



LAUREA

Henkilöstön perehdytyskansio käyttötavara- osastoille

Case: Suur-Seudun Osuuskauppa Prisma Lohja



Maaniitty, Heini

2009 Lohja

Laurea -ammattikorkeakoulu

Laurea Lohja

Henkilöstön perehdytyskansio käyttötavaraosastoille

Case: Suur-Seudun Osuuskauppa Prisma Lohja

Heini Maaniitty

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu, 2009

Heini Maaniitty
Henkilöstön perehdytyskansio käyttötavaraosastoille
Case: Suur-Seudun Osuuskauppa Prisma Lohja

Vuosi 2009

Sivumäärä 36

Tämän toimintakeskeisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa perehdytyskansio Lohjan Prisman käyttötavaraosastojen henkilökunnalle. Perehdytyskansio on toteutettu Suur-Seudun Osuuskaupan Lohjan Prisman toimeksiantona. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä käytännönlähtöinen perehdytyskansio sekä käyttötavaraosastojen uusille työntekijöille että harjoittelijoille.

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin henkilöstön perehdytykseen sekä perehdytyksen eri menetelmiin ja sisäiseen viestintään. Pääpaino kirjallisessa lähdemateriaalissa oli Kjelinin ja Kuusiston vuonna 2003 julkaistu teos sekä Elisa Juholin sisäistä viestintää koskevat vuonna 1999 ja 2006 julkaistut teokset. Perehdytyskansiossa lähdemateriaali oli kerätty opinnäytetyötekijän oman työkokemuksen, henkilöstön haastatteluiden sekä lähdekirjallisuuden avulla.

Perehdytyskansiossa on esitelty käyttötavaraosaston ydintoiminnot. Jokainen käyttötavaraosasto pukeutuminen, sport, viihde- ja kodin elektroniikka, koti, puutarha ja piha sekä rakentaminen ja remontointi on esitelty yleisellä tasolla. Kansio sisältää tietoa jokaisen osaston yleisistä toimintatavoista ja antaa ohjeistusta poikkeustilanteisiin. Lisäksi kansiossa on tietoa henkilökunnalle muista tärkeistä asioista, kuten esimerkiksi ostoeduista, palkitsemisesta ja virkistyksestä.

Opinnäytetyö ja siinä valmistuva perehdytyskansio oli ennen valmistumista arvioitavana Prisman käyttötavaraosaston henkilökunnalla sekä päälliköllä. Saatu palaute oli rakentavaa ja auttoi perehdytyskansion sisällön viimeistelyssä. Palautteen pohjalta kansion sisällön järjestystä muutettiin ja täydennettiin. Yhteistyön avulla ansiosta muotoiltiin jokaista osapuolta miellyttävä opas. Perehdytyskansiota tiivistettiin käytännön läheisempään muotoon.

Yhteistyössä käyttötavaraosaston henkilökunnan ja päällikön kanssa muodostui perehdytyskansion kehityskohteeksi liitteeksi tehtävä perehdytyksen seurantalomake. Lomakkeen avulla voitaisiin seurata perehdytyksen etenemistä ja vahvistaa perehdytyksen tasapuolisuutta jokaiselle uudelle työntekijälle ja harjoittelijalle.

Asiasanat: henkilöstön perehdytys, perehdytysmenetelmät, sisäinen viestintä.

Heini Maaniitty
Orientation scheme for utility goods department
Case: Suur-Seudun Osuuskauppa Prisma Lohja

Year 2009

Pages 36

The purpose of this functional thesis was to produce an orientation scheme for personnel of utility goods department in Prisma hypermarket. Prisma is part of Suur-Seudun Osuuskauppa chain. The employer of this thesis is Lohja's Prisma. The main target of this thesis was to produce a practical orientation scheme for utility goods department new employees and trainers.

The theoretical frame of reference focused on personnel orientation and its many methods. Internal communication was also noticed at the end of frame of reference, because internal communication and personnel orientation have a clear connection. Focus area in literary references is on Kjelin and Kuusisto's book (published in 2003) and also Elisa Juholin's books of international communication (published in 1999 and 2006). All information in the scheme is collected from the writer's own work experience, personnel interviews and reference books.

Utility goods department's core businesses are introduced in the orientation scheme. All utility goods departments: clothes, sport, home entertainment and electronics, home, garden and also construction and home decoration are introduced on general level. Orientation scheme includes information of every department's usual work tasks and provides guidance in extraordinary cases. There is also information about other important matters regarding personnel, such as discounts, bonus systems and recreational benefits.

The thesis and the orientation scheme were evaluated by Prisma's personnel and a superior before it was completed. Feedback was constructive and collaboration helped in the finishing of the thesis and orientation scheme. The contents of orientation scheme was revised and complemented by feedback. With collaboration orientation scheme was formulated to satisfy everyone concerned. The orientation scheme was condensed into a more practical form.

As a suggestion for further development of the theme, an orientation track sheet was proposed by the personnel and the superior. The sheet would facilitate the follow-up of orientation progress and confirm balanced orientation for all new employees and trainers.

Key words: personnel orientation, orientation methods, internal communication.

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Kohdeyrityksen esittely | 7 |
| 2.1 | Suur-Seudun Osuuskauppa SSO..... | 7 |
| 2.2 | Prisma Lohja | 7 |
| 2.3 | Lohjan Prisman lähtötilanne | 8 |
| 3 | Opinnäytetyön tausta | 9 |
| 3.1 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet..... | 9 |
| 3.1.1 | Opinnäytetyön tavoitteet | 9 |
| 3.1.2 | Oma oppimistavoite..... | 10 |
| 3.2 | Aiheen rajaus | 10 |
| 3.3 | Opinnäytetyön tarkoitus ja hyöty | 10 |
| 4 | Teoreettinen viitekehys: Henkilöstön perehdytys ja sisäinen viestintä | 11 |
| 4.1 | Käsitteet | 11 |
| 4.2 | Henkilöstön perehdytys | 12 |
| 4.3 | Perehdytyksen tarve..... | 12 |
| 4.4 | Perehdyttämisen käytäntö..... | 14 |
| 4.4.1 | Perehdyttäminen ennen työn alkua..... | 15 |
| 4.4.2 | Perehdyttäminen työn alkaessa | 15 |
| 4.4.3 | Perehdyttämisen keskeiset menetelmät | 18 |
| 4.4.4 | Hyvä perehdyttäjä | 24 |
| 4.4.5 | Perehdytysvaiheen kesto..... | 25 |
| 4.4.6 | Perehdyttämisen ongelmatilanteet | 25 |
| 4.5 | Sisäinen viestintä ja viestintäkanavat | 26 |
| 5 | Perehdytyskansio..... | 29 |
| 5.1 | Suunnittelu ja toteutus | 29 |
| 5.2 | Aikataulu..... | 30 |
| 5.3 | Tulokset..... | 30 |
| 6 | Päätäntö | 31 |
| 6.1 | Opinnäytetyön toteutuksen arviointi | 31 |
| 6.2 | Jatkotutkimusaiheet..... | 32 |
| 6.3 | Kiitokset | 33 |
| | Lähteet | 34 |
| | Kuviot ja taulukot..... | 36 |

1 Johdanto

Tämän toimintakeskeisen opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa Lohjan Prisman käyttötavaraosastoille perehdytyskansio. Perehdytyskansio on suunnattu uusille työntekijöille ja työharjoittelijoille. Kansiota saa apua myös vanhat työntekijät. Lohjan Prismassa halutaan keskittyä henkilöstön kunnolliseen perehdyttämiseen ja valmis perehdytyskansio otetaan heti käyttöön käyttötavaraosastoilla. Prisman käyttötavaraosastolla ei ole aikaisempaa perehdytyskansiota ja tarkoituksena yhteistyössä osastojen vastaavien kanssa on tehdä kattava perehdytyskansio.

Opinnäytetyössä esittelen ensimmäiseksi kohdeyrityksen Prisma Lohjan. Prisma on osa Suur-Seudun Osuuskauppaa ja esittelyn yhteydessä tuon esille lyhyesti myös Suur-Seudun Osuuskaupan. Kuvaan siinä tämän hetkistä lähtötilannetta Lohjan Prisman käyttötavaraosastoilla.

Lähtötilanteen esittelyn jälkeen käsittelen opinnäytetyön toteutus kappaleessa opinnäytetyön tarkoitusta, tavoitteita ja laajuuden rajausta. Opinnäytetyön aiheen rajaus käyttötavaraosastoihin oli tärkeää, ettei aihe laajene liikaa yhdelle tekijälle. Osastot koostuvat monista eri osa-alueista ja ovat sisällöltään hyvin laajoja.

Teoreettinen viitekehys painottuu henkilöstön perehdyttämiseen, perehdytyksen taustoihin ja käytännön menetelmiin. Teoreettinen viitekehys antaa pohjaa myös sisäisen viestinnän merkityksestä henkilöstön perehdyttämisessä. Pääpaino teoreettisessa viitekehyksessä on kuitenkin henkilöstön perehdytyksessä.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus alkaa hankkeen kuvauksella, joka sisältää perehdytyskansion toteutuksen, aikataulun sekä tulokset. Perehdytyskansio toteutetaan yhteistyössä käyttötavaraosastojen vastaavien kanssa. Perehdytyskansion onnistuvuudesta pyritään saamaan palautetta avoimilla haastatteluilla. Mielipiteet ja parannusehdotukset ovat tärkeitä perehdytyskansion onnistumisen kannalta.

Perehdytyskansion sisältö kattaa seuraavat osa-alueet: käyttötavaraosastot sekä työterveyshuolto, henkilökunnan ostoedut, henkilökunnan palkitseminen ja virkistystoiminta. Pääpaino perehdytyskansiolla on käyttötavaraosastojen toimintojen kertaamisella. Liitteenä on opinnäytetyön toiminnallinen osuus eli perehdytyskansio. Perehdytyskansio sisältää salaista tietoa, jota ei ole lupa julkaista opinnäytetyön kohdeyrityksen toiveesta. Tämän johdosta perehdytyskansiosta tullaan julkaisemaan vain osa opinnäytetyön liitteenä.

2 Kohdeyrityksen esittely

2.1 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO

Suur-Seudun Osuuskauppa on S-ryhmän osuuskaupoista kaikista nuorin, sillä se on perustettu vasta vuonna 1.1.2004. Suur-Seudun Osuuskauppa syntyi kahden vanhan osuuskaupan, Osuuskauppa Seudun ja Salon Seudun Osuuskaupan fuusioitumisesta. Osuuskauppa Seutu oli hyvin tunnettu lohjalaisten asukkaiden keskuudessa pitkän historian ansiosta. Seutu aloitti toimintansa Lohjan kauppalassa vuonna 1927. (SSO Perehdyttämiskansio 2005.) Fuusioitumisen ansiosta Suur-Seudun Osuuskauppa palvelee asiakasomistajia 10 kunnassa läntisellä Uudellamaalla sekä Salon Seutukunnassa. Asiakasomistajia on vuosien varrella kertynyt yli 50 000. Suur-Seudun Osuuskauppa on yksi merkittävimmistä vähittäiskaupan yrityksistä toimialueellaan laajan toimialansa ansiosta. Se harjoittaa liiketoimintaa päivittäis- ja käyttötavarakaupassa, erikoistavarakaupassa, liikennemyymäläkaupassa, autokaupassa, matkailu- ja ravitsemiskaupassa sekä rauta-, maatalous- ja puutarhakaupassa. Monipuolinen ja laaja liiketoiminta eri toimialoilla on vaikuttanut myös siihen, että Suur-Seudun Osuuskauppa on merkittävä työllistäjä. Henkilökuntaa on yli 1600 henkilöä. (s-kanava 2008a.)

Suur-Seudun Osuuskaupan yhtenä toimintaperiaatteena on olla kehityksessä edellä ja luoda asiakasomistajilleen kattava sekä kehittyvä palvelutarjonta. Yhtenä menestyksen merkeistä voidaan pitää Lohjan keskustaan valmistunutta Prisma kauppakeskusta. Seuraava merkittävä rakennusprojekti on uuden E18-moottoritien Karnaisten liittymän viereen tuleva ABC-liikennemyymälä (s-kanava 2008b).

2.2 Prisma Lohja

Lohjan keskustaan kohonnut Prisma kauppakeskus on Suur-Seudun Osuuskaupan merkittävin rakennushanke ja samalla koko S-ryhmän lippulaiva. Prisma kauppakeskuksen rakentaminen Lohjan keskustaan oli monien vuosien työn aikaansaannos. Hanketta oli suunniteltu yli 30 vuotta. Prisman rakentamista keskustaan vastusti moni kaupungin asukas ja tästä syystä rakentaminen viivästyi. Toukokuussa 2005 viimeinen valitus rakennushankkeesta oli hylätty ja Prisman rakentaminen sai virallisen hyväksynnän. Lohjan Prisma keskuksen avajaisia vietettiin 11.10.2007. Prisma kauppakeskuksessa on Prisman lisäksi yhteensä 15 eri liikettä kahdessa eri kerroksessa. Pysäköintitilaa on kolmessa kerroksessa ja pysäköintipaikkoja löytyy yli 600. (Iipala-Klem 2007.) Lohjan keskustaa on moitittu pitkään huonojen pysäköinti mahdollisuuksien vuoksi ja siitä syystä Prismassa on panostettu niiden riittävyyteen.

Lohjan Prisma jakaantuu kolmeen eri osa-alueeseen: käyttötavara- ja päivittäistavaraosastoihin sekä kassa- ja asiointipisteeseen. Jokaisella kolmella osastoilla on omat esimiehet ja työntekijät. Henkilökuntaa koko Prismassa on yli 70, joista lähes puolet on kassahenkilöitä ja loput käyttötavara- ja päivittäistavaraosastojen osastovastaavia ja osa-aikaisia. Henkilökunnan määrä vaihtelee kausien mukaan. Prisma on suosittu työharjoittelukohde ja erityisesti käyttötavaraosastoilla henkilökunnan apuna on usein liiketaloudenopiskelijoita suorittamassa työharjoittelua. (R. Karppinen, henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2008.)

2.3 Lohjan Prisman lähtötilanne

Prisman rakennusprojekti oli pitkä ja haastava. Lohjan Prismaa ei voi verrata muihin Uudenmaan Prismoihin, sillä se on suunniteltu ja rakennettu ketjun uusien ohjeiden mukaan. Lähtötilannetta vaikeutti S-ryhmän ketjun uudet ohjeistukset, sillä niitä kokeiltiin ensimmäistä kertaa käytännössä. Lohjan Prismalla on tehtävänä edustaa täysin uutta konseptia S-ryhmässä. Uusi konsepti määritteli osastojen järjestyksen ja niiden hyllykartat sekä esillepanot. Konseptissa on myös luokiteltu eri osastojen tuotevalikoimien laajuudet.

Lähtötilanteen erilaisuuden ja vaativuuden vuoksi alussa keskityttiin täysin muihin asioihin kuin henkilökunnan perehdytykseen. Perehdytys jäi vähemmälle huomiolle myös sen vuoksi, että henkilökunnasta yli puolet oli sisäisellä siirrolla tullutta vanhaa henkilökuntaa toisista toimipisteistä. Heille S-ryhmä ja Suur-Seudun Osuuskauppa oli ennestään tuttua. Loput henkilökunnasta olivat uusia S-ryhmäläisiä. Kukaan henkilökunnasta ei ollut työskennellyt aikaisemmin muiden Osuuskauppojen Prismoissa.

Rekrytoinnin jälkeen alkusyksystä koko henkilökunta sai tavata toisensa yhteisillä koulutuspäivillä. Koulutuspäiviä oli yhteensä kaksi ja ne järjestettiin Lohjalla. Koulutukset keskittyivät Suur-Seudun Osuuskaupan ja Prismojen esittelyyn sekä niiden toimintatapojen läpikäyntiin. Syyskuussa perehdyttiin Lohjan Prisman pelastussuunnitelmaan ja osa henkilökunnasta pääsi Turvapassi -koulutukseen. Turvapassi -koulutus on S-ryhmän oma koulutusohjelma, joka antaa henkilökunnalle toimintaohjeita erilaisiin tilanteisiin ja tapaturmiin, joita voi kaupassa tapahtua. Koulutuksessa käydään läpi ensiapua, tulipalon sammutusta sekä ohjeistusta miten voi toimia ennaltaehkäisevästi uhkaavissa tilanteissa. Vielä ennen avajaisia koko henkilökunnalle järjestettiin yhteinen tsemppi-päivä Jollas Instituutissa Helsingin Jollaksessa. Tsemppi-päivän teemana oli toisiin tutustuminen ja motivointi. Varsinaista perehdytystä työtehtäviin päivän ohjelmaan ei kuulunut.

Osastokohtaista perehdytystä oli varmasti myös vaikea järjestää, koska kaikki rekrytoinnin jälkeen olleet koulutukset olivat suunnattu koko Prismän henkilökunnalle. Koulutuksissa oli paikalla päivittäistavaraosastojen henkilökunta, kassahenkilöt ja käyttötavaraosastojen henkilökunta. R. Karppinen (Käyttötavaraosastojen päällikön henkilökohtainen tiedonanto, 13.5.2008) toteaa, että he kokivat tärkeäksi saada ihmiset tutustumaan toisiinsa ja tästä syystä alusta alkaen kaikki koulutuspäivät pidettiin koko porukan voimin. Rekrytoinnin jälkeen koettiin tärkeämmäksi tutustuttaa henkilökunta toisiinsa ja saada yhteistyö saumattomaksi.

Prisman käyttötavaraosastovastaavia varten järjestettiin osastoihin perehdyttäviä koulutuksia Jollas Instituutissa. Koulutuksissa keskityttiin S-ryhmän ketjun ja osastovastaavan yhteistyöhön sekä tuotiin esille ketju-ohjeistuksen tärkeyttä. Osastovastaavat saivat perehdytystä ketjutasolta. Varsinaista kattavaa ja kunnollista koulutusta ennen Prismän avajaisia saivat siis vain osastovastaavat. Muu henkilökunta on toiminut osastovastaavien ja käyttötavarapäällikön ohjeiden pohjalta. Perehdytystä on tapahtunut työn ohella.

Tällä hetkellä Lohjan Prismalla ei ole perehdytyskansiota. S-ryhmän SSONet-intranet -sivuilla on Suur-Seudun Osuuskaupan yleinen perehdytyskansio, joka on tarkoitettu jokaiselle toimipisteelle. Kansio ei sisällä toimipistekohtaisia ohjeita tai sääntöjä. Perehdytyskansiosta ei ole merkittävää hyötyä uudelle työntekijälle. Lisäksi työntekijä ei pääse lukemaan kansiota ilman SSONet tunnuksia. Kansio on vuodelta 2005 ja tarvitsisi kiireesti päivitystä.

Vain ne työntekijät, jotka ovat työskennelleet Lohjan Prismassa alusta lähtien, ovat saaneet kunnollisen perehdytyksen työhönsä. Perehdytys tapahtuu tällä hetkellä työn ohella, jolloin uusi työntekijä oppii tekemällä. Perehdyttäjä ei kuitenkaan aina kykene muistamaan kaikkea mitä kuuluu kertoa uudelle työntekijälle ja jotain merkittävää saattaa unohtua kertoa. Tästä syystä kunnollinen perehdytyskansio on tarpeen käyttötavaraosastoille, koska osastot ovat isot ja kerrottavaa on paljon.

3 Opinnäytetyön tausta

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

3.1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä henkilökunnalle kunnollinen ja kattava perehdytyskansio. Perehdytyskansion avulla uusi työntekijä tai työharjoittelija voi perehtyä työtehtäviin ja tutustua pelisääntöihin. Tavoitteena on kerätä perehdytyskansioon kaikki tärkeä tieto ja näin

helpottaa perehdyttäjän työtä. Perehdytyskansion avulla jokainen uusi työntekijä ja harjoittelija saavat tasapuolisen perehdytyksen työhön. Tavoitteena on tehdä perehdytyskansioista pitkäaikainen ja helposti muunneltava, jotta kansiota olisi helppo täydentää uusilla ohjeilla.

3.1.2 Oma oppimistavoite

Ensisijainen tavoite on tehdä opinnäytetyöstä ja siinä toteutuvasta perehdytyskansioista onnistunut ja hyödyllinen. Tavoitteena on tehdä perehdytyskansioista kattava ja käytännönläheinen. Sellainen opas, josta uudet työntekijät ja harjoittelijat saisivat todellista apua.

Toinen tavoite on saada opinnäytetyö valmistumaan suunnitellussa aikataulussa. Opinnäytetyö valmistuu työn ohella. Haasteellisuutta antaa työn ja teorian yhdistäminen. Perehdytyskansion materiaali kerätään kohdeyrityksestä haastatteluilla ja opiskelijan oman tekemisen kautta.

3.2 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rajattu henkilöstön perehdytykseen ja siihen liittyviin olennaisiin asioihin kuten perehdytyskansioon ja sisäiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä on vaikutusta työntekijöiden ilmapiiriin ja tiedonkulkuun. Rajaton tiedonkulku auttaa uutta työntekijää perehdytyksessä. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstön perehdytys, perehdytysmenetelmät ja sisäinen viestintä. Aiheen rajauksen ulkopuolelle on jätetty rekrytointi, koska sen osalta kohdeyritys ei ole havainnut ongelmia.

Opinnäytetyön toiminnallinen osio on rajattu Lohjan Prisman käyttötavarapuolen osastoihin. Toiminnallisessa osiossa tuotetaan käyttötavaraosastolle oma perehdytyskansio. Kansio sisältää yleistä tietoa Suur-Seudun Osuuskaupasta, työterveyshuollosta, henkilökunnan ostoedusta, palkitsemisesta, virkistystoiminnasta sekä käyttötavaraosastojen toiminnoista. Perehdytyskansion pääpaino on käyttötavaraosastojen toimintaohjeissa.

Opinnäytetyön aiheesta on rajattu pois päivittäistavaraosastot. Aiheen rajaus on tehty käyttötavaraosastoihin, koska se on Prisman sisällä oma tulosityksikkö ja alueena laaja. Työn rajaukseen vaikuttivat myös opinnäytetyön tekijän työtehtävät käyttötavaraosastoilla. Opinnäytetyönä valmistuva perehdytyskansio tulee vain Lohjan Prisman käyttöön.

