

PEREHDYTYSPROSESSIN JA ESIMIESVIESTINNÄN TEHOSTAMINEN

Case: Sokos Lahti

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2009
Anni Koskimaa

Lahden Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KOSKIMAA ANNI: Perehdytysprosessin ja esimiesviestinnän tehostaminen,
Case: Sokos Lahti

Markkinoinnin opinnäytetyö, 83 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää perehdytysprosessin ja esimiesviestinnän merkitystä, onnistunutta toteuttamista ja tehostamista yritysmaailmassa. Lähtökohtana opinnäytetyölle on ollut se, että vaikka vastuuta voidaan ja tuleekin yrityksessä jakaa, niin viime kädessä vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin aina esimiehellä. Kohdeyrityksenä on Sokos Lahti.

Teoriaosuus jakautuu kahteen pääaiheeseen. Ensimmäisessä luvussa käsitellään perehdyttämisen hyödyt ja ongelmat sekä käydään perehdytysprosessi vaihe vaiheelta läpi suunnittelusta ja tavoitteiden asettamisesta seurantaan ja perehdytysprosessin kehittämiseen. Jokainen uuden työntekijän perehdyttäminen on projekti, josta tulisi löytyä tietyt osa-alueet mielellään etukäteen mietityssä järjestyksessä. Näistä osa-alueista muodostuu kokonaisuus, jota kutsutaan perehdyttämisprosessiksi. Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että jokainen vaihe toteutetaan huolellisesti ja perusteellisesti.

Toinen luku käsittelee esimiesviestintää. Sisäinen viestintä voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitouttamiseen. Esimies voi toimivalla sisäisellä viestinnällä varmistaa, että työntekijöillä on tarvittava tieto työn suorittamiseen tai ainakin olemassa käsitys siitä, mistä tarvittava tieto on helposti saatavilla. Tämä korostuu erityisesti uuden työntekijän tullessa taloon. Luvussa kerrotaan myös, kuinka esimies voi käyttää viestintää perehdyttämisen välineenä.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa kartoitettiin perehdyttämisprosessin ja esimiesviestinnän nykytilaa Sokos Lahdessa. Tutkimus tehtiin haastattelemalla kohdeyrityksen työntekijöitä siitä, kuinka he ovat kokeneet perehdyttämisen ja esimiesviestinnän onnistumisen ja riittävyuden yrityksessä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten perehdytysprosessia ja esimiesviestintää voitaisiin tehostaa ja hoitaa tuloksettaammin Sokos Lahdessa. Tulokset osoittivat, että perehdytysprosessissa ja esimiesviestinnässä on parannettavaa. Ongelmana on erityisesti suunnitelmallisuuden ja yhdenmukaisuuden puute. Teorian ja haastattelujen perusteella laadittiin kehitysehdotukset.

Avainsanat: perehdytys, perehdytysprosessi, esimiesviestintä, sisäinen viestintä, esimies

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KOSKIMAA ANNI: Intensification of Orientation Process and Internal
Communication, Case: Sokos Lahti

Bachelor's Thesis in Marketing, 83 pages, 3 appendices

Spring 2009

ABSTRACT

The objective of this thesis is to define the meaning of successful execution and intensification of the orientation process and internal communication in the corporate life. The starting point of the thesis is the thought that although responsibility can and should be divided within the company, the manager has the responsibility of orientation and communication in the final stage. The case/target company is department store Sokos Lahti.

The theory section is divided into two main topics. The first chapter deals with the benefits and problems of the orientation and also exhibits the orientation process stage by stage from planning and setting the targets for monitoring and development of the process. Every orientation of a new employee can be seen as a project, which should consist of different parts in the order planned beforehand. These parts form the orientation process. It is important for a successful process that every stage is implemented meticulously and thoroughly.

The second chapter deals with internal communication. Communication can be divided into three parts: the flow of information, interaction and commitment. Through a workable internal communication the manager may ensure that the employees have enough information to work or at least the knowledge where to easily access the information needed. This is highlighted especially when a new employee comes into the company. This chapter it is also discusses how a manager can use internal communication as a means of orientation.

In the empirical part of this thesis the current state of the orientation process and communication were surveyed in Sokos Lahti. The survey was carried out by interviewing employees of the company on how they have experienced the success and sufficiency of the orientation and internal communication in the company. Additionally, the aim of this thesis was to find out how to intensify the orientation process and internal communication. Proposal for development proposals were drawn up on the basis of the theory and interviews.

Key words: Orientation, orientation process, internal communication, manager

1 JOHDANTO.....	1
1.1 TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMAT JA RAJAUKSET	2
1.2 TUTKIMUSMENETELMÄT	3
1.3 OPINNÄYTETYÖN RAKENNE	4
2 PEREHDYTYSPROSESSI.....	5
2.1 MIKSI PEREHDYTETÄÄN?	5
2.1.1 Mitä perehdyttämisprosessilla tarkoitetaan?	5
2.1.2 Perehdyttämisen merkitys	6
2.1.3 Perehdytyksen hyödyt	7
2.1.4 Perehdyttämisprosessin ongelmat	10
2.2 PEREHDYTYSPROSESSIN SUUNNITTELU	11
2.2.1 Perehdytyssuunnitelma	12
2.2.2 Perehdyttäjä	14
2.2.3 Perehdytysmateriaali	16
2.3 PEREHDYTTÄMINEN.....	18
2.3.1 Tavoitteiden asettaminen	18
2.3.2 Uuden työntekijän perehdyttäminen	20
2.3.3 Tehtävään perehdyttäminen	22
2.3.4 Perehdytyksen seuranta	26
2.4. PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN	29
3. ESIMIESVIESTINTÄ	31
3.1 SISÄISEN VIESTINTÄ	33
3.1.1 Sisäisen viestinnän osa-alueet	33
3.1.2 Viestintäkanavat.....	35
3.1.2.1 Esimies-työntekijä-keskustelut.....	35
3.1.2.2 Osastokokoukset/-palaverit	36
3.1.2.3 Tiedotustilaisuus.....	37
3.1.2.4 Tiedote.....	38
3.1.2.5 Sähköposti.....	38
3.1.2.6 Intranet.....	39
3.1.2.7 Ilmoitustaulu	40
3.1.2.8 Henkilöstö- ja tiedotuslehti	40
3.2 KIINNITTÄMINEN	41
3.2.1 Kysymyksillä perehdyttävä esimies	42
3.2.2 OTTO-menetelmä	43
3.2.3 Kehityskeskustelut esimiesviestinnän työkaluna.....	45
3.2.4 Palautteen antaminen osana esimiesviestintää	46
4 CASE: SOKOS LAHTI	48
4.1 YRITYKSEN KUVAUS.....	48
4.2 TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ	49
4.3 TULOKSET.....	51
4.3.1 Haastateltavien taustatiedot	51
4.3.2 Perehdytysprosessi	52
4.3.2.1 Perehdytyssuunnitelma ja käytännön toteutus	52
4.3.2.2 Perehdyttäjä	53
4.3.2.3 Perehdytysmateriaali.....	55
4.3.2.4 Tavoitteiden asettaminen ja työnkuva.....	56
4.3.2.5 Tuotekoulutus.....	57
4.3.2.6 Kassakoulutus	58
4.3.2.7 Verkkokoulutus.....	59
4.3.2.8 Turvallisuuskoulutus.....	60
4.3.2.9 Perehdytyksen onnistumisen arviointi.....	63
4.3.2.10 Perehdyttämisprosessin kehittäminen	65
4.3.3 Esimiesviestintä	66
4.3.3.1 Sisäinen viestintä ja käytetyt kanavat.....	66

4.3.3.2 Tiedottavat asiat	67
4.3.3.3 Esimiehen arviointi.....	68
4.3.3.4 Kehityskeskustelut ja palautteen saaminen.....	69
5 KEHITYSEHDOTUKSET	70
5.1 PEREHDYTYSPROESSIN TEHOSTAMINEN	71
5.1.1 Perehdytys suunnitelma.....	71
5.1.2 Työnjaon selkeyttäminen.....	71
5.1.3 Perehdytysmateriaali	73
5.1.4 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta.....	74
5.1.5 Koulutettavat asiat.....	75
5.2 ESIMIESVIESTINNÄN TEHOSTAMINEN	76
5.2.1 Osasto- ja kuukausipalaverit	77
5.2.2 Tiedotteet.....	77
5.2.3 Sähköposti ja intranet	78
5.2.4 Ilmoitustaulu	79
5.2.5 Kehityskeskustelut ja palaute.....	79
6 YHTEENVETO	80
LÄHTEET.....	81
LIITTEET.....	85

1 JOHDANTO

Perehdytystä ja työnopastusta tarvitaan jatkuvasti. Työyhteisö, työ sekä koko yhteiskunta elävät jatkuvassa muutoksessa ja aiheuttavat siten vaatimuksia perehdytyksen ajassa pysymiselle. Myös työnteon tehokkuuteen liittyvät odotukset kasvavat jatkuvasti niin yrityksen johdon kuin asiakkaidenkin puolelta. Näin perehdytyksen merkitys korostuu paitsi uusia työntekijöitä palkattaessa, myös vanhojen työntekijöiden kohdalla työtehtävien ja toimintatapojen jatkuvasti kehittyessä.

Hyvä perehdytysprosessi on onnistuneen ja tuloksekkaan työnteon perusedellytys. Sen aikana työntekijä opastetaan talon tavoille ja luodaan perustaidot toimia uudessa tehtävässä. Perehdytystä tarvitaan aina, kun työntekijä aloittaa uudessa työssä, työtehtävät tai -menetelmät vaihtuvat samassa työpaikassa, työntekijä on ollut pitkään poissa töistä tai työtehtävä toistuu harvoin. Onnistuneella perehdyttämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja vaikuttaa ainakin välillisesti yrityskuva. Perehdyttämisen tarkoituksena on palvella sekä yritystä että työntekijää.

Elämme yhteiskunnassa, joka on täynnä viestintää. Perehdyttäminenkin on pääasiallisesti viestintää ja vuorovaikutteinen oppiminen on tärkeä osa nykyaikaista työyhteisöä. Sen takia ole yhdentekevää, mitä ja miten yrityksessä viestitetään. Tehokkaalla, asianmukaisella ja vuorovaikutteisella viestinnällä voidaan varmistaa, että perehdyttäminen saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

1.1 Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö käsittää perehdytysprosessin eri vaiheet perehdytyksen suunnittelusta sen seurantaan ja kehittämiseen. Työn tavoitteena on tuoda selkeästi esille, mitä kaikkea onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluu ja tuoda näkökulmia siihen, kuinka tehokas perehdytys voitaisiin käytännössä toteuttaa. Lähtökohtaisena ajatuksena on se, että perehdyttäminenkin on suurelta osalta viestintää ja näin ollen sen merkitystä tullaan korostamaan.

Se kuinka perehdyttäminen käytännössä toteutetaan, vaihtelee suuresti eri yritysten välillä, mutta yksi yhteinen periaate niissä tulisi kuitenkin olla; vastuu perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta on aina viimekädessä esimiehellä. Vaikka viime vuosina perehdyttämisen tärkeyttä on alettu enenevässä määrin ymmärtää ja korostaa, niin valitettavasti vieläkin löytyy yrityksiä, joissa esimies ei ota vastuuta kyseisestä osa-alueesta. Näistä syistä johtuen tutkielma on tehty nimenomaan esimiestä ja hänen tehtävänsä ajatellen.

Koska vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, tämän opinnäytetyön viestintää käsittelevä osio on rajattu käsittelemään nimenomaan esimiesviestintää.

Tavoitteena on löytää sellaisia viestinnän keinoja, joita esimies voi käyttää perehdyttämisessä ja sen kehittämisessä. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään vain esimiesviestintää, ei yrityksen kaikkea viestintää.

Soveltavassa osiossa case-yrityksenä on Sokos Lahti. Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu puolistrukturoituina haastatteluina ja keskustelevaa havainnointia käyttäen. Niiden avulla on etsitty ongelmakohdat Sokos Lahden perehdyttämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä esimiesviestinnässä. Opinnäytetyön pääongelmana on siis kysymys, kuinka perehdytysprosessia ja esimiesviestintää voidaan tehostaa? Alaongelmina voidaan esittää kaksi tutkimuskysymystä, joihin vastaamalla löydetään ratkaisu myös pääongelmaan: Kuinka perehdytysprosessi ja esimiesviestintä hoidetaan tehokkaasti? Mitä puutteita perehdytysprosessissa ja esimiesviestinnässä tällä hetkellä on?

Haastatteluissa ilmi tulleiden tietojen ja kokemusten pohjalta on laadittu esitys siitä, kuinka perehdyttämistä kyseisessä yrityksessä voitaisiin tehostaa ja saavuttaa aiempaa parempia tuloksia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on siis palvella Sokos Lahtea ja sen perehdyttämisestä vastuullisia esimiehiä, jotta yrityksessä pystyttäisiin aiempaa paremmin täyttämään asiakkaalle annettu lupaus hyvästä palvelusta ja asiantuntemuksesta.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haetaan enemmänkin syitä erilaisiin asioihin ja mielipiteisiin. Kvantitatiivinen tutkimus on puolestaan numeerinen tutkimus, joka edellyttää riittävän suurta otosta luotettavuuden varmistamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa selvitetään syitä ja merkityksiä haastattelemalla ja keskustelemalla. Haastattelutyyppinä on useita erilaisia, esimerkiksi strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema-, avoin-, ja syvähaastattelu. Laadullinen tutkimus tehdään useimmiten pienelle joukolle, eikä sen tuloksia voida aina yleistää. Kohdejoukko valitaan harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä voidaan käyttää apuna nauhureita, lomakkeita ja testejä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131; Eskola & Suoranta 2005, 85, 94; Heikkilä 2002, 16.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu perehdyttämisestä ja esimiesviestinnästä julkaistuun kirjallisuuteen, artikkeleihin ja internet-lähteisiin. Empiriaosuus tehtiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää eli puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava saa vastata omin sanoin, mutta kysymykset ovat kaikille tutkimukseen osallistuneille samat. Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen, koska halusin selvittää perehdytyksen nykytilanteen case-yrityksessä ja etenkin syyt sen mahdollisiin puutteisiin. Myös kohdejoukon valitsin tarkoituksenmukaisesti. Puolistrukturoituihin haastatteluihin päädyin, koska pidän tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden takia tärkeänä, että kaikille haastateltaville

esitettiin samat kysymykset. En antanut valmiita vastausvaihtoehtoja, koska halusin tietää haastateltavien omia ajatuksia ja kokemuksia.

Reliabiliteetin avulla tarkastellaan sitä, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta. Hyvä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että havainnot eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti ilmaisee, missä määrin on kyetty mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Tavoitetilanne on se, että muuttuja mittaa täsmälleen sitä mitä on tarkoituskin mitata. Lähtökohdiltaan virheellinen tutkimusasetelma vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen luotettavuuteen. Hyvän reliabiliteetin ja validiteetin varmistamiseksi empiriaosuuden haastatteluiden pohjana käytettiin toista tutkimusta, jonka reliabiliteetti ja validiteetti tiedettiin korkeiksi. Haastattelurunko arvioitettiin myös toisella henkilöllä. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 12–14.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Johdanto (1 luku) esittelee työn aiheen ja tavoitteen sekä määrittelee tutkimusongelman ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Sen jälkeen aihetta lähestytään teoreettisesta näkökulmasta. Teoriaosuus on jaettu kahteen päälukuun, joista ensimmäinen käsittää perehdytysprosessin (2 luku) ja toinen esimiesviestinnän (3 luku). Molemmat pääluvut on vielä jaettu useisiin alalukuihin.

Teoriaosuuden jälkeen tulee opinnäytetyön empiriaosuus (4 luku), joka käsittelee Sokos Lahtea. Empiria-osuudessa esitellään yritys ja tutkimuksen sisältö tarkemmin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset. Viides luku koostuu kehitysehdotuksista, jotka ovat laadittu tutkimuksen tuloksiin ja teoriaosuuteen perustuen. Viimeisenä eli kuudentena lukuna on yhteenveto. Yhteenvedon jälkeen tulevat lähdeluettelo ja liitteet.

2 PEREHDYTYSPROSESSI

2.1 Miksi perehdytetään?

2.1.1 Mitä perehdyttämisprosessilla tarkoitetaan?

Perehdyttämisprosessilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla tulokas kykenee sopeutumaan uuteen työhönsä, tai jo palveluksessa oleva muuttuneeseen tehtäväalueeseensa sekä työympäristöönsä. Perehdyttämisprosessin tarkoituksena on luoda edellytykset työssä menestymiselle, viihtymiselle sekä turvalliselle työympäristölle. Toisin sanoen tarkoituksena on siis tutustuttaa tulokas sekä talon tavoille että itse työhön. Näin perehdyttämisprosessilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla tulokas oppii tuntemaan työpaikkansa. Tämä sisältää toiminta-ajatukseen, liikeideaan, toimintaperiaatteisiin sekä toimintatapoihin tutustumisen. Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen liittyy kiinteästi myös työpaikan ihmisiin tutustuminen, johon sisältyvät paitsi työtoverit ja esimiehet, mutta myös yrityksen asiakkaat. Työpaikan kanssa tutuksi tulemisen lisäksi perehdyttämisprosessiin liittyy kiinteästi omaan työhön kohdistuvien odotuksien ja vastuun sisäistäminen. Onnistuneessa työhön perehdyttämisessä, eli työnopastuksessa, tulokas oppii varsinaiset työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. (Kangas 2007, 2-4; Heinonen & Järvinen 1997, 142–146;.)

Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämisessä tulokkaan on tärkeää saada yleiskuva yrityksestä, sen toiminnan tarkoituksesta, arvoista ja toimintatavoista sekä omistussuhteista ja organisaatorakenteesta. Tulokkaalle tulee antaa riittävästi tietoa myös työsuhteeseen liittyvistä asioista. Lisäksi tulokkaalle tulee selvittää, mistä hän saa tarvittaessa lisätietoa yrityksestä ja sen toimintaan liittyvistä asioista. (Kangas 2007, 2-3.)

2.1.2 Perehdyttämisen merkitys

Perehdytys on erittäin tärkeä vaihe henkilön työsuhteessa, sillä se vaikuttaa olennaisesti niin viihtymiseen, sitoutumiseen kuin toimintatapojen omaksumiseen. Huolella valittu ehdokas saatetaan jopa menettää epäonnistuneella perehdyttämisellä. Tulokkaan aloittaessa ei kannata tuudittautua ajatukseen, että uusi tiukan ja tarkan valintaseulan läpikäynyt henkilö täysin omatoimisesti löytäisi paikkansa työyhteisössä, sisäistäisi roolinsa yksikön jäsenenä ja oppisi työtehtäväänsä käden käänteessä. Hyvin hoidettu perehdytysprosessi osoittaa, että yritys välittää työntekijästä ja on sitoutunut tekemään oman osuutensa työntekijän onnistumisen eteen. (Honkaniemi ym. 2006, 154; Pickup, L. 2007.)

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjaket omiin käsiinsä uudessa tehtävässä. Se on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle. Sen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, myös harjoittelijoita, lomittajia, opinnäytetyön tekijöitä ja uusiin tehtäviin siirrettyjä henkilöitä. Uuden työntekijän kohdalla korostuu koko yritykseen tutustuttaminen, kun taas tehtävistä toisiin siirryttäessä painotetaan työtehtäviin perehdyttämistä. (Viitala 2002, 259.)

Uuden tulokkaan alkua on hyvä tukea aktiivisin toimenpitein, sillä uuden tehtävän vastaanottaminen on aina uuden työntekijän resursseja koetteleva paikka. Perehdytys on ennen muuta väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta se on parhaimmillaan myös henkilöä innostavaa ja motivoivaa sekä työyhteisöä yhdistävää toimintaa. Uuden työntekijän työssä onnistuminen ja viihtyminen ovat toki kiinni hänen yksilöllisistä taidoistaan, mutta pitkälti myös vastaanottavan organisaation, etenkin esimiehen taidoista ottaa tulokas vastaan. (Honkaniemi ym. 2006, 154.)

Perehdytettäviä on monenlaisia ja tilanteet vaihtelevat. Uudella tulokkaalla opittavaa on luonnollisesti paljon, ja vaikka perusasiat on mahdollista oppia hyvin nopeasti voi työn todelliseen oppimiseen kulua ammattitaitoiseltakin ihmiseltä aikaa viikoista kuukausiin. Myös pitkään poissaolleella työntekijällä, esimerkiksi hoitovapaalta, pitkältä sairauslomalta, opintovapaalta tai ulkomaan komennukselta palaavalla, saattaa olla paljon opittavaa työstään vaikka hän palaisi vanhaan tehtäväänsä. Lyhytaikaisten sijaisten tai työssäoppijoiden perehdyttämiseen on puolestaan usein käytettävissä huomattavasti vähemmän aikaa. Näin heidät onkin perehdytettävä vain työnkannalta oleellisimpiin asioihin.

Oppisopimuskoulutettavien yhteydessä myös oppilaitoksella saattaa olla omat toivomuksensa perehdytettävien asioiden suhteen. Mikäli perehdytettävän kielitaito on heikko, tulee yrityksellä olla puolestaan selkokielistä ja esimerkiksi paljon kuvia sisältävää materiaalia heidän perehdytyksensä avuksi. Edellä mainittujen lisäksi myös muutokset tuovat mukanaan oppimistarpeita, näin perehdytyksen tarve ei ole aina lähtöisin työntekijästä itsestään. (Kangas 2007, 2-4.)

2.1.3 Perehdytyksen hyödyt

Perehdytystä ei tulisi nähdä lain velvoittamana normikysymyksenä, vaan työntekijän ja – antajan yhteisenä etuna. Hyvin hoidettu perehdytys vie aikaa, mutta maksaa itsensä monin verroin takaisin luomalla vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle sekä työyhteisön toiminnalle. Perehdytettävä sitoutuu työyhteisöön ja asennoituu myönteisesti työyhteisöä ja työtä kohtaan. Hyvällä perehdytyksellä työ myös opitaan nopeasti ja heti oikein, jolloin virheiden määrä, sekä niiden korjaamiseen kuluva aika, vähenee. Tämä kaikki vaikuttaa positiivisesti tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen, joilla on kaikilla puolestaan vaikutuksensa niin sairauspoissaoloihin kuin henkilöstön vaihtuvuuteen. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–146; Kangas 2007, 4-5; Koulutus ja työhön perehdyttäminen.)

Hyvällä perehdyttämisellä säästetään loppujen lopuksi myös kustannuksissa, joita

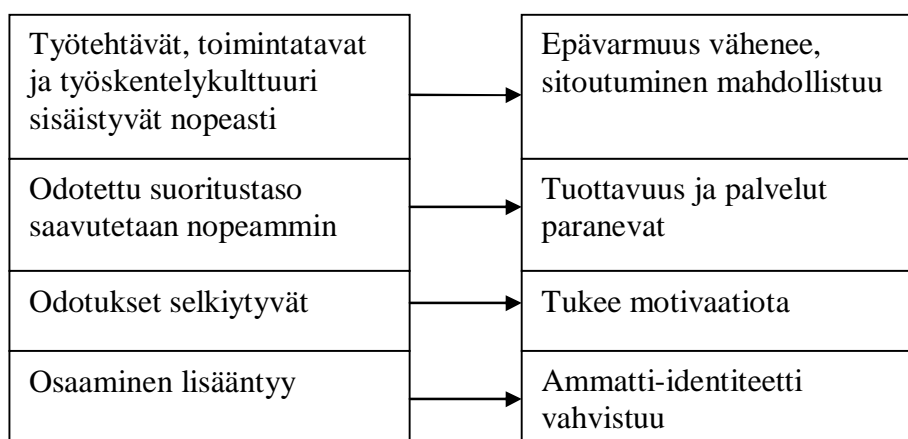
voi syntyä mm. erilaisista sekaannuksista sekä niiden selvittelystä, virheistä ja niiden korjaamisesta, hävikistä, poissaolojen lisääntymisestä ja henkilöstön vaihtuvuudesta. Pahimmillaan tulokkaan tietämättömydestä saattaa aiheutua asiakassuhteiden katkeamisia. Lisäksi myös tapaturmia ja onnettomuuksia tapahtuu yleensä erityisesti uutta tehtävää aloitteleville henkilöille. Tapaturmien välttämiseksi työturvallisuuteen liittyvien asioiden tuleekin kuulua tiiviisti perehdytyksen yhteyteen. (Kangas 2007, 4-5; Koulutus ja työhön perehdyttäminen).

Perehdytys vaikuttaa myös yrityskuvaan. Työssäoppijoiden sekä harjoittelijoiden kertomukset vaikuttavat sekä hyvässä että pahassa muiden opiskelijoiden ja heidän kotiväkensä mielikuviin ko. työpaikasta. Tämä puolestaan vaikuttaa mm. siihen, miten innokkaasti opiskelijat hakevat yrityksestä töitä tulevaisuudessa tai miten myönteisesti opettajat suhteutuvat yritykseen yhteistyökumppanina. (Kangas 2007, 5.)

Perehdyttäminen on keskeinen osa työyhteisön johtamista. Onnistuessaan se kehittää henkilöstön omaehtoista ongelmanratkaisua ja auttaa tiimi- sekä ryhmätyössä toimimista ja onnistumista. Se myös helpottaa muutoksiin sopeutumista ja niistä selviytymistä. Perehdyttämistä pitäisi pyrkiä ajattelemaan laajana prosessina. Sitä ei tulisi nähdä pelkästään tiedonvälityksenä tulokkaalle, vaan kaksisuuntaisena vaiheena, josta hyötyvät sekä organisaatio että yksilö. Kaiken kaikkiaan perehdyttäminen nopeuttaa tehtäviin sisäänpääsyä ja näin mahdollistaa sekä täyspainoisen työskentelyn että tuottavuuden. (Honkaniemi ym. 2006, 154–155; Heinonen & Järvinen 1997, 142–146.)



KUVIO 1. Perehdyttämisen hyödyt yritykselle



KUVIO 2. Perehdyttämisen hyödyt uudelle työntekijälle

2.1.4 Perehdyttämisen prosessin ongelmat

Ennen kuin perehdytysprosessia lähdetään suunnittelemaan, on hyvä tietää perehdytykseen ja työnopastukseen usein liittyviä ongelmia. Jos yrityksessä on jäänyt perehdytysprosessi hoitamatta hyvin, niin useimmiten syy löytyy ajan ja resurssien puutteesta. Huolellinen perehdyttäminen vie todella aikaa, mutta yritykselle tulee maksamaan paljon enemmän, kun uusi työntekijä tekee samat virheet kuin mitkä muutkin ovat tehneet jo aikaisemmin. Ajan ja resurssien puute johtuu useimmiten toisesta perehdyttämisen prosessin ongelmasta; käytännön toteutus ontuu, koska yrityksessä ei ole käytössä selkeää ja yhdenmukaista mallia siitä, kuinka prosessi käytännössä viedään läpi. (Enäkoski, R. 2008.)

Perehdytysprosessilla ei saada haluttua tulosta, jos koulutuksen tarve arvioidaan liian vähäiseksi. Toisinaan oma työtehtävä on perehdyttäjälle niin tuttua ja rutiininomaista toimintaa, että työtehtäviin liittyviä asioita tulee pidettyä itsestäänselvyytenä. Tähän sorrutaan helposti myös silloin, kun työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin yrityksen sisällä ja hänen oletetaan osaavan työtehtävät ilman erillistä työnopastusta. Ongelmia esiintyy myös usein, jos yrityksessä ei ole ymmärretty tiedon ja osaamisen jakamisen merkitystä. Tulokkaan voi olla vaikea saada oppimista nopeuttavaa hiljaista tietoa, jos työkaverit eivät ole halukkaita jakamaan kokemuksen tuomaa pääomaa. (oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=2318; Koulutus ja työhön perehdyttäminen.)

2.2 Perehdytysprosessin suunnittelu

Perehdyttämisen lähtökohtana toimivat yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Ne määrittelevät yrityksen käytännöt mm. tehtävään tarvittavan koulutuksen sekä kielitaidon (maahanmuuttajat), oppisopimuskoulutettavien sekä muiden työssä oppijoiden suhteen. Yleinen työmarkkinapolitiikka ja sosiaalipolitiikka muodostavat puolestaan viitekehyksen, jossa tiettyä henkilöstö- ja työmarkkinapolitiikkaa voidaan harjoittaa. (Kangas 2007, 6-8; Heinonen & Järvinen 1997, 22-25, 62-64.)

Myös laki asettaa vaatimuksia perehdyttämiselle. Laissa määritellään, miksi perehdyttäminen on toteutettava ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Sen tarkoituksena on taata työntekijälle turvallinen työympäristö ja kunnon opastus työntekoon. Perehdyttämisen yleisohjeena voidaan pitää työturvallisuuslakia, joka astui voimaan 23.8.2002. Se määrittelee sekä työnantajan että työntekijän minimivelvollisuudet toisiaan ja yritystä kohtaan. Molempien on toimittava yhteisen hyvän vuoksi. Lain pykälässä 14 sanotaan seuraavasti:

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista --
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi --

- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta -- häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa”. (Työturvallisuuslaki. 738/2002 14§.)

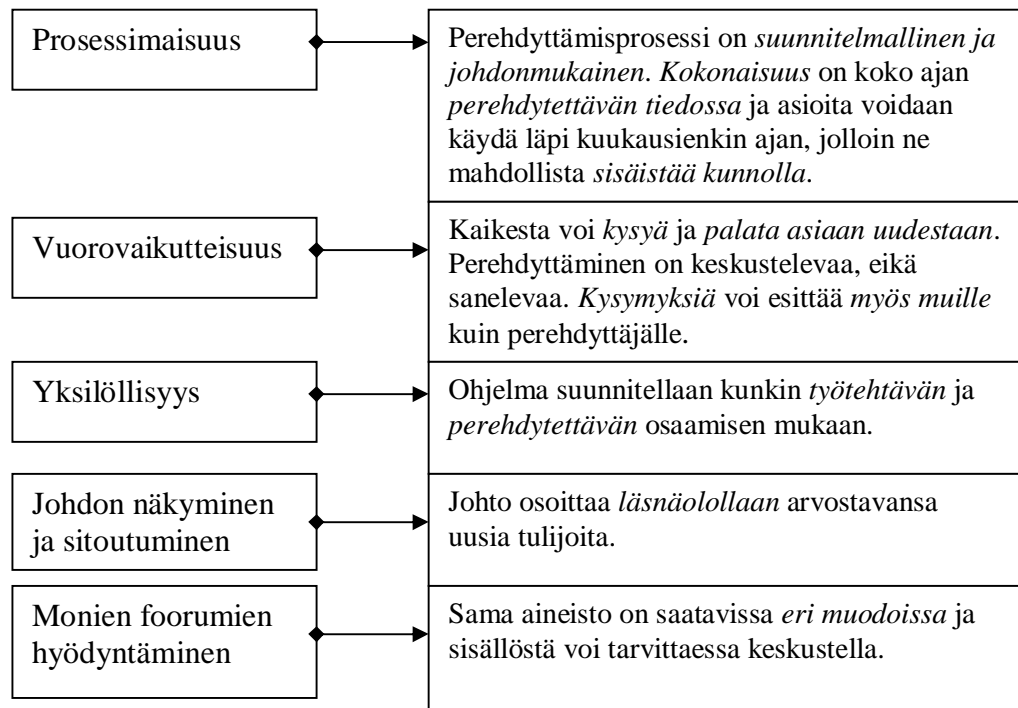
2.2.1 Perehdytysuunnitelma

Monissa organisaatioissa on valmiina yleinen perehdytysohjelma, joka on yhtenäinen kaikille taloon tulijoille. Se on suositeltavaa jo käytännöllisyyden takia, mutta samalla systemaattinen perehdyttämisenjärjestelmä varmistaa myös työn, eli perehdyttämisen laadun, läpi koko organisaation. Järjestelmää tulee lisäksi päivittää säännöllisesti ja sen täytyy olla riittävän joustava reagoimaan muutoksiin. Perehdytys on suunnitelmallinen prosessi, jolla on selkeät tavoitteet joita perehdytyksen aikana seurataan. Parhaimpiin tuloksiin pääsemiseksi on hyvä ottaa huomioon myös tulokkaan yksilölliset tarpeet ja toiveet. Ensisijaista perehdytyksen suunnittelun kannalta on keskustelu uuden työntekijän kanssa. Lisäksi myös soveltuvuusarviointilausunto antaa hyviä eväitä yksilölliseen perehdytykseen. (Honkaniemi ym. 2006, 156; Viitala 2002, 260.)

Yleensä perehdyttämisuunnitelma sisältää ainakin seuraavat neljä osa-aluetta: Tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen sekä työnopastus. Useat eri lähteet mainitsevat myös seurannan osana perehdytysuunnitelmaa. Suunnitelman tulee varmistaa se, että perehdyttäminen turvaa organisaation ja työyhteisön toiminnan laadun ja luo myönteisen asenteen sekä tulijassa että häntä vastaanottavassa joukossa. Onnistunut suunnitelma auttaa pääsemään työtehtäviin kiinni mahdollisimman tehokkaasti ja tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden onnistumisen kokemuksiin. Se myös muokkaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperää. Parhaimmillaan työntekijän työmotivaatio ja kiinnostus alaa ja työpaikkaa kohtaan kasvavat hyvän perehdyttämisuunnitelman onnistuneen toteuttamisen seurauksena ja työntekijä saadaan sitoutettua yritykseen. (Juholin 2008, 236; Viitala 2002, 260.)

Perehdytyksen suunnittelussa on hyvä miettiä, onko työnkuvaa mahdollista muokata henkilön yksilöllisiä valmiuksia ja odotuksia paremmin vastaavaksi, vai pyritäänkö kenties pitäytymään vanhassa, tehtävästä lähteneen työntekijän työnkuvassa. Uudella tulokkaalla voi olla organisaatiolle jotain sellaista arvokasta annettavaa, mitä ei ensisijaisesti haettu. Nämä ehkä valintaprosessin aikana varjoon jääneet osaamiset ja kyvyt on hyvä nostaa puheenaiheeksi. Toisinaan huolellisellakaan työllä ei löydetä täydellisesti toiveita täyttävää ehdokasta. Myös tällöin on hyvä miettiä mahdollista tehtävänkuvan muokkaamista tai jopa laajempaaakin työtehtävien uudelleen organisointia. (Honkaniemi ym. 2006, 158.)

Hyvälle perehdytykselle voidaan asettaa tavoitteita, jotka tulisi huomioida jo perehdytysuunnitelmaa laadittaessa. Tavoitteet on esitetty alla olevassa kuviossa. (Juholin 2008, 236–237.)



KUVIO 3. Perehdytysuunnitelmassa huomioon otettavat kriteerit

Koska perehdytettäviä asioita on paljon, kannattaa ne kirjata ylös. Muistilista on

malli, jota voi muokata ja täydentää vastaamaan paremmin kulloisenkin organisaation ja tehtävän vaatimuksiin. Koska uusia asioita on sisäistettävänä tulokkaalla riittämiin, on hyvä muistaa, että perehdyttäminen on osa uutta työtehtävää ja sille on varattava riittävästi aikaa. (Honkaniemi ym. 2006, 159.)

2.2.2 Perehdyttäjä

Uudelle henkilölle on hyvä nimetä henkilökohtainen perehdyttäjä. Perehdyttäjän ei aina tarvitse olla esimies, vaikka viime kädessä esimies on vastuussa työntekijän opastamisesta ja henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman laatimisesta. Tärkeintä on, että perehdyttäjä tuntee työtehtävät ja työpaikan toimintatavat riittävän hyvin. Myös työtoverit ja muu henkilöstö on valjastettava perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän on tärkeää tutustua eri töiden osaajiin jo alussa -ja päinvastoin. Ihannetapauksessa organisaatioissa vallitsee vahva yhteisen vastuun tunne ja koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen luontevasti. Todellisuudessa tämä toteutuu harvoin, koska jokaisen on huolehdittava myös omista töistään, eikä aika anna aina myöten silloin kuin se olisi tulokkaan kannalta ihanteellista. Jokainen voi kuitenkin vaikuttaa itse siihen, millainen työsuhde tulokkaan ja muiden välille muodostuu. (Honkaniemi ym. 2006, 158; Viitala 2002, 259–260, Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

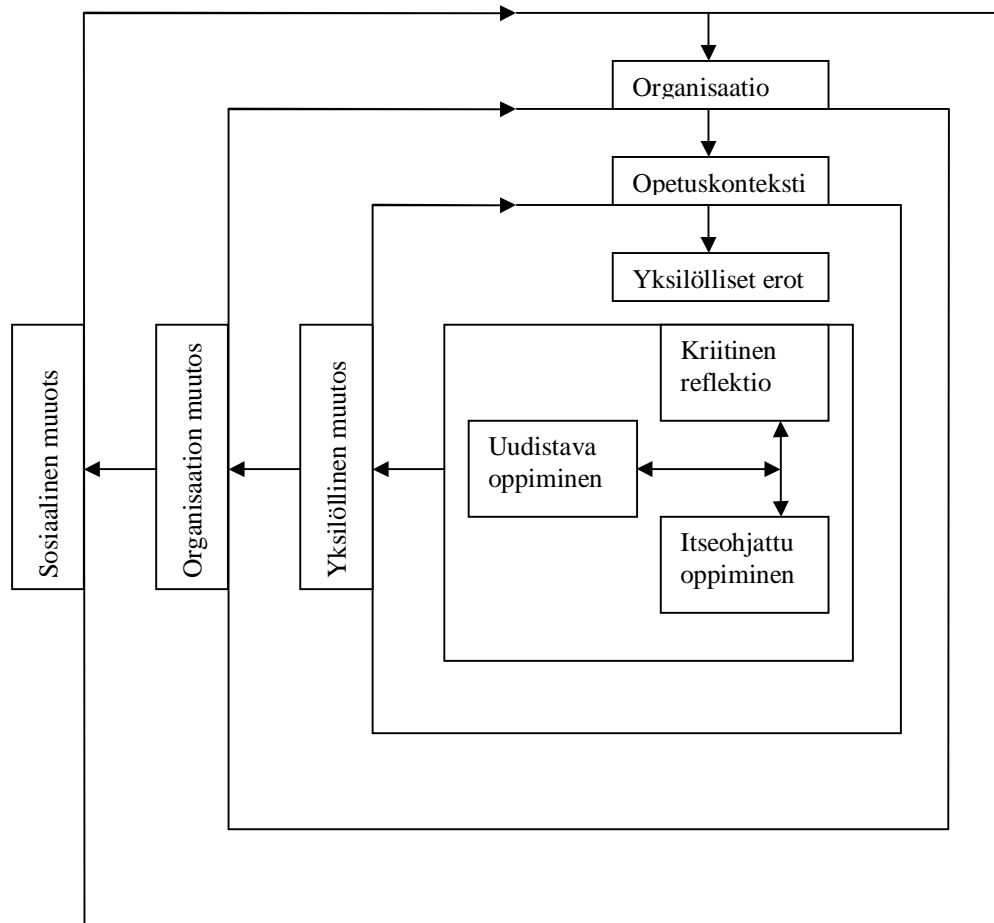
Työtehtävien ja organisaation salliessa perehdyttäminen voidaan järjestää ainakin osittain useammalle henkilölle samanaikaisesti, mikäli työntekijöitä on palkattu yhdellä kertaa useampia. Tällaisessa tilanteessa on tärkeä muistaa, että esimiehen tulee käyttää omaa henkilökohtaista aikaansa jokaisen uuden alaisen kanssa keskustelemiseen, jotta työntekijä kokee tulleen henkilökohtaisesti huomioduksi. Tämä on tärkeää myös sen vuoksi, että esimies oppii sekä ohjaamaan että tukemaan tulokasta oikealla tavalla. (Honkaniemi ym. 2006, 158; Viitala 2002, 259–260.)

Hyvältä perehdyttäjältä odotetaan vankan ammattitaidon lisäksi hyvää motivaatiota sekä myönteistä asennetta sekä itse opastamiseen että opastettaviin.

Opastajan tulee pystyä luontevaan vuorovaikutukseen opastettavan kanssa ja hänen tulee kyetä katsomaan asioita myös perehdyttävän näkökulmasta. Edellisten lisäksi vaaditaan vielä taitoa toimia erilaisten oppijoiden parissa. Varsinaiset perehdyttäjät onkin valittava huolellisesti, sillä heillä on suuri merkitys ja vastuu ensivaikutelman luojina. He tulevat vaikuttamaan siihen, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä. (Kangas 2007, 6, 15–16; Viitala 2002, 260.)

Perehdyttäjille onkin määriteltävä paitsi vastuut ja tehtävänsä, mutta myös asianmukainen koulutus. Erityisesti hyötyä on perehdyttäjän omasta halusta kehittää omaa opastustaitoaan. Varsinaiseen koulutukseen tulee kuulua teoreettista tietoa oppimisesta ja opettamista sekä perehdyttämisen käytännön harjoittelua. Harjoittelun tulee olla ohjattua ja siitä on saatava kunnon palaute. Kaiken tämän ohella perehdyttäjälle on aina asetettava varahenkilö sairastapausten, lomien ja muiden esteiden varalta. (Kangas 2007, 6-8, 13–16; Viitala 2002, 260; Vartiainen, Teikari, Pulkkis 1993, 114.)

Cranton kuvaa kouluttajan kehitystä määrääviä tekijöitä erilaisten kehien ja tasojen avulla, joiden välillä on monitahoisia ja dynaamisia yhteyksiä. Sisimmäinen kