällikkö Paavola kehotti kaikkia vanhoja työntekijöitä lukemaan kansion läpi, sillä sieltä löytyy varmasti kaikille uutta tietoa ja jo unohtuneita asioita.

4.2 Tuotoksen esittely

Perehdytysopas koostuu ”Tervetuloa taloon!” -osiosta, ”Liikenneaseman käsikirjasta”, ”Turvallisuuskäsikirjasta”, ”Vuokravaunut.fi”-käyttöoppaasta ja ”Varhaisen puuttumisen mallista Restelillä”. Oppaan tueksi on tehty perehdyttämisen tarkistuslista ja perehdytetyn kyselylomake. ”Vuokravaunut.fi”-käyttöopasta ja ”Varhaisen puuttumisen mallia Restelillä” emme saaneet muokata millään tavalla.

Opas alkaa ”Tervetuloa taloon!” -osiolla, sillä siinä käydään läpi kaikki työn alkuvaiheessa tarvittavat tiedot. Osuus sisältää Shell Konalan perustiedot, kuten yhteystiedot, palvelut ja aukioloajat sekä keitä henkilökuntaan kuuluu ja mistä aseman päällikön tavoittaa. Sen

jälkeen kerrotaan yleistä tietoa, esimerkiksi asemalle saapumisesta, parkkipaikoista, työavaimista, henkilökunnan tiloista, työvaatetuksesta, tauoista, henkilökunta-alennuksista ja tupakoinnista. Sitten käydään läpi työvuoroihin liittyviä asioita, kuten kesto, milloin ne ilmoitetaan ja mitä työtehtäviä niihin kuuluu. Lisäämässämme asiakaspalveluosuudessa kerrotaan lisämyynnistä ja myyntitekniikoista. Seuraavaksi kerrotaan palkanmaksusta ja työterveyshuollosta sekä siitä, miten tulee toimia sairastapauksissa. Osuudessa käydään läpi työhön vaadittavat todistukset, kurssit ja se, miten ne voidaan suorittaa. Viimeisenä lisäsimme arvot, sillä mielestämme jokaisen täytyy ottaa ne huomioon omassa työskentelyssään, jotta ne välittyvät myös asiakkaille. (Shell HelmiSimpukka 2017b.)

Seuraava osuus on Liikenneaseman käsikirja. Se sisältää laajemmin ja yksityiskohtaisemmin tietoa asioista, joista osa löytyy myös ”Tervetuloa taloon!” -osiosta. Johdannossa kerrotaan Shell HelmiSimpukasta, St1:stä ja heidän kohderyhmästään ja tavoitteistaan. Toinen luku käsittelee liikeideaa. Kolmannessa luvussa käydään läpi ihmisiä ja asiakaspalvelua, esimerkiksi tavoite, arvot, visio, töiden organisointi, perehdyttäminen, työvaatteet, palvelukokemuksen lähtökohtia, asiakaspalvelu- ja asiakaspalauteprosessit sekä asiakaspalvelun laadun varmistaminen. Neljäs luku käsittelee lähemmin tuotteita ja palveluita. Viidennessä luvussa käydään läpi Shell HelmiSimpukan kilpailuetua ja hinnoittelua. Kuudennessa luvussa kerrotaan Shell- ja St1-asemien saatavuudesta ja niiden ulkoisesta ja sisäisestä palveluympäristöstä. Seitsemäs luku käsittelee markkinointiviestintää niin sisäisestä, kuin ulkoisestakin näkökulmasta. Viimeisessä luvussa käydään läpi taustatoimintoja, kuten varastonhallintaa, inventointia ja tilauksia. (Shell HelmiSimpukka 2017a.)

Kolmantena osuutena perehdytysoppaasta löytyy Turvallisuuskäsikirja Shell HelmiSimpukan työntekijöille. Osuus sisältää huoltoasemien turvallisuuteen liittyviä ohjeita ja sääntöjä. Turvallisuuskäsikirja alkaa johdannolla, jossa kerrotaan, että työntekijät ovat vastuussa omasta, kollegoidensa ja asiakkaiden turvallisuudesta. Turvallisuuden ylläpidon avuksi on luotu kyseinen käsikirja, jota työntekijät voivat hyödyntää turvallisen työnteon tukena. Turvallisuuskäsikirjassa on tuotu ilmi St1 hälytyskeskuksen numero, jota työntekijöiden on ohjeistettu käyttämään aina poikkeavissa tilanteissa. Lisäksi kirja sisältää kuvan turvallisuusseinästä, joka löytyy jokaiselta Shell HelmiSimpukka -huoltoasemalta. Kuvasta työntekijät voivat tarkistaa, mitä turvallisuuteen liittyviä asioita ja esineitä seinältä löytyy. Käsikirjassa esitellään kaikki työntekijöiden tarvitsemat suojavaalineet, kuten työkengät, viiltosuojahanskat, turvaliivit, suojalasit ja turvaleikkuri. Työntekijät voivat tarvittaessa lukea käsikirjasta, miten ja miksi esimerkiksi turvaleikkuria käytetään. Käsikirjassa selvitetään työntekijöille myös varkauksiin ja esimerkiksi rahaan liittyviä turvallisuusasioita ja -riskejä. Käsikirja kertoo, miten missäkin tilanteessa kuuluu toimia ja miten ehkäistä tilanteita. (Shell HelmiSimpukka 2016.)

Sen jälkeen oppaasta löytyy ”Vuokraunut.fi”-käyttöopas. Shell Konalasta pystyy vuokraamaan kyseisen yrityksen peräkärriä, joten jokaisen työntekijän tulee tietää, miten vuokraustilanteessa tulee toimia. Käyttöoppaassa kerrotaan vaihe vaiheelta, miten heidän nettisivujaan käytetään vuokraustilanteessa. Oppaasta löytyy kuvia vaiheiden selkeyttämiseksi ja nettisivut, joista löytyy lisätietoa. (Shell HelmiSimpukka s.a.)

Viimeisenä osiona oppaasta löytyy ”Varhaisen puuttumisen malli Restelillä”, joka opastaa huoltamotyöntekijöitä vastuullisuusmalliin. Osiossa kerrotaan, mitä varhainen puuttuminen on, miten ongelmatilanteet otetaan puheeksi ja miten toista voi tukea.

Perehdytysoppaan lopusta löytyvät perehdyttämisen tarkistuslista ja perehdytetyn kyselylomake. Tarkistuslistaan merkitään perehdyttäjän ja perehdytettävän nimet ja allekirjoitukset. Lista on jaoteltu eri osa-alueet aiheittain esimerkiksi kassa, turvallisuus, asiakaspalvelu ja aseman pelisäännöt. Otsikoiden alla on niihin liittyviä asioita, jotka tulee käydä perehdytettävän kanssa läpi. Turvallisuus-otsikon alta löytyvät esimerkiksi polttoaineet, ryöstöuhka, turvatalletus ja ensiapu. Jokaisella rivillä on laatikko, johon merkitään perehdyttäjän puumerkki ja päivämäärä, jolloin kyseinen perehdytys on käyty läpi.

Kyselylomake sisältää viisi perehdytykseen liittyvää kysymystä. Kahteen kysymykseen perehdytetty vastaa ympyröimällä numeron, joka vastaa eniten hänen mielestään totuutta. Kolmeen kysymykseen vastataan vapaaseen tekstikenttään kirjoittamalla. Kysymykset käsittelevät muun muassa perehdytyksen toteutusta ja kattavuutta, perehdyttäjän ja perehdytettävän välistä vuorovaikutusta sekä lomakkeen täyttäjän kehitysideoita.

4.3 Lopputulos

Olemme todella tyytyväisiä työmme lopputulokseen. Tavoitteena oli laatia vuorovaikutteinen, selkeä, kattava ja hyödyllinen perehdytysopas perehdytyksen apuvälineeksi huoltamotyöntekijälle Shell Konalassa. Sen lisäksi saavutettiin tavoite laatia perehdyttämisen tarkistuslista ja kyselylomake perehdytetyille. Yhtenä tavoitteena oli tehdä perehdytysoppaasta helposti muokattava, jotta sitä voidaan soveltaa myös muiden Shell-huoltoasemien käyttöön. Kaikki muut perehdytysoppaan osiot, paitsi ”Tervetuloa taloon!” -osio, ovat jo käyttövalmiita sellaisenaan hyödynnettäväksi muilla asemilla. (Shell HelmiSimpukka 2017b.) Muokkaaminen onnistuu yksinkertaisesti Wordin avulla. Restelin HR-asiantuntijoihin ollaan oltu yhteydessä oppaan valmistuttua ja tiedostot on lähetetty heille, jotta he voivat halutessaan lähettää ne muille asemille.

Toimeksiantaja on tuotokseen tyytyväinen. Opinnäytetyön tuotosta on jo käytetty erilaisissa perehdyttämisvaiheissa ja lisäksi sitä tullaan hyödyntämään jatkossakin työntekijöiden lisäperehdytyksissä. Toimeksiantaja kuvailee opinnäytettä erittäin hyödylliseksi Shell Konalalle ja hänen mukaansa se antaa lisäarvoa toimialalle. Toimeksiantaja kuvailee perehdytysopasta seuraavasti: ”Selkeä esillepano ja helposti ymmärrettävä”.

On kuitenkin tärkeä muistaa, että perehdytysopas ei takaa hyvää perehdyttämistä, eikä korvaa henkilökohtaista opastamista. Opas on tarkoitettu perehdyttämisen apuvälineeksi, jolla tutustuttaminen ja asioiden tarkistaminen nopeutuu. Perehdytysopas on työntekijöiden tukena, mutta tärkeintä on ihmisten välinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus.

Opinnäytetyön ja produktin rakentaminen ei ole ollut vaivatonta, mutta se on ollut antoisaa. Käytetyt menetelmät toimivat hyvin ja osuuksien kirjoittamisen jakaminen saatiin sovitua kohtuullisen vaivattomasti. Tapasimme ja teimme perehdytysopasta yhdessä, jolloin keskustelimme jatkuvasti ääneen ja saimme toistemme ajatuksista ideoita. Tapa toimi hyvin, koska sillä tavoin saimme oppaasta paremman ja yhtenäisemmän. Kävimme muutamana kerran opinnäytetyöpajassa, josta oli meille suurta apua. Saimme ohjaajamme lisäksi muidenkin opettajien mielipiteitä ja vinkkejä raportin rakentamiseen, joten koemme, että raportista tuli sen takia moniulotteisempi.

Kuten Österberg (2015, 116-117) mainitsi, perehdyttämisen laajuutta täytyy miettiä tapauskohtaisesti. Suurin osa Shell Konalan perehdyttämisestä on uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Heillä vaihtuu harvemmin esimiehet, mutta sitäkin useammin työntekijät. Työntekijät ovat yleensä nuoria, joilla on 0-2 vuoden työkokemus, joten heidän perehdytyksensä täytyy olla kohtalaisen yksityiskohtaista. Se oli yksi syy sille, miksi teimme perehdytysoppaasta niin kattavan.

Olemme myös varmistaneet, että perehdytysoppaasta löytyy työsuhteeseen liittyvät toimintaperiaatteet, jotka Viitala (2014, 193-194) mainitsi. Tietoperustaosuuteen haluttiin lisätä keskeisiä asioita perehdytysuhteiden hallinnasta, koska Shell Konalassa perehdyttäjiä on useita, eikä kaikilla ole perehdyttämisestä aikaisempaa kokemusta. Työntekijät, jotka tekevät useimmiten iltavuoroja, perehdyttävät uudet työntekijät iltavuoroihin ja sama toistuu muidenkin vuorojen kohdalla.

Työntekijöiden kokemattomuudesta johtuen, tietoperustaan on lisätty asioita, joita perehdyttäjän on hyvä ottaa huomioon perehdyttäessä. Siellä on tuotu esiin esimerkiksi apukeinoja perehdyttäjälle, jotta hän pystyy toteuttamaan perehdytyksen mahdollisimman hyvin.

Österberg (2015, 146) toteaa, että kokemuksesta oppii. Lisäksi Penttinen ja Mäntynen (2009, 7) tuovat esiin, että perehdyttämisen tuloksia täytyy arvioida ja seurata. Koimme puutteeksi sen, että perehdyttämisestä ei kerätty kirjallista palautetta, joten teimme kyselylomakkeen perehdytetyille. Sen avulla aiemmista perehdytyksistä voidaan oppia ja tuloksia arvioida.

Halusimme tuoda oppaassa esiin Shell Konalan osaamistarpeita, sillä Österberg (2016, 151) mainitsi, että henkilöstön kehittämisessä täytyy ensimmäisenä selvittää työntekijän osaamistarpeet. Niitä ovat Shell Konalassa esimerkiksi loistava asiakaspalvelu, tehokas lisämyynti sekä omasta ja asiakkaiden turvallisuudesta huolehtiminen.

Helsilä (2009, 49) on sitä mieltä, että uutta työntekijää ei kannata opettaa talon tavoille, jotta hänen kehitysideoitaan voitaisiin hyödyntää paremmin. Olemme kuitenkin hieman eri mieltä, sillä jotta asioita voi kehittää, täytyy ensin tietää lähtötilanne. Kehitysideoita syntyy mielestämme helpommin, kun uusi työntekijä on jonkin aikaa työskennellyt samalla tavalla kuin muutkin.

5 Pohdinta

Tämä luku käsittelee työn aikataulutusta ja sitä, vastasiko opinnäytetyösuunnitelma valmista työtä. Luvussa pohditaan aineiston luotettavuutta ja opinnäytetyön toistettavuutta. Lukuun on sisällytetty kehittämisehdotuksia siitä, kenelle vastuu oppaan päivittämisestä voisi jäädä ja miten sitä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Lopuksi arvioidaan omaa toimintaa, oppimista ja ammatillista kehittymistä projektin aikana.

5.1 Luotettavuuspohdinta

Tietoperustan aiheet valittiin perehdytysopasta ajatellen. Aiheet itsessään sopivat perehdytysoppaan pohjustamiseksi, mutta emme välttämättä osanneet yhdistää ja johdatella aiheita tarpeeksi, jotta ne linkittyisivät tehtyyn perehdytysoppaaseen selkeästi. Koimme hankalaksi yhdistää raporttia ja produktia toisiinsa, joten tietoperusta ja empiirinen osa jäivät hieman erillisiksi toisistaan. Tietoperusta on mielestämme kuitenkin kirjoitettu johdonmukaisesti ja aiheet ovat hyvin jaoteltuja. Tietoperusta alkaa selkeästi ensin aiheella henkilöstön kehittäminen, joka johdattelee lukijaa toiminnallisen opinnäytetyön produktin pääaiheeseen – perehdyttämiseen. Henkilöstön kehittäminen aiheena toimii tietoperustassa siis suurempana kokonaisuutena, jonka osa pääaihe perehdyttäminen on.

Halusimme tehdä perehdytysoppaasta vuorovaikutteisen, sillä lähteidemme mukaan, se on erityisen tärkeä osa perehdytyksessä. Sen vuoksi olemme korostaneet vuorovaikutuksellisuutta tietoperustassa. Tarkistuslista ja kyselylomake lisäävät perehdyttäjän ja perehdytettävän välistä vuorovaikutusta. Perehdyttäjä ja perehdytettävä käyvät yhdessä tarkistuslistaa läpi ja täyttävät sitä sekä käyvät keskustelua kyselylomakkeen vastauksista.

Empiirisessä osassa on mielestämme onnistuttu hyvin kuvailemaan työn vaiheita. Jos henkilöllä olisi käsissään samat materiaalit kuin meillä oli, uskomme, että hän pystyisi toteuttamaan samanlaisen perehdytysoppaan annetuilla tiedoilla hyvin. Vaiheet ja oppaan sisältö on kuvattu yksityiskohtaisesti, joten toistettavuus on mahdollista.

Opinnäytetyösuunnitelmaan oli laadittu alustava lähdeluettelo, josta päädyttiin käyttämään noin puolia. Lopulliseen työhön lähteitä saatiin koottua hyvin opinnäytetyön sivumäärään nähden ja niitä on käytetty tarkoituksenmukaisesti. Lähteinä on käytetty kotimaisia ja kansainvälisiä artikkeleita, joista löytyi myös aiheeseen liittyvää tutkimustietoa. Kansainvälisiä lähteitä on hyödynnetty aiheen kannalta kohtalaisesti. Perehdytysoppaan lähteinä on hyödynnetty myös toimeksiantajalta saatuja materiaaleja, joiden lisäksi käytiin keskustelua Shell Konalan työntekijöiden kanssa ennen ”Tervetuloa taloon!” -osion muokkaamista.

Työturvallisuuskeskuksen ja Työterveyslaitoksen materiaaleista saatiin paljon hyvää informaatiota, jota pystyttiin hyödyntämään. Kaikki lähteet ovat alle kymmenen vuotta vanhoja.

Opinnäytetyösuunnitelmasta tuli kattava joiltakin osin, mutta siinä on keskitytty selvästi enemmän empiirisen osan suunnitteluun. Suunnitelmassa on valittu tietoperustan pääluokujen aiheet, mutta ei ole mietitty, mihin ala-aiheisiin keskityttäisiin. Se tuotti kokoamisessa ja aiheiden järjestämisessä hieman ongelmia sekä vei aikaa. Suunnitelmaan oli tehty toimeksiantajan esittely valmiiksi. Asetetut tavoitteet pysyivät samana läpi koko projektin ja ne saavutettiin. Suunnitelmaan laadittiin riskienhallintasuunnitelma, jota hyödyntäen selvittiin ongelmatilanteista kohtalaisen hyvin.

5.2 Yhteenveto

Opinnäytetyön suunnitelma vastaa kohtalaisen hyvin toteutunutta työtä, mutta joitakin muutoksia tehtiin. Tarkoituksena oli ensin laatia tietoperusta henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä, mutta henkilöstöjohtaminen muutettiin henkilöstön kehittämiseksi. Meillä oli useampia vaihtoehtoja toiseksi tietoperustan aiheeksi, mutta lopulta päädyimme henkilöstön kehittämiseen, sillä perehdyttäminen linkittyi siihen mielestämme parhaiten. Perehdyttäminen liittyy henkilöstöjohtamiseen, mutta sekin on yksi osa henkilöstön kehittämistä.

Toimeksiantajayhteistyö toimi kohtalaisen hyvin ja pystyimme neuvottelemaan toimeksiantajan kanssa esiin nousseista kysymyksistä ja ongelmista. Toimeksiantaja oli Aksentjeffille tuttu, joten kynnys kysymysten esittämiseen ei ollut suuri. Paavolalla ei ollut aikaa tavata kunnolla kasvotusten kuin kerran, joten kaikki keskustelut käytiin sähköpostin tai tekstiviestien välityksellä. Riskienhallintasuunnitelman mukaan ongelmaan varauduttiin laati- malla mahdollisimman kattavia kysymyksiä ja esittämällä useampi kerrallaan, mutta tällöin osa niistä jäi Paavolalta huomaamatta ja samoja kysymyksiä jouduttiin lähettämään toistamiseen. Joskus kysymyksiin oli vaikea saada tarpeeksi laajoja vastauksia, jotta niistä pystyi saamaan tarpeeksi kattavan kokonaiskuvan. Lopulta kuitenkin saimme vastaukset kaikkiin kysymyksiin, vaikka kommunikaatio olikin hidasta. Hyödynsimme työssä paljon Aksentjeffin käytännön kokemusta aseman työ- ja toimintatavoista. Ongelmatilanteisiin reagoitiin ajoissa, joten ne eivät juurikaan hidastaneet etenemistä.

Aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta kesän yli muutamalla kuukaudella. Tarkoituksena oli saada työ valmiiksi keväällä 2018, mutta se siirtyi saman vuoden syksylle. Suunnitelmassa ei ollut osattu ottaa tarpeeksi huomioon kummankin osapuolen matkoja, töitä ja muita kesken olevia opintojaksoja, jotka hidastivat etenemistä huomattavasti.

Molemmat saivat suuntautumisharjoittelupaikan kesälle ja ne alkoivat jo toukokuussa. Se vaikutti todella paljon siihen, miksi opinnäytetyön valmistuminen siirtyi. Yllätyksenä tuli myös se, miten paljon aikaa empiirisen osuuden laatimiseen meni.

5.3 Kehittämisehdotukset

Meillä on neljä kehittämissuositusta, jotka ovat lueteltuina kuviossa 8 (s.38). Ensimmäisenä kehittämissuositukseksi on, että asemalle nimetään henkilö, joka on vastuussa perehdytysoppaan päivittämisestä. Perehdytysoppaan on tärkeää olla ajan tasalla, jotta kaikki sen sisältämä tieto on relevanttia. Asemapäällikkö on vastuussa perehdyttämisestä, joten mielestämme hän olisi paras henkilö tähän tehtävään. Opasta täytyy muokata aina, kun työympäristössä tapahtuu muutoksia, esimerkiksi kun asema- tai vuoropäälliköt vaihtuvat, palkanmaksupäivä muuttuu tai henkilökunta-alennuksiin tulee lisäyksiä. Sen lisäksi arvioimme, että opas olisi hyvä selata läpi vuoden välein, jotta muutokset varmasti päivittyvät. Opasta on helppo päivittää, kun se löytyy aseman tietokoneelta sähköisenä. Valittavasi tällaiset asiat jäävät helposti muiden töiden alle, sillä sitä ei pidetä yhtä akuuttina tehtävänä. Ratkaisuna olisi merkitä päivittäminen Shell Konalan kalenteriin, jossa näkyy vuosittaiset tehtävät, kampanjat, kokoukset ja koulutuspäivät. Kalenteri laaditaan aina seuraavalle vuodelle kuluvan vuoden aikana.

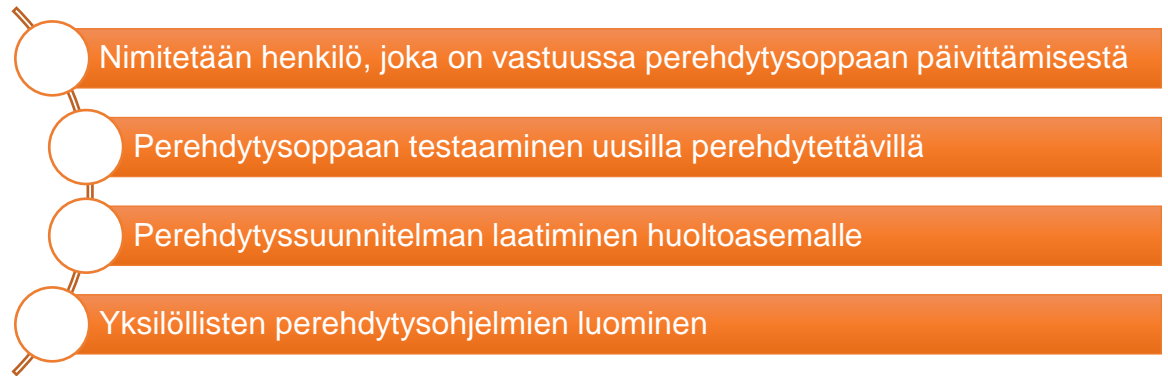
Mikäli opas tulee käyttöön muillakin Shell-huoltoasemilla, oppaan päivittämistä tulee miettiä laajemmin. ”Tervetuloa taloon!” -osion päivittäminen voisi silti olla asemapäällikön tehtävä, mutta muut osuudet pitäisi miettiä tarkemmin. Mielestämme paras vaihtoehto päivittämään Liikenneaseman käsikirjaa olisi aluepäällikkö, sillä hän tietää sen sisältämistä asioista ensimmäisten joukossa. Aluepäällikkö on vastuussa useammasta Shell-huoltoasemasta, jotka on jaettu alueittain. ”Varhaisen puuttumisen malli Restelillä” ja ”Vuokravanut.fi”-käyttöopas päivitykset ovat edelleen kyseisten yritysten vastuulla.

Toisena kehittämissuosituksena ehdotamme perehdytysoppaan testaamista. Siihen on tällä hetkellä hyvät mahdollisuudet, sillä Shell Konala rekrytoi uusia työntekijöitä. Koeajan eli kolmen kuukauden jälkeen palkatuilta työntekijöiltä voidaan tiedustella, onko opas ollut heistä hyödyllinen, miten se on heitä auttanut, mitä hyvää ja huonoa siinä on ja pitääkö siihen mahdollisesti lisätä jotain. Tässä voidaan käyttää apuna laatimaamme kyselylomaketta.

Kolmantena kehittämissuosituksena suosittelemme laatimaan perehdytysuunnitelman. Sen tärkeyttä on tuotu esiin tietoperustassa ja olemme todenneet, että siitä olisi paljon hyötyä. Tällä hetkellä työntekijöille ei anneta minkäänlaista ohjeistusta siitä, miten ja mitä

pitäisi perehdyttää. Perehdytysuunnitelma helpottaisi esimiehiä, työntekijöitä ja perehdytettävää perehdyttämisessä. Suunnitelma voisi sisältää esimerkiksi perehdyttämisen vastuhenkilöt ja aikataulun.

Perehdytysuunnitelman lisäksi he voisivat laatia myös perehdytysohjelman. TTK suosittelee laatimaan erityisesti yksilölliset perehdytysohjelmat jokaiselle työntekijälle, jotta pystytään huomioimaan yksilöiden tarpeet ja tavoitteet.



Kuvio 8. Kehittämisehdotukset Shell Konalalle

5.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyötä tehdessä olemme oppineet paljon lisää raportoinnista sekä hyvien, luotettavien ja oikeanlaisten lähteiden etsimisestä. Haaga-Heliassa olemme tehneet opiskelumme aikana monta raporttia, mutta silti tämä opetti niistä kaikista eniten. Työn muodostaminen opetti tarkastelemaan kokonaiskuvaa.

Oppaan tekemisen ohella olemme oppineet hyvin, mitä kaikkea hyvään perehdytykseen vaaditaan. Perehdytys liittyi vahvasti suuntautumisopintoihimme, mutta aihe on kuitenkin paljon laajempi, mitä olisi voinut kuvitella pelkkien HR:n ja johtamisen opintojaksojen perusteella. Opimme, kuinka laajasti perehdyttäminen voi vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen ja työntekijän uraan. Emme osanneet hahmottaa, miten paljon perehdytys ja etenkin sen epäonnistuminen aiheuttavat taloudellisia kuluja yritykselle.

Perehdytysoppaan luomisen ja opinnäytetyön tekemisen myötä, koemme olevamme päteviä työskentelemään muissakin yrityksissä perehdyttämisen parissa, esimerkiksi luomalla perehdytysuunnitelmia. Uskomme, että olemme kehittyneet ammatillisesti sen verran, että tulevaisuudessa pystymme perehdyttämään henkilöitä yrityksessä, jossa kulloinkin työskentelemme.

Olisimme luultavasti oppineet opinnäytetyöstä enemmän, jos toimeksiantaja ei olisi ollut meille tuttu. Pysyimme vahvasti mukavuusalueellamme, emmekä joutuneet olemaan vuorovaikutuksessa uusien ihmisten kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen opetti paljon myös projektinhallinnasta. Suunnitelma täytyy tehdä hyvin, jotta varsinaisen työn aloittaminen on helpompaa. Riskienhallintasuunnitelman laatiminen on todella tärkeää, jotta ongelmiin on helpompi reagoida, eikä stressi yllä liian suureksi.

Lähteet

Accountor 2018. 7 tapaa, joilla henkilöstön osaamisen kehittäminen lisää kilpailukykyä. Luettavissa: <https://www.accountorhr.fi/2016/02/26/7-tapaa-joilla-henkiloston-osaamisen-kehittaminen-lisaa-kilpailukyky/>. Luettu: 1.3.2018.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 6.2.2018.

Gaul, P. 2013. Onboarding Has Become a Major Priority on 2013, Study Finds. T+D, 67, 12, s. 17.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Helsinki.

Henkilö A. 15.4.2016. HOK-Elanto.

Henkilö B. 1.11.2017. Restel Ravintolat Oy.

Henkilö C. 22.5.2017. Restel Ravintolat Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Jones, G. & Gorell, R. 2015. 50 Top Tools for Coaching; A Complete Toolkit for Developing and Empowering People. Kogan Page Limited. London.

Manka, M., Hakala, L., Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tammerprint Oy. Tampere. Luettavissa: https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. Luettu: 28.3.2018.

Pasanen, T. 15.10.2017. Graafinen ulkoasu vs. graafinen ohjeistus. Visual Editor – Teija Pasanen. Luettavissa: <http://visualeditor.fi/graafinen-ulkoasu-vs-graafinen-ohjeistus/>. Luettu: 8.6.2018.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>. Luettu: 1.3.2018.

Professional Services Close-Up 2013. Best Practices Brings Out New Study, 'Commercial Onboarding Excellence: Bringing New Employees Up To Productivity Quickly and Effectively. Close-Up Media Inc. Jacksonville.

Shell HelmiSimpukka 2017a. Shell Liikenneaseman käsikirja. Vaatii tunnuksen. Luettu: 5.4.2018.

Shell HelmiSimpukka 2017b. Tervetuloa taloon! Vaatii tunnuksen. Luettu: 28.11.2017.

Shell HelmiSimpukka 2016. Turvallisuuskäsikirja. Vaatii tunnuksen. Luettu: 2.12.2017.

Shell HelmiSimpukka s.a. Vuokravaunut.fi -käyttöopas. Vaatii tunnuksen: Luettu: 29.11.2017.

Shell 2018. Shell Suomessa. Yrityksestämme. Luettavissa: <https://www.shell.fi/about-us.html>. Luettu: 10.2.2018.

TTK 2016. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttämisen periaatteet. Perehdyttämisen tarkistuslista. Luettavissa: https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf. Luettu: 1.3.2018.

TTK 2018. Työturvallisuuskeskus. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Luettu: 6.2.2018.

TTL 2017. Työterveyslaitos. Hyvä työura alkaa perehdyttämisestä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>. Luettu: 4.5.2018.

TTL 2018. Työterveyslaitos. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>. Luettu: 4.5.2018.

Vernon, A. 2012. New-Hire Onboarding: Common Mistakes to Avoid. T+D, 66, 9, s. 32-33.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Perehdytysopas