3.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja hyöty

Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä on palvella uusia työntekijöitä ja työharjoittelijoita. Pe-

rehdytyskansion tehtävä on antaa uudelle työntekijälle kattava pohjatieto käyttötavaraosastojen toiminnasta ja näin auttaa uutta työntekijää tehtävien pariin. Kansion on tarkoitus olla samalla talon opas uudelle työntekijälle.

Perehdytyskansioista saatava hyöty on huomattavissa. Kansio antaa uudelle työntekijälle tietoa ja toimintaohjeita. Kansio helpottaa uuden työntekijän töihin tulemistä sekä perehdyttäjän perehdytystä. Helposti luettava ja kattava perehdytyskansio antaa uudelle työntekijälle valmiudet tarttua töihin reippaasti. Hyvin hoidettu alkuperehdytys osana perehdytyskansiota vaikuttaa uuden työntekijän työn tulokseen ja samalla koko työpaikan tulokseen. Kunnollisella perehdytyksellä on vaikutusta uuden työntekijän työn tasoon ja laatuun.

4 Teoreettinen viitekehys: Henkilöstön perehdytys ja sisäinen viestintä

4.1 Käsitteet

Käyttötavaraosasto

Käyttötavaraosasto käsittää ne osastot, joilla myydään kestokulutushyödykkeitä. Lohjan Prismassa käyttötavaraosastoja on yhteensä kuusi (6) eri osastoa. Nämä osastot ovat viihde- ja kodinelektronikka, puutarha- ja piha, pukeutuminen, urheilu, rakentaminen ja remontointi sekä koti. (R. Karppinen, henkilökohtainen tiedonanto, 17.10.2008.)

Perehdytys

Perehdytys on työsuhteen alussa tapahtuvia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaan sekä työtehtävään (Hyppänen 2007, 282; Decenzo & Robbins 2001, 211).

Perehdyttäjä

Perehdyttäjä on yrityksissä se henkilö, joka huolehtii perehdytettävien opastamisen ja tutustuttamisen uuteen ympäristöön, työtovereihin ja työtehtäviin. Perehdyttäjänä toimii usein yrityksen esimies, mutta perehdyttäjä voi olla myös joku muu kokenut työntekijä. (Hyppänen 2007, 195.)

Perehdytettävä

Perehdytettävä on henkilö, jolle perehdyttäjä opastaa ja tutustuttaa yrityksen, työyhteisön ja työtehtävät. Perehdytettävä voi olla uusi tai vanha työntekijä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164.)

Perehdytyskansio

Perehdytyskansio tunnetaan myös nimeltä Tervetuloa taloon -kansio, joka toimii uudelle työntekijälle itseopiskelumateriaalina (Hyppänen 2007, 196).

Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää, joka on suunnattu vain yrityksen henkilökunnalle. Sisäinen viestintä voi tapahtua esimerkiksi sisäisen verkon, intranetin tai sähköpostin avulla. (Isohookana 2007, 226; Kauhanen 2006, 168-170.)

4.2 Henkilöstön perehdytys

Hyppänen (2007, 194) tiivistää, että perehdytys on kokonaisuus, jossa uudelle työntekijälle kerrotaan ja opetetaan keskeiset asiat. Perehdyttäminen on moniosainen prosessi, joka sisältää tiedottamisen ennen työn alkamista, vastaanoton ensimmäisinä päivinä, yrityksen perehdyttämisen ja varsinaisen työhön perehdyttämisen sekä käytännön opastuksen.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 13-15) kiteyttävät perehdyttämisen prosessiksi, joka alkaa ensimmäisestä kontaktista ja jatkuu siitä eteenpäin tulokkaan ja organisaation välillä. Perehdyttämisen kestoa on vaikea määritellä ja sille ei ole varsinaisesti loppua. Dessler (1999, 127) kuvailee uuden työntekijän perehdytystä jatkuvaksi prosessiksi. Perehdyttämisen prosessiin liittyy aina muutostila. Perehdytyksessä työntekijä siirtyy ulkopuolisuudesta organisaation jäseneksi. Yksi perehdyttämisen tehtävistä onkin saattaa uusi työntekijä mielikuvista toiminnan tilaan. Yleisesti ottaen perehdytyksessä tähdätään siihen, että uusi työntekijä sisäistää organisaation toimintatavat ja kulttuurin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-15.)

4.3 Perehdytyksen tarve

Suurissa ja pienissä organisaatioissa henkilöstö vaihtuu jatkuvasti ja rekrytointi saattaa olla tavan takaa käynnissä. Rekrytointikeinojen kehittyminen on taannut sen, että organisaatioissa kyetään palkkaamaan osaavia henkilöitä. Kjelin ja Kuusiston (2003, 13-15) mukaan onnistu-

nut rekrytointi ei aina riitä, jos perehdyttämiseen ei kiinnitetä huomiota riittävästi. Heidän mukaansa perehdyttämisen merkitystä ymmärretään enemmän, jos organisaatio on palkannut nuoria työntekijöitä ja työhön opastaminen on välttämätöntä. Vastakohtaisesti perehdytystä laiminlyödään kokeneiden työntekijöiden kohdalla. Perehdytys jää vähäiseksi, sillä työntekijän odotetaan jo osaavan työnsä kokemuksen perusteella. Työntekijän ammattitaitoisuus ja vuosien varrella karttunut työkokemus eivät kuitenkaan ole peruste sille, että perehdytystä ja työnopastusta ei tarvittaisi. (Helsilä 2002, 52-53; Kjelin & Kuusisto 2003, 13-15.)

Yrityksissä tulisi muistaa, että perehdytysprosessi koskee kaikkia uusia työntekijöitä niin esimiehiä kuin työyhteisöäkin (Hyppänen 2007, 194-195). Kjelin ja Kuusisto (2003, 13-15) painottavatkin, että jokaisessa organisaatiossa on erilainen organisaatiokulttuuri ja työprosessit ovat erilaisia. Ennen kuin uusi työntekijä kykenee toimimaan organisaatiossa täysipainoisesti, on hänen osattava yhdistää oma osaaminen osaksi organisaatiota ja sen yhteisöä. He toteavat, että hyvin hoidettu perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää saavuttamaan täysipainoisen työtahdin nopeammin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-15.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 164-166) arvostelevat yrityksiä siitä, että perehdyttämisen tarve huomioidaan vasta silloin, kun uusia työntekijöitä tulee taloon. Usein perehdytyksen merkitys kuitenkin unohdetaan, kun on kyseessä yrityksen sisäisten työtehtävien ja roolien muutos. Vanhaa työntekijää tulee myös tukea uuden roolin ja työtehtävien omaksumisessa. Perehdyttämistä tarvitsee kaikki yrityksessä työskentelevät ja töihin tulevat uudet työntekijät sekä myös yhteistyökumppanit. Voidaan todeta, että perehdyttämisen kohderyhmä on laaja.

Perehdyttämisen kohderyhmiä ovat

- uudet työntekijät (nuoret, kokeneet ja yritykseen palaavat)
- yrityksen sisällä työtehtäviä vaihtavat
- pitkään poissaolleet työntekijät
- kesätyöntekijät
- vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit

(Kjelin & Kuusisto 2003, 166).

Hyvin hoidettu ja laadukas perehdyttäminen on yrityksen valttikortti. Se on merkittävä kilpailuetu, sillä perehdyttämällä pyritään vähentämään työntekijöiden virheitä ja ennalta ehkäistä niiden syntymistä. Kauhanen (2006, 88) painottaa, että on tärkeää huolehtia perehdytyksen perusteellisuudesta, jotta välttyttäisiin virheiltä ja taloudellisilta vahingoilta. Perusteellinen perehdytys nopeuttaa myös uuden työntekijän työtahdon kasvamista optimaaliseksi.

Organisaatioissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suuri tai on tapahtunut voimakasta kasvua, on Kjelin ja Kuusiston (2003, 20-22) mukaan usein myös valitettavasti laatuongelmia. Laatuongelmia syntyy, kun uusia työntekijöitä on samanaikaisesti paljon ja yhteisiä toimintamalleja ei ole. Huono perehdytys heikentää työntekijän työtehoa ja saattaa aiheuttaa viivästyksiä aikatauluissa tai pahimmillaan merkittäviä laaturvirheitä. Huonosti hoidettu perehdytys aiheuttaa kustannuksia ja saattaa vaikuttaa asiakkaiden menetyksiin. Toistuvat laaturvirheet vaikuttavat organisaation maineeseen ja uskottavuuteen.

Yrityksen maineella on vaikutusta sen henkilöstöön ja työntekijöiden sitoutumiseen. Monelle yrityksen työntekijälle oma ja talon maine on tärkeä. Yrityksen heikentynyt maine ja uskottavuus vaikuttaa suoraan työntekijöiden turhautumiseen. Työn laadusta aletaan helposti tinkiä ja uusiin työtehtäviin ei haluta sitoutua. Turhautuminen ja sitoutumisen heikkeneminen aiheuttavat vaihtuvuutta työntekijöiden keskuudessa. Turha henkilöstön vaihtuvuus saattaa vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. Useilla pitkäaikaisilla asiakkailla on omat yhteyshenkilönsä, joihin he ovat sitoutuneet. Jos kokenut yhteyshenkilö irtisanoutuu, saattaa työntekijän lähdön mukana päättyä taloudellisesti merkittävä asiakassuhde. Uusi työntekijä, jonka perehdytys on keskeneräinen, ei välttämättä kykene pelastamaan asiakassuhdetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 20-22) toteavat, että ei ole olemassa taloudellista perustetta sille, että uusi työntekijä jätetään perehdyttämättä. Työnantaja ei voi vedota kustannuksiin, joita perehdytyksestä muodostuu, koska on selvää, että perehdyttämättä jättämättä muodostuvat kustannukset ovat merkittävämmät. Vähäinkin perehdytys on parempi ratkaisu, kuin jättää perehdyttämättä kokonaan. Kunnollinen perehdyttäminen työtehtäviin ja yritykseen varmistavat sen, että työntekijä omaksuu yrityksen toimintatavat ja kulttuurin. Työntekijät, jotka ovat saaneet työtasoa vastaavan perehdytyksen, ovat motivoituneita ja kiinnostuneita työskentelemään laadun eteen.

4.4 Perehdyttämisen käytäntö

Perehdyttäminen käytännössä on monivaiheinen opastus. Kauhanen (2006, 145-146) on jakanut uuden työntekijän perehdyttämisen kolmeen eri vaiheeseen: työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen eli työnopastukseen. Jokainen vaihe on yhtä tärkeä ja niitä ei saisi sivuuttaa. Varsinaisesti perehdyttäminen alkaa kuitenkin ennen työn alkua ja jatkuu siitä eteenpäin monivaiheisena prosessina. Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) muistuttavat, että perehdytyksen menetelmien valinnassa keskeisintä on niiden sopivuus yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin.

4.4.1 Perehdyttäminen ennen työn alkua

Hyppänen (2007, 195) muistuttaa, että perehdyttämisprosessi käynnistyy jo ennen uuden työntekijän tuloa ja työn alkua. Tämä unohtuu usein monelta ja saattaa vaikeuttaa uuden työntekijän perehdytystä. Ennen työn alkua esimiehen vastuisiin kuuluu järjestää uudelle työntekijälle kaikki tarpeelliset työvälineet, kuten esimerkiksi tietokone ja yhteydet sekä työtilat tai työpiste. Isoissa organisaatioissa kulkulupien ja salasanojen järjestämisessä voi kestää kauan ja siitä syystä on tärkeää, että käytännön asiat hoidetaan ajoissa kuntoon, jotta ensimmäisenä päivänä uuden työntekijän kanssa voidaan keskittyä itse perehdytykseen. (Hyppänen 2007, 195). Ajoissa hoidetut käytännön asiat antavat myös uudelle työntekijälle paremman mielikuvan yrityksestä ja esimiehestä. Uusi työntekijä kokee olonsa tervetulleemmaksi, jos häntä varten ovat asiat huolehdittu kuntoon.

Työvälineiden ja työpisteen lisäksi esimies voi laatia uudelle työntekijälle oman perehdytysohjelman. Perehdytysohjelma on aikataulun mukaan tehty lista henkilöitä ja asioita, joihin uuden työntekijän tulee tutustua. Laatimalla perehdytysohjelman etukäteen esimies voi neuvotella muiden työntekijöiden kanssa käytettävästä ajasta ja ohjelman sisällöstä. Ennen työn alkua uudelle työntekijälle voidaan antaa luettavaksi itseopiskelumateriaalia esimerkiksi yrityksen vuosikertomus tai muu yritysesite, tuote- ja palveluesitteitä sekä henkilökunta- ja asiakaslehtiä. Näiden materiaalien avulla uusi työntekijä voi rauhassa tutustua yritykseen ja sen palveluihin ja tuotteisiin. (Hyppänen 2007, 195-196; Dessler 1999, 127). Tänä päivänä varsinkin suuremmista yrityksistä löytyvät vastaavat materiaalit yrityksen internet-sivuilta.

4.4.2 Perehdyttäminen työn alkaessa

Hyppänen (2007, 196) painottaa, että perehdyttämisessä työn alkaessa on kaikkein tärkeintä, että perehdytykselle on varattu riittävästi aikaa. Järkevin ja mukavin tapa uudelle työntekijälle on aloittaa perehdytys tutustumisella ja siitä edetä rauhassa perehdytyksen muihin asioihin. Yleisin tapa on aloittaa työyhteisöön perehdyttämisestä ja siitä edetään työpaikkaan perehdyttämiseen. Viimeiseksi vaiheeksi jää työhön perehdyttäminen eli työnopastus.

Decenzo ja Robbins (2001, 211-212) mukailevat Hyppästä. He muistuttavat, että uusi työntekijä jännittää aina ensimmäisenä työpäivänä ja tästä syystä jännitystä lieventäen on mukavampaa aloittaa tutustumisella. Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan työyhteisöön ja perehdyttämisessä keskitytään uuden työpaikan työyhteisöön, sen toiminta-ajatukseen, visioihin, arvoihin ja liikeideaan. Suurissa ja keski-suurissa yrityksissä perehdyttämisestä voi olla vastuussa useampi henkilö. On hyvin yleistä, että perehdytyksestä huolehtii henkilöstöhallinnon

työntekijät, lähin esimies tai työtoveri. Ensimmäisen päivän aikana uusi työntekijä voi olla tavannut jokaisen heistä. Pienissä yrityksissä perehdytyksestä saatetaan huolehtia välttävästi ja uusi työntekijä saatetaan jättää heti yksin. Tällöin alku on heti vaikeaa ja uuden työntekijän voi olla hankalaa sopeutua yritykseen sekä sen kulttuuriin ja ymmärtää annettuja tavoitteita.

Monissa yrityksissä ensimmäinen vaihe saatetaan sivuuttaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin uudelle työntekijälle annetaan kirjallista itseopiskelumateriaalia. Tästä huolimatta ensimmäisinä työpäivinä uusi työntekijä kohtaa paljon uutta tietoa ja tiedon sisäistäminen voi olla hidasta. Jokainen kykenee ottamaan vastaan rajallisen määrän uutta tietoa. Tästä syystä olisi hyvä, että yrityksistä löytyisi kirjallista materiaalia itseopiskelua varten. Hyvin monessa yrityksessä on Tervetuloa taloon -kansioita, joita annetaan uusille työntekijöille luettavaksi. Kirjallinen materiaali on hyvä apu uudelle työntekijälle, mutta kuitenkin tulee muistaa, että suullista perehdytystä ei voi korvata kirjallisella materiaalilla. (Helsilä 2002, 52-53; Hyppänen 2007, 196.)

Toisessa vaiheessa työpaikan perehdyttämisessä uusi työntekijä tutustutetaan uusiin työtovereihin ja asiakkaisiin. Perehdytysvaiheessa on tärkeää tutustuttaa uusi työntekijä niihin työntekijöihin, joiden kanssa hän tulee työskentelemään tulevaisuudessa. Perehdytyksen kaksi ensimmäistä vaihetta ovat uudelle työntekijälle tärkeitä, sillä ne antavat hänelle mahdollisuuden tottua nopeasti talon tapoihin ja sopeutua työyhteisöön. (Kauhanen 2006, 145-146.)

Työn alkaessa perehdytyksessä tulisi käydä läpi seuraavat asiat:

- työ, työyksikkö ja organisaatio
- työajat ja aikataulut
- palkkaus ja siihen liittyvät asiat
- poissaolosäännökset
- henkilökunnan sosiaalililat ja ruokailu- ja taukotilat
- työsuhde-edut
- työterveyshuolto
- virkistyspalvelut
- mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä

(Hyppänen 2007, 196-197).

Kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa tapahtuu varsinainen työtehtäviin opastus. Opastuksessa työntekijä pääsee näyttämään osaamistaan ja soveltuvuuttaan työtehtäviin. Työnopastus on nykyaikaan keskittyvä ja sen tavoitteina on parantaa uusien työntekijöiden taitoja sekä

kykyjä suoriutua työtehtävistään paremmin. Opastuksen tavoitteina on tehokkuuden lisääminen. (Decenzo & Robbins 2001,215.) Työnopastus on perehdytyksen vaiheista kaikkein pitkäkestoisin. Tämä voi viedä muutaman päivän tai työtehtävistä riippuen kuukausia. Kesto riippuu uuden työntekijän työtehtävistä, peruskoulutuksesta sekä aikaisemmasta työkokemuksesta. Työnopastuksessa uudelle työntekijälle neuvotaan työtehtävät ja keskustellaan läpi tavoitteet. (Hyppänen 2007, 196-197.) Kauhanen (2006, 146) toteaa, että voi viedä vuoden verran ennen kuin uusi työntekijä kykenee antamaan täyden panostuksensa omissa työtehtävissään.

Helsilä (2002, 53) muistuttaa, että opastuksen tulisi olla vaiheittaista. Hän painottaa vuorovaikutuksen antamia mahdollisuuksia. Perehdyttäjät ja perehdytettävät voivat yhdessä keskustella siitä mitä osataan, mikä on sujunut hyvin ja mitä pitäisi vielä kehittää. Vuorovaikutustilanteiden kautta uusi työntekijä oppii ymmärtämään paremmin yrityksen ja työn vaatimuksia ja soveltamaan palautteista saatua tietoa.

Perehdytykseen sisältyvässä työnopastuksessa tulisi huomioida seuraavat asiat:

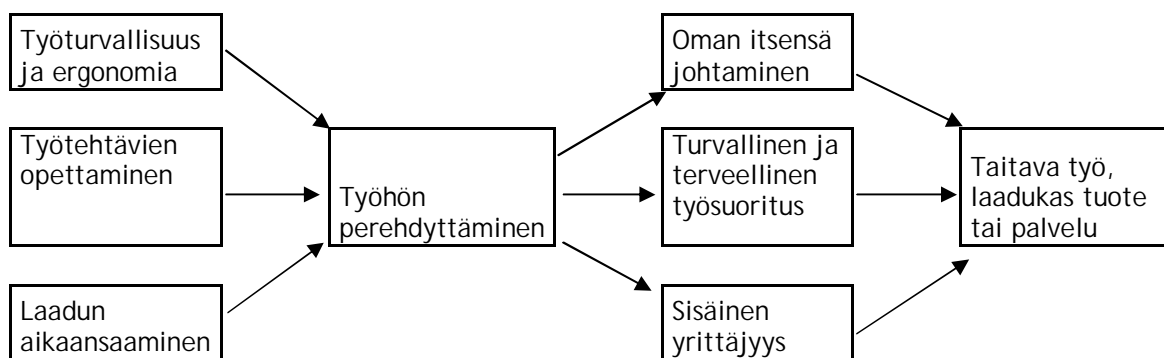
- työpaikan olosuhteet ja työympäristö
- työn sisältö
- työn vaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työtoverit
- työssä tarvittavien koneiden ja laitteiden sekä tarvikkeiden sijainti, käyttö ja huolto
- työpaikan siisteys ja turvallisuus
- toimintaohjeet häiriötilanteessa
- työn arviointi ja mittarit
- laatujärjestelmä

(Hyppänen 2007, 197).

Jos yritykseen rekrytoidaan samaan aikaan paljon uusia työntekijöitä esimerkiksi määräaikaisiin työsuhteisiin kesälomien ajaksi, saattaa yritys järjestää uusille työntekijöille omat perehdytyspäivät. Perehdytyspäivillä keskitytään yrityksen yhteisiin asioihin kuten arvoihin, visioon, toiminta-ajatukseen, yhteiskumppaneihin ja asiakkaisiin. Perehdytyspäivien avulla yritys säästää aikaa ja rahaa. (Helsilä 2002, 52-53; Hyppänen 2007, 196.) Uusille työntekijöille perehdytyspäivät eivät ole välttämättä oppimisen kannalta perehdytyksen keinoista paras. Isommassa ryhmässä usein kynnys kysyä mieltä vaivaavista asioista vaikeutuu, jolloin vastaukset jäävät saamatta. Tästä syystä olisi ihanteellista, että jokaisella perehdytettävällä olisi oma tutor tai kummi, jolta saisi kysyä mieltä vaivaavista asioista. (Helsilä 2002, 52-53.)

Taulukossa 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus voidaan todeta miten monivaiheinen uuden työntekijän kunnollinen perehdytys on. Perehdyttämisen tavoitteeksi tulisi aina ottaa niin uuden työntekijän kuin perehdyttäjän taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Tavoite on helpompi saavuttaa, kun perehdytys jaetaan monivaiheiseksi prosessiksi. On tärkeää, että perehdytystä ei rajata vain työtehtävien opastamiseen vaan otetaan huomioon myös työntekijän omatoimisuuden kannustaminen ja sisäisen yrittäjyyden herättäminen.

Taulukko 1: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus



(Kauhanen 2006, 146)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 172-175) yhtyvät samaan mielipiteeseen Kauhasen kanssa. Uusi työntekijä tuo mukaan energiaa ja motivaatiota, jota ei saisi olla huomioimatta. Perehdytysprosessi on vuorovaikutustilanne ja samalla kaksisuuntainen tapahtuma. Perehdyttäjän tulee herättää uuden työntekijän aktiivisuus ja kohdistaa sitä oikeaan suuntaan. Perehdyttäjältä tämä vaatii uuden työntekijän vahvuuksien tunnistamista. Sitä suurempi todennäköisyys on, että uusi työntekijä sitoutuu työhönsä ja yritykseen, jos häntä on alusta lähtien tuettu ja ohjattu oikeaan suuntaan.

4.4.3 Perehdyttämisen keskeiset menetelmät

Kjelin ja Kuusisto (2003, 205-206) ovat tiivistäneet viisi keskeisintä perehdyttämisen menetelmää. Erilaisia menetelmiä ja perehdyttämisen tapoja on lukuisia. Käytännössä jokaisessa yrityksessä voi olla omat menetelmät. Tärkeintä menetelmien valinnassa on niiden sopivuus yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Menetelmää valittaessa on hyvä huomioida myös se, miten monipuolisesti menetelmä antaa valmiuksia uudelle työntekijälle.

Perehdyttämismateriaali

Tervetuloa taloon -vihko ja intranet ovat yrityksissä yleisimpiä perehdytyksessä käytettyjä työvälineitä. Oleellista perehdytysmateriaalien valinnassa on se, että osataan valita sellaista materiaalia, jotka auttavat uutta työntekijää hänen työssään jatkossakin. Tiivis, tarpeellinen tietopaketti on helpompi sisäistää kuin monikymmensivuiset raportit. Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) muistuttavat, että erilaiset henkilöstö- ja asiakaslehdet sekä analyysit yrityksen toiminnasta ovat hyviä valintoja perehdytysmateriaaliksi. Hyvin organisoidut ja päivitettyt intranet sivut ovat hyödyllisiä kaikille. Uusille työntekijöille ajan tasalla oleva yritystieto tarjoaa kiinnostavaa perehdytysmateriaalia ja vanhoille työntekijöille se toimii tietoarkistona ja käsikirjastona. He painottavat, että perehdytysmateriaalia ei saa jättää yksin intranetin varaan. On väärin kehottaa uutta työntekijää perehdyttämään itse itsensä intranetin avulla.

Intranet on monipuolinen työkalu perehdytyksessä. Tiivistetysti voidaan todeta, että sen tehtävä on tiedottaa, toimia oppimisympäristönä, edistää yhteistyötä ja vuorovaikutusta, tehostaa henkilöstöprosesseja sekä toimia johtamisen työvälineenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-212.) Dessler (1999, 132-133) toteaaakin, että internetin ja intranetin yleistymisen on vaikuttanut vahvasti perehdytysmenetelmiin. Monet suuret yritykset ovat siirtäneet perehdytysmateriaalin sähköiseen muotoon. Internetin ja intranetin yleistymisen on myös ohjannut perehdytystapojen muutosta enemmän tietokonepohjaisiksi ohjelmiksi ja harjoituksiksi.

Orientointikeskustelu ja tavoiteasetanta

Orientointikeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jossa käydään yhdessä lävitse työn tavoitteet, työtehtävät ja uuden työntekijän rooli organisaatiossa. Kjelin ja Kuusiston (2003,213) mukaan näistä asioista kuuluisi keskustella jo rekrytointihaastattelussa, mutta heidän kokemuksensa pohjalta haastattelut painottuvat muihin asioihin ja tärkeät asiat jäävät pinnallisiksi. Tästä syystä he toteavat, että tavoitteiden, työtehtävien ja roolin kertaaminen työsuhteen alussa on kannattavaa. Tavoitteista sopiminen työsuhteen alussa antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden itseohjautuvaan työskentelyyn. Ne ohjaavat työskentelyä ja antavat mahdollisuuden tarkastella oman työn tuloksia ja saavutuksia.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 216) muistuttavat, että selkeä yhteinen tavoitteenasettelu vähentää uuden työntekijän epävarmuutta. Se lisää työtyytyväisyyttä suoriutumisesta ja kohottaa sitä kautta itseluottamusta. Tavoitteilla on suuri merkitys työsuhteen alussa ja parhaimmillaan tavoitteet suunnataan tukemaan myös työhön perehtymistä.

Koulutusohjelmat ja työssä oppiminen

Koulutusohjelmat ja työssä oppiminen ovat kaksi hyvin erilaista tapaa organisoida uuden työntekijän oppimista. Molempia oppimismenetelmiä tarvitaan ja keskeisintä onkin yrityksessä erottaa, missä tilanteessa toinen menetelmä toimii paremmin kuin toinen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 217) toteavat, että useimmiten arjen oppimistilanteet koetaan uskottavammiksi kuin määrämuotoiset koulutusohjelmat. Dessler (1999, 130) yhtyy mielipiteeseen. Hänen mukaansa työssä oppiminen on tunnetuin perehdyttämismenetelmä, sillä siinä työntekijä oppii tekemään ja toimimaan itsenäisesti alusta lähtien. Työssä oppimisen haittapuolia voivat olla uuden työntekijän hitaus, joka vaikuttaa esimerkiksi tuotannollisuuteen sekä uuden työntekijän mahdolliset virheet työssään huomauttavat Decenzo ja Robbins (2001, 217).

Hyvin usein perehdyttämiseen liitetään määrämuotoisia koulutusohjelmia, joihin osallistuvat joko kaikki uudet työntekijät tai vain tiettyihin tehtäviin tarkoitetut henkilöt. Koulutus voi olla pohjaa antaa perehdytystä tai eri tehtäviin suunnattua perusvalmennusta, kuten esimerkiksi esimiesvalmennusta tai myyntivalmennusta. Koulutukset järjestään usein yrityksen omissa tiloissa omassa työryhmässä, mutta on myös tavanomaista, että yritykset käyttävät ulkopuolista palvelua koulutuksissa. Tietyissä osa-alueissa on yrityksen helpompaa ja luontevampaa käyttää ulkopuolista koulutusta kuin kouluttaa itse. Koulutusohjelmat saattavat sisältää luentoja, video -ohjelmia, tietokonepohjaista opetusta ja tietokonesimulaatioita (Decenzo & Robbins 2001, 218). Koulutusohjelman keskeisin etu on välittää kaikille uusille työntekijöille tieto samanlaisena. Tietysti myös tulee huomioida kustannustehokkuus, jos uusia työntekijöitä on paljon. Kjelin ja Kuusisto (2003, 217) vertaavat koulutusohjelmaa jopa vertaisryhmään, jossa uudet tulokkaat saavat tukea toisistaan.

Koulutusohjelman haittapuoliksi voidaan todeta sen vähäiset mahdollisuudet vuorovaikutukseen perehdytyksessä. Uudella työntekijällä voi isossa ryhmässä kiinnostus heiketä, koska voi olla vaikea keskittyä koulutukseen ja silloin tiedon sisäistäminen kärsii. Tästä syystä koulutus tulisi aina suunnitella aktiiviseksi, ettei kuuntelija passiroidu. Koulutuksen toinen merkittävä huono puoli on sen liika tietopainotteisuus. Runsaasti uutta tietoa lyhyessä ajassa lisää uuden työntekijän alkuahdistusta. Työssä oppiminen tarjoaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden nähdä ja kokea mitä työ on. Työssä oppiminen on ajankohtaisempaa, tuo kokemusta ja antaa mahdollisuuden uudelle työntekijälle olla aktiivinen. Hyvään perehdyttämiseen tulisi sisältyä aina oppijan aktiivista työskentelyä. Kuitenkin tulisi huomioida, että kaikki työnteko ilman muuta oppimista ei ole edistävää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 218-220.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 221) kiteyttävätkin, että parhaimmillaan määrämuotoinen koulutus tukee käytännön työtilanteita, jolloin koulutus ja työssä oppiminen muodostavat saumattoman kokonaisuuden.

Oppimistehtävät

Oppimistehtävien avulla uutta työntekijää aktivoidaan ja hänelle annetaan mahdollisuus koota uutta tietoa sekä tarkastella aikaisemmin oppimaansa suhteessa uuteen työtehtäväänsä. Oppimistehtävillä tarkoitetaan oppijaa aktivoivia, oppimista edistäviä toimeksiantoja. Uudelle työntekijälle voidaan tarjota tosiasiallisia ja aitoja oppimistilanteita ihan tavallisista arkitilanteista. Aidot oppimistehtävät motivoivat paremmin kuin keksityt teennäiset tehtävät. Tehtävien avulla uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus ottaa aktiivinen rooli omassa oppimisessaan. Oppimistehtäviksi soveltuvat kaikki sellaiset työt, joiden avulla uusi työntekijä voi kehittää näkemystään työtehtävistään ja yrityksestä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 223-224) huomauttavat, että ei ole tarkoitus teettää uudella työntekijällä kaikkia niitä töitä, joita kukaan muu ei halua tehdä. Sellaisten töiden teettäminen ei kohota uuden työntekijän aktiivisuutta tai motivaatiota. Yrityksen on tärkeää muistaa antaa myös palautetta, koska sen on todettu edistävän oppimista.

Oppimistehtävien tavoitteena voi olla kiinnostuksen ja innostuksen lisääminen, mutta tavoitteena saattaa olla myös orientoituminen johonkin asiaan joko laajempaan kokonaisuuteen tai kapeaan osa-alueeseen. Oppimistehtävien tavoitteiksi voidaan luokitella myös uuden osaamisen tai taidon sisäistämistä ja ulkoistamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223-224.)

Mentorointi, työnohjaus ja coachaus

Kjelin ja Kuusisto (2003, 228) painottavat, että mentorointi, työnohjaus ja coachaus eivät ole työnopastusmenetelmiä vaan ne ovat työskentelymuotoja, joiden avulla voi kehittää työnsä hallintaa, itsetuntemustaan ja selkiyttää omaa ammatti-identiteettiään. Mentorointia käytetään enemmän esimies- ja johtotehtävissä tai tehtäviin siirryttäessä. Mentorointi muistuttaa vanhanaikaista oppipoika-mestari -asetelmaa, jossa kokeneempi siirtää osaamistaan nuoremmalle. Mentorilta edellytetään, että hän on valmis jakamaan tietoaan ja tukemaan mentoroitavaa henkilöä. Mentoroitavan tulee osoittaa aktiivisuutta ja halukkuutta oppia mentoria kohtaan. Mentorointi on molemmille osapuolille kasvattava kokemus.

Mentorointia voidaan harjoittaa myös käänteisesti. Käänteisessä mentoroinnissa roolit vaihtuvat toisin päin ja nuori tarjoaa näkemyksiään ammattilaiselle. Yritykseen vasta tullut uusi työntekijä pääsee tarjoamaan näkemyksiään ja tuoreita ajatuksiaan kokeneemmille. Erilaisien ajatusten ja näkemysten vaihtaminen tuo lisämotivaatiota ja ymmärrystä työhön. Tästä voi olla erityisesti hyötyä silloin, kun yrityksessä kaivataan uusia ideoita. (Tammitie 2008.)

Työnohjausta käytetään yksilöohjauksessa tai useamman ihmisen ammattiryhmän ohjauksessa. Työnohjauksen periaatteena on keskustelu, jossa työohjaaja kysyy ja ohjaa työntekijää omaan pohdintaan. On tärkeää huomioida, että työnohjauksessa ohjaaja ei anna neuvoja. Coachaus eli suomennettuna valmentaminen ei ole Suomessa vielä kovin käytetty menetelmä. Valmennus omaa samoja piirteitä kuin mentorointi ja työnohjaus, mutta se on sisällöltään rajatumpaa ja täsmällisempää. Se ohjaa aktiivisemmin konkreettiseen toimintaan kuin muut edellä mainitut menetelmät. Kjelin ja Kuusisto (2003, 228-231) toteavatkin, että kaikille näille kolmelle työskentelytavoille yhteistä on se, että yhdistävät älyllisen pohdinnan, omien tunteiden kohtaamisen ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Taulukkoon 2. on tiivistetty mentoroinnin, työnohjauksen ja coachauksen erot.

Taulukko 2: Ohjausmenetelmien erot

| | Mentorointi | Työnohjaus | Coachaus |
|---------------------------------|--|---|--|
| Keskeinen periaate | Osaamisen siirtämistä ja jakamista | Oman työskentely- ja reagoitavan tutkimista | Valmennusta |
| Tavoitteet | Ammatti-identiteetin kehittyminen Kokeneemalta oppiminen Työn hallinta | Ammatti-identiteetin kehittyminen Työn hallinta | Ammatti-identiteetin kehittyminen Taitojen oppiminen Työn hallinta |
| Kohderyhmä | Yleensä esimies-, asiantuntija- tai johtotehtävissä Yksilöohjausta | Ei rajattu, yksilö-, ammattiryhmän tai työyhteisön ohjausta | Ei rajattu, usein ylin johto Yksilöohjausta |
| Ohjaaja | Kokeneempi alan ammattilainen | Työohjauskoulutuksen saanut, ei välttämättä samalta alalta | Konsultoinnin tai valmennettavan osan alueen ammattilainen Kollega |
| Kesto ja tiheys | 1-2 vuotta pitkät tapaamisvälit | 1-2 vuotta tapaamiset kuukausittain | Tavallisesti 1-6 kk |
| Tavallisimmat menetelmät | Keskustelu ja kysymykset, ohjaaja voi antaa neuvoja | Keskustelu, toiminnalliset menetelmät, ohjaaja kyselee | Keskustelu, toimintaan ohjaaminen, opastus, arviointityökalut jne. |

(Kjelin & Kuusisto 2003, 232)

Työnohjaus osana perehdyttämistä

Työnohjauksen tarkoituksena on opastaa uudelle työntekijälle työvälineiden käyttö, työtehtävissä tarvittavat ohjelmistot ja muut arkiset asiat. Varsinaista opastusta ei juurikaan tarvita esimies- ja asiantuntijatehtävissä, mutta toimihenkilöiden puolella työnohjauksella voi olla tärkeä merkitys. Työnohjauksessa on viiden askeleen opastusmalli: valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234-235.) Valmistautumisessa työnohjaaja eli perehdyttäjä suunnittelee ja analysoi mitä asioita hänen tulee huomioida työnohjauksessa. Työnohjaaja huomioi ja yhteen sovittaa valmistautumisessa työn vaatimukset sekä perehdytettävän työkokemukset. Opetuksessa ja mentaalisisessa harjoittelussa työnohjaaja kokoaa kaiken tiedon ja tarkastaa sen laadullisuuden sekä huolehtii mahdollisista harjoituksista ja tehtävistä.

Taidon kokeilussa voi vahvistaa opetusta erilaisissa oppilas-opettaja työpajoissa. Tarkastuksessa arvioidaan ja seurataan työnopastuksen eri vaiheita ja niiden onnistuneisuutta suhteessa opetukseen, perehdytettävien käytöstapoihin, reagoitakykyihin sekä tuloksiin. (Dessler 1999, 128.)

4.4.4 Hyvä perehdyttäjä

Uuden työntekijän perehdytyksessä Hyppänen (2007, 197) muistuttaa, että perehdyttäjäksi tulisi valita sellainen henkilö, joka osaa ja haluaa perehdyttää uutta työntekijää. Hyvä perehdyttäjä omaa kokemusta ja on kiinnostunut työstään. Kjelin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan hyvä henkilö perehdyttäjäksi on sellainen, joka on kohtuullisen kokenut työntekijä, mutta ei ole vielä työpaikassa täysin aloilleen asettunut. On tärkeää, että perehdyttäjä muistaa miltä tuntuu aloittaa uudessa työpaikassa.

Keskeisintä perehdyttäjän valinnassa on siis perehdyttäjän oma kiinnostus työhön ja työtehtäviin sekä kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 196-197) toteavat, että hyvä osaa luoda kokonaiskuvan perehdytyksen eri vaiheista ja kertoa perehdyttävälle miten perehdytys on jaksotettu. Jaksottaminen auttaa tulokasta saamaan opastusta sekä tukea sitä mukaan, kuin tilanteet vaativat. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu myös kyky kertoa asioista yksinkertaisesti ja kuunnella tulokasta. Taitavan perehdyttäjistä tekee kyky tiedostaa, koska perehdyttäjän roolista voi siirtyä pois. Perehdyttäminen on loppumassa ja tulokas on valmis omatoimiseen työhön.

Hyppänen (2007, 197) toteaa, että hyvin monissa yrityksissä perehdytyksestä huolehtii yrityksen tai osaston esimies. Tunnetusti yritysten esimiehet saattavat olla kiireisiä ja heillä ei ole välttämättä antaa uudelle työntekijälle riittävästi aikaa perehdytykseen. Jossain yrityksissä on muodostettu perehdyttäjärenkaita, joissa on useampi henkilö mukana. Tällöin perehdyttäjiä on useampi ja työ jakautuu tasaisesti. Monissa yrityksissä on myös siirrytty tutor- tai kummikäytäntöön.

Tutor tai kummi on sellainen henkilö, joka hallitsee työpaikan toimintatavat ja -ohjeet. Tutorin tai kummin tulee olla sellainen henkilö, jota on uuden työntekijän helppo lähestyä. Usein perehdytyksessä tutor tai kummi hallitsee käytännön asiat paremmin kuin esimies ja siitä syystä osaa myös perehdyttää uuden työntekijän paremmin työtehtäviin. Kummin tai tutorin tehtävänä on olla tulokkaan apuna arkipäivässä. Monissa yrityksissä sihteeri tai assistentti toimii kummin tai tutorin tehtävissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193; Hyppänen 2007, 197.)

4.4.5 Perehdytysvaiheen kesto

Perehdytyksen kestoa on vaikea määrittellä. Perehdytysvaiheen keston pituuteen vaikuttavat työtehtävät ja työsuhteen laatu. Pituuteen saattaa vaikuttaa myös uuden työntekijän fyysinen ja psyykinen terveydentila. Hyppänen (2007, 197) toteaa, että perehdytysvaiheen kesto riippuu hyvin paljon työtehtävästä. Yleensä perehdytys kestää yhtä pitkään kuin on koeaika. Perehdytysvaiheen kesto on aina pidempi, mitä vaativampi työtehtävä on kyseessä. Kjelin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan uudessa työpaikassa asettuminen ja työn hallinnan saavuttaminen vie vähintään puoli vuotta. Heidän mukaansa erityisesti asiantuntija- ja johtotehtävissä olevat henkilöt kokevat perehdytyksen kestävän koko ensimmäisen vuoden ajan. Perehdyttämisen kestoa on vaikea ennakoida ja voidaankin sanoa, että perehdytysvaihe on silloin ohi, kun tavoitteet on saavutettu.

4.4.6 Perehdyttämisen ongelmatilanteet

Perehdytyksessä on myös syytä varautua erilaisiin vastoinkäymisiin. Joskus ongelma voi olla yksinkertainen; perehdytystä ei ole tai se on toteutettu huonosti. Kjelin ja Kuusisto (2003, 241-242) toteavatkin, että tavallisin syy perehdytyksen laiminlyönnissä on kiire. Tänä päivänä erityisesti suuremmissa yrityksissä arki on sidottu aikataulujen ja erinäisten projektien ympärille. Työpaikalla uusi työntekijä saatetaan kokea jopa kilpailijana. Tämän lisäksi nykyisin ihmisten itsekkyyks on noussut, joka tulee esille siten, että kukaan ei halua uhrata omaa aikaansa uudelle työntekijälle.

Myös väärä ajoitus tai väärä käsitys tulokkaan valmiuksista voi johtaa puutteelliseen perehdytykseen. Jos uusi työntekijä rekrytoidaan juuri silloin, kun kiire on pahimmillaan esimerkiksi sesongin aikana, voi olla mahdotonta huolehtia kunnollisesta perehdytyksestä. Toisaalta tilanne antaa erinomaisen tilaisuuden oppia. Valitettavasti myös joskus voi syntyä vääriä käsityksiä uuden työntekijän valmiuksista. Esimies olettaa uuden työntekijän osaavan ja työntekijä ei malta kertoa, että ei osaa. Tämänlainen ongelma on helppo ratkaista perusteellisen osaamisen kartoituksen avulla. Siinä työnantaja ja työntekijä yhdessä suunnittelevat perehdytyksen, joka perustuu oikeille tarpeille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdyttämiseen tuo ongelmia myös määrittelemätön vastuunjako. Jos perehdytystä ei ole selvästi määritetty jonkun tehtäväksi, syntyy herkästi tilanne, jossa kaikki olettavat jonkun muun huolehtivan uuden työntekijän perehdytyksestä. Tällöin uusi työntekijä ei tiedä kehen

voi ottaa yhteyttä, kun tarvitsee apua tai tukea. Pahimmillaan uutta työntekijää pyöritellään ympäri yritystä, josta ei ole mitään apua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

4.5 Sisäinen viestintä ja viestintäkanavat

Sisäinen viestintä sekoitetaan helposti tiedottamiseen. Näillä on kuitenkin selvä ero, joka perustuu vuorovaikutukseen. Helsilä (2002, 93-97) tuo esille viestinnän ja tiedottamisen yksinkertaiset erot. Tiedottaminen on yksisuuntaista viestin välittämistä eteenpäin esimerkiksi esimieheltä alaisille. Viestintä on verrattavissa kommunikointiin. Viestintä on eri osapuolten molemminpuolista kommunikointia, kuten esimerkiksi työpaikalla esimiehen ja alaisen välistä keskustelua. Keskustelu on työpaikalla tehokkain viestinnän keino. Viestintä antaa myös mahdollisuuden palautteeseen. Tiivistetysti voidaan todeta, että sisäinen viestintä on viestintää yrityksen omalle henkilöstölle. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilökunta tietoisena yrityksen asioista, edistää yhteistoimintaa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2006, 168-170; Isohookana 2007, 221-222.)

Isohookana (2007, 223) luetteloi sisäisen viestinnän tehtäviksi

- sitouttaminen toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon
- sitouttaminen ja motivoiminen tavoitteisiin
- tiedottaminen
- positiivinen vaikuttaminen ilmapiiriin
- ristiriitojen ja konfliktien ehkäiseminen
- vaikuttaminen yrityksen brändiin ja yrityskuvaan
- markkinoinnin ja markkinointiviestinnän tukeminen

Tänä päivänä viestintä on yrityksille yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Kauhanen (2006, 168) huomauttaa, että sisäisellä viestinnällä on aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä. Hän toteaa myös, että hyvin hoidettu sisäinen viestintä vaikuttaa suoranaisesti yrityksen menestykseen. Tieto motivoi, sitouttaa ja saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin toteaa Paraplyn toimitusjohtaja Maija Iloniemi Fakta lehden (Tervola 2008) haastattelussa. Huonosti hoidettu sisäinen viestintä ja vähäinen vuorovaikutus lisäävät ennen kaikkea väärinymmärryksiä, jotka taas lisäävät motivaation puutetta ja muutoksien vastustamista huomio Juholin (2006, 144).

Pahimmillaan sisäisen viestinnän olemattomuus ajaa työntekijät kyllästyneisyyteen tiedottomuudesta ja työilmapiirin riekaleiksi. Fakta lehden (Tervola 2008) haastattelussa Iloniemi listaa sisäisen viestinnän suurimmiksi ongelmiksi huhut, väärät tiedotuskanavat sekä ristiriitai-

set viestit ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä. Jos yritys viestii ulospäin toista kuin sisällä henkilökunnalle ovat ongelmatilanteet valmiit. Nykyaika on antanut yrityksille paljon mahdollisuuksia hoitaa sisäistä viestintää eri tekniikoiden avulla. Tekniikasta riippumatta Helsilä (2002, 93-97) siteeraa Adolf Ehrnroothia suomalaisten johtamisesta: "suomalaisia johdetaan edelleen edestä". Tällä hän tarkoittaa sitä, että jos yrityksissä halutaan saada tuloksia aikaan viestinnässä, tulee esimiehen olla läsnä ohjaamassa mitä halutaan saavuttaa ja miten. Viestintä ja viestinnän eri kanavien valinta on haastavaa. Kaikista viestinnän kanavista huolimatta edelleen vuorovaikutustilanteita arvostetaan ja sen teho on huomattavasti parempi verrattuna muihin kanaviin.

Tänä päivänä yrityksillä on sisäisessä viestinnässään käytössä varsin mittava ja jatkuvasti kehittyvä valikoima erilaisia viestintään käytettäviä muotoja ja kanavia. Viestinnän kanavia on henkilökohtaisesta viestinnästä kirjalliseen, sähköiseen ja digitaaliseen viestintään. (Isohokana 2007, 226; Juholin 1999, 35.) Eryisesti jatkuva kehitys sähköisissä kanavissa on mahdollistanut sen yleistymisen. Sähköposti, internet ja yrityksen sisäisen verkko intranet ovat muuttuneet jokapäiväisiksi työkaluiksi viestinnässä. Juholin (1999, 35) huomauttaa, että kanavien määrällä ei ole välttämättä vaikutusta siihen, miten onnistunutta sisäinen viestintä on yrityksessä. Taulukkoon 3. on tiivistetty sisäisen viestinnän neljän eri kanavan erot.

Taulukko 3: Sisäisen viestinnän kanavat

| | Lähikanavat | Kaukokanavat |
|---------------------|--|--|
| Suora viestintä | Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Neuvottelut Työtoverit | Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet Luottamushenkilö Kokoukset Muiden toimipisteiden työtoverit Ylimmän johdon suora yhteydenpito |
| Välitetty viestintä | Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Intranet Sähköposti Työyhteisölehti Tekstiviestit | Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotuslehti Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Videouutiset Sisäinen radio tai televisio Puhelinuutiset Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet Internet |

(Kauhanen 2006, 172; Juholin 2006, 163)

Suoran viestinnän lähikanavia ovat läheiset ihmiset työyhteisössä. Näitä kanavia kutsutaan myös kasvokkaisuviestimiksi, koska kaikki viestintä tapahtuu ihmisten välillä vuorovaikutuksen välityksellä. Kasvokkaisuviestintä on yleensä henkilökohtaista tiedonkulkua. Kasvokkaisuviestintä on edelleen vahva viestinnän muoto vaikka verkkoviestintä on kohottanut suosiotaan. Verkkoviestintä antaa mahdollisuuden kommunikoida useamman henkilön kanssa samaan aikaan, mutta sitä ei voi verrannonlistaa tilanteeseen, jossa henkilöt keskustelisivat kasvotusten. Suorassa viestinnässä kaukokanavien kautta tapahtuu myös kasvokkaisuviestintää, mutta se ei ole laisinkaan niin henkilökohtaista kuin lähikanavien kautta tapahtuva viestintä. (Juholin 2006, 164.)

Välitetty viestintä lähi- ja kaukokanavissa tapahtuu kirjallisen tai sähköisen viestimen kautta, vastakohtaisesti kasvokkaisuviestinnälle. Välitetty viestintä on oivallinen keino tiedottaa yksisuuntaisia viestejä, kuten esimerkiksi tiedotteita tai kutsuja. Yksisuuntaisia viestejä kirjoitettaessa sama viesti tavoittaa kaikki samassa muodossa. Tämänlaisia viestejä ovat nopeasti hoidettavat ja rutiiniasiat. (Juholin 2006, 184.)

Nykyisin yritykset ovat muuttuneet monikansallisiksi ja monikulttuurillisiksi ympäristöiksi. Tästä syystä sisäisessä viestinnässä tulee huomioida kieli ja vastaanottajien kulttuuri, jotta voidaan varmistaa viestin perillemeno ja ymmärrettävyys. Sisäisessä viestinnässä viestin toistaminen parantaa ymmärrettävyyttä ja tavoitettavuutta. Kauhanen (2006, 173-174) huomauttaa, että sisäisessä viestinnästä eivät enää huolehdi ainoastaan esimiehet, vaan vastuu on jakautunut jokaiselle henkilölle. Isohookana (2007, 222) ja Juholin (1999, 152) yhtyvät Kauhasen mielipiteeseen. Hän korostaa, että sisäinen viestintä on kaikkien yhteinen asia: niin johdon, esimiehen kuin yksittäisen työntekijän. Sähköisen viestinnän voimakas kasvu on murtautunut yrityksissä rajoja ja muuttanut oman verkon sisäisen viestinnän merkitystä. Sen voi nopeasti lähettää kaikille ja kaikki saavat tiedon samantavaisina riippumatta maantieteellisestä sijainnista tai organisaation hierarkiasta.

5 Perehdytyskansio

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tehdään Lohjan Prisman käyttötavaraosastoille oma perehdytyskansio. Kansio on suunnattu uusille työntekijöille ja työharjoittelijoille käyttötavaraosastolle. Kansion tavoitteena on olla perehdytyksen ja työnopastuksen tukena perehdyttävälle. Perehdytyskansioon kerätään tietoa toimintatavoista eri osastoilla sekä yhteisiä pelisääntöjä. Perehdytyskansio sisältää osittain salaista materiaalia. Toimeksiantajan toiveesta salattu materiaali tullaan poistamaan julkistetusta versiosta.

5.1 Suunnittelu ja toteutus

Hankkeena toteutuva perehdytyskansio Lohjan Prismassa tehdään yksilötyönä. Opinnäytetyössä keskitytään ensin teoreettiseen viitekehykseen ja sen valmistuttua, siirrytään toiminnalliseen osuuteen. Toiminnalliseen osuuteen tarvittava materiaali kerätään haastatteluiden ja kirjallisuuden avulla sekä hyödyntäen opinnäytetyön tekijän työkokemusta Lohjan Prismassa. Perehdytyskansio on edennyt tekijän oman oppimisen pohjalta. Tietoa on kirjoitettu ja muotoiltu uuden työntekijän ja harjoittelijan näkökulmaan sopivaksi, niin että sitä on helppo sisäistää ja ymmärtää.

Lohjan Prismassa uuden työntekijän tai harjoittelijan perehdytys ei ole aina pelkästään esimiehen harteilla vaan perehdytykseen saattaa osallistua useampikin henkilö. Perehdytyskansio on suunniteltu ja toteutettu sisällöltään sellaiseksi, että se on hyödyllinen työväline jokaiselle perehdyttäjälle. Uutta työntekijää tai harjoittelijaa on usein vastassa esimies, joka toivottaa tervetulleeksi ja antaa tarvittavat työvälineet sekä muut oleelliset asiat kuten esimer-

kiksi avaimet. Tämän jälkeen riippuen miltä käyttötavaraosastolta uusi henkilö aloittaa työtehtäviin tutustumisen jatkaa perehdytystä sen osaston vastuuhenkilö.

Perehdytyskansio toteutettiin työn ohella. Kansion runkoa suunniteltiin etukäteen yhteistyössä käyttötavaraosaston päällikön kanssa. Tästä eteenpäin tietoa alettiin kerätä ja kirjoittamaan kansioon. Perehdytyskansion tekoon varattiin enemmän aikaa, koska siitä haluttiin hyvä ja kattava. Kansioon kerätty tieto on saatu tekemällä ja oppimalla. Työskentely osastojen vastaavien kanssa helpotti huomattavasti tiedon keruuta. Työskentelyn ohella pystyi haastattelemaan ja keskustelemaan heille tärkeistä asioista omilla osastoillaan.

5.2 Aikataulu

Syyskuussa 2007 ensimmäisessä opinnäytetyöpalaverissa opinnäytetyön aihetta heräteltiin ja suunniteltiin. Ennen vuodenvaihdetta 2008 palautettiin aiheanalyysi ja tammikuussa opinnäytetyön ohjaajaksi vahvistui Marjatta Rehu. Opinnäytetyö jäi hetkeksi taka-alalle opinnäytetyön tekijän muiden kurssien vuoksi. Huhtikuussa opinnäytetyö otettiin uudelleen työn alle ja ohjaajan kanssa opinnäytetyöpalaverissa neuvoteltiin suunnitelmaseminaariin osallistumisesta. Opinnäytetyön aihe ja runko esiteltiin suunnitelmaseminaarissa toukokuussa. Suunnitelmaseminaarissa tavoitteeksi asetettiin osallistuminen syksyllä 2008 arviointiseminaariin ja valmistuminen saman vuoden puolella.

Kesäkuussa ja heinäkuussa lähdemateriaalin keräämistä jatkettiin ja ohella aloitettiin teoreettisen viitekehysten tekeminen. Elokuussa teoreettinen viitekehys oli alustavasti valmis ja opinnäytetyössä edettiin toiminnalliseen osuuteen. Perehdytyskansion varsinainen tekeminen aloitettiin ja lokakuussa se oli ensimmäisessä arvioinnissa käyttötavaraosaston päälliköllä. Arvioinnin jälkeen marraskuussa perehdytyskansioon tehtiin parannuksia ja sitä lähdettiin laajentamaan Lohjan Prismassa tapahtuvien organisaationmuutoksien vuoksi. Joulukuu on kaupan alalla ja erityisesti käyttötavaraosastoilla vuoden kiireisintä aikaa ja perehdytyskansio annettiin arvioitavaksi muulle henkilökunnalle vasta tammikuussa. Käyttötavaraosastojen henkilökunnan oli mahdollisuus lukea perehdytyskansio läpi ja huomauttaa muutosehdotuksista sekä antaa avointa palautetta. Helmikuussa perehdytyskansioon tehtiin parannuksia ja se luovutettiin valmiina käyttötavaraosaston päällikölle maaliskuun alussa. Huhtikuussa opinnäytetyö ja perehdytyskansio esiteltiin julkaisuseminaarissa.

5.3 Tulokset

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tehtävänä oli koota käytännönläheinen ja samalla kattava perehdytyskansio Lohjan Prismassa käyttötavaraosastoille. Perehdytyskansiota varten

käyttötavaraosastojen vastaavien kanssa tehtiin yhteistyötä ja osaston tärkeimmät asiat kirjattiin ylös. Moni osaston vastaavista koki vaikeaksi osata kertoa tietonsa kirjalliseen muotoon. Hyvin monella osaston vastaavista on kaupanalalta lähes kymmenien vuosien kokemus. Pitkä työkokemus on kerännyt paljon hiljaista tietoa ja sen saaminen kirjalliseen muotoon tuotti monelle vaikeuksia. Perehdytys osaston työtehtäviin on tapahtunut työssä oppimisen kautta, jolloin uutta työntekijää on työn ohella opastettu. Työssä opastaminen on alkuun hyvin hidasta ja tästä syystä toivottiin kattavaa perehdytyskansiota, josta uusi työntekijä tai harjoittelija voi opiskella pohjatietoa tulevista työtehtävistä.

Perehdytyskansio sisältää kaikki käyttötavaraosastot ja siitä syystä kansioista muodostui varsin monisivuinen opas. Koelukijat kokivat perehdytyskansion olevan kattava, vaikkakin sivumäärältään pitkä. Yhteenvedona voidaan todeta, että perehdytyskansio miellytti sisällöltään kaikkia osapuolia. Monet osastojen vastaavista kokivat, että kansio helpottaa heidän perehdytystyötä. Joillakin osastoilla on paljon muistettavia asioita ja osastojen vastaavat pitivät hyvänä, että perusasiat löytyvät kansioista, jolloin he voivat keskittyä perehdytyksessä haasteellisempiin asioihin. He olivat tyytyväisiä, että perehdytyskansioon on kerätty paljon sellaista pientä tietoa, joka on kuitenkin oleellista, mutta perehdytyksessä ei aina muista kertoa. Käyttötavaraosastoilla eri osastot tekevät paljon yhteistyötä keskenään ja monelle toisen osaston toimintatavat voivat olla vieraat. Perehdytyskansio avaa toisten osastojen rutiineja ja tehtäviä.

Valmis perehdytyskansio tullaan tulostamaan ja kansittamaan Prismän henkilökunnan saataville vapaaseen käyttöön. Perehdytyskansioista tehdään myös sähköinen versio Lohjan Prismän henkilökunnalle.

6 Päätäntö

Päätännössä on lyhyesti käsitelty opinnäytetyön arviointia ja jatkotutkimusaiheita. Arvioinnissa opinnäytetyötä on tarkasteltu kahdesta suunnasta: teoreettisesta ja toiminnallisesta. Pääpaino arvioinnissa on toiminnallisessa osuudessa, koska se oli opinnäytetyöprosessin päämäärä. Jatkotutkimusaiheita perehdytyskansion tapaiselle tuotokselle on vähän. Perehdytyskansio vaatii tulevaisuudessa jatkuvaa päivittämistä, mutta varsinaisesti sitä ei pysty laajentamaan, jollei merkittäviä muutoksia osastoilla tai organisaatiossa tapahdu.

Lopuksi olen lausunut kiitossanat opinnäytetyöprosessin aikana tukeneille henkilöille.

6.1 Opinnäytetyön toteutuksen arviointi

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi sujui kohtuullisen hyvin. Opinnäytetyön tekijänä koen, että esimerkiksi työn rajauksessa ja toiminnallisessa osuudessa onnistuttiin. Teoreettisessa viitekehyksessä on huomioitu perehdytykseen ja sisäiseen viestintään liittyvät oleelliset asiat. Aikaisempi kokemus opinnäytetyön kirjoittamisesta toi helpotusta kirjoittamiseen ja suhtautumiseen itse opinnäytetyöprosessiin. Yhteistyön sujuvuus koulun ja opinnäytetyön kohdeorganisaation kanssa kantoi prosessia eteenpäin. Opinnäytetyön prosessin aikana epäonnistumisia koettiin lähinnä aikatauluissa. Opinnäytetyölle laadittiin joustava aikataulu, jolla ennakoitiin mahdollisia tulevia viivästyksiä. Opinnäytetyö saatiin valmiiksi myöhemmin kuin oli suunniteltu. Muuten opinnäytetyö prosessin aikana vastoinkäymisiä oli vähän. Ongelmia kirjoittamisessa aiheutti opinnäytetyön tekijän vapaamuotoisuus kirjoittamisessa, jotka korjaantuivat työpajoissa.

Taloudelliselta kannalta tarkasteltuna opinnäytetyö ei vaatinut tekijältään merkittäviä uhrauksia. Opinnäytetyön toimeksiantaja toimi opinnäytetyön tekijän tukena muun muassa lahjoittamalla tulostuspaperit.

Opinnäytetyön toteutuksen arvioinnissa tuotos eli perehdytyskansio annetaan luettavaksi jokaisen käyttötavaraosaston vastaavalle sekä muulle henkilökunnalle. Heiltä kootaan avointa palautetta, jonka perusteelta kansiota mahdollisesti muotoillaan uudelleen. Tavoitteena on arvioittaa usealla eri osastojen työntekijällä perehdytyskansio ja saada näin mahdollisimman kattavaa ja rakentavaa palautetta. Kaikkien saatujen palautteiden ja korjausehdotusten jälkeen perehdytyskansioon tehdään muutosehdotukset ja se viimeistellään.

Perehdytyskansion ollessa lähes valmis, tapahtui Lohjan Prismassa organisaatiomuutoksia ja se vaikutti myös perehdytyskansion valmiuteen. Organisaatiomuutoksista johtuen perehdytyskansioon tuli lisää yksi käyttötavaraosasto, jota ei ollut aiemmin huomioitu perehdytyskansiossa. Tämä antoi lisähaasteita perehdytyskansion kirjoittamiseen. Opinnäytetyön tekijän omaa ammatillista kehittymistä seurataan pitämällä yksinkertaista työpäiväkirjaa. Työpäiväkirjan avulla on helpompi seurata toteutuksen eri vaiheita ja ammatillista kehittymistä. Työpäiväkirjan avulla on opinnäytetyön loppuvaiheilla myös helpompi arvioida opinnäytetyön tekijän oppimista opinnäytetyöprosessin ajalta.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Perehdytyskansion liitteeksi voitaisiin suunnitella perehdytyksen seurantalomake. Lomakkeen avulla voitaisiin seurata mitä asioita on perehdytyksessä läpi käyty ja mitä on vielä perehdyttämättä. Tämän avulla voitaisiin vahvistaa tasapuolisen perehdytyksen toteutumista.

Perehdytyksessä voitaisiin huomioida myös työn ergonomia. Kaupan alalla työntekijät joutuvat nostelemaan paljon erilaisia laatikoita, jotka saattavat olla hyvinkin painavia. Painavien laatikoiden ja tavaroiden nostotilanteissa on tärkeää osata nostaa oikein, jotta välttyttäisiin turhilta vammoilta. Oikea nostotapa helpottaa työntekijän työtä ja tapaturmia, joita voi sattua väärin nostotapojen takia. Työn ergonomialla on myös yhteys sairaslomien määrään. Oikealla tavalla tapahtuvat nostot vähentävät tapaturmia ja sairaslomia.

Näiden lisäksi perehdytyskansiota voisi laajentaa koko Prisma Lohjan perehdytyskansioksi, jolloin päivittäistavarapuolen osastot huomioitaisiin myös. Päivittäistavarapuolella henkilöstön vaihtuvuus on nopeatahtisempaa kuin käyttötavarapuolella, joten heillä on jatkuvasti perehdytykset käynnissä. Jatkuva kiire vaikuttaa myös uuden työntekijän perehdytyksen tasoon ja perehdytyksestä voisi saada tasapuolisen jokaiselle perehdytyskansion avulla.

6.3 Kiitokset

Opinnäytetyön lopuksi haluan lausua kiitokset työpaikalleni, esimiehelleni ja työtovereilleni. Ilman heidän apuaan opinnäytetyön valmistuminen olisi vienyt ikuisuuden. Haluan kiittää esimiestäni Risto Karppista tuesta ja kiinnostuksesta opinnäytetyötä kohtaan. Yhteistyö hänen kanssaan herätti aiheen opinnäytetyölle ja kiinnostus työtä kohtaan motivoi jatkamaan. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tehty perehdytyskansio on tarpeellinen ja tulee suoraan käyttöön. Lopuksi haluan kiittää myös opinnäytetyö ohjaajaani lehtori Marjatta Rehua tuesta ja motivoimisesta eteenpäin. Kiitos.

Lähteet

Kirjat

Dessler, G. 1999. Essentials of human resource management. United States of America: Prentice Hall.

Decenzo, D.A. & Robbins, S.P. 2001. Human resource management. 7.edition. United States of America: Von Hoffman Press.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen -Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4.painos. Porvoo: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.painos. Porvoo: WSOY.

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

Artikkelit

Tammitie, K. 2008. Mentorointia tutulla ja uudella tavalla. Ässä. S-ryhmän ammattilehti: 40-41.

Internet lähteet

Ilpala-Klem, M. 2007. Tänään avautuvassa Lohjan Prismassa on peräti 16 liikettä. Viitattu 9.1.2008. /WWW-dokumentti/. <http://www.turunsanomat.fi/talous/?ts=1,3:1004:0:0,4:4:0:1:2007-10-11,104:4:491536,1:0:0:0:0:0:>

Suur-Seudun Osuuskauppa. 2008a. SSO Esittäytyy. Viitattu 9.1.2008. /WWW-dokumentti/. http://www.s-kanava.net/sso/esittaytyy_artikkeli?aid=Esit_Mikaon_1233__s_ska_basicarticle2_00132.xml&nodeid=Esit_Mikaon_1233__s_ska_basicarticle2_00132.xml&exp=true

Suur-Seudun Osuuskauppa. 2008b. Tiedotteet. ABC Karnaisiin. Viitattu 9.1.2008. /WWW-dokumentti/. http://www.s-kanava.net/sso/esittaytyy_artikkeli?fid=s_ska_aok_tiedote_00071.xml

Tervola, M. 2008. Näin vältät sisäisen viestinnän sudenkuopat. Viitattu 9.12.2008. /WWW-dokumentti/. http://fakta.fi/doc.do.?f_id=1449235

Muut lähteet

Karppinen, R. 2008. Henkilökohtainen tiedonanto 13.5.2008. Suur-Seudun Osuuskauppa /Prisma, Lohja.

Karppinen, R. 2008. Henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2008. Suur-Seudun Osuuskauppa /Prisma, Lohja.

SSO Perehdyttämiskansio. 2005.

Kuviot ja taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus | 18 |
| Taulukko 2: Ohjausmenetelmien erot | 23 |
| Taulukko 3: Sisäisen viestinnän kanavat | 28 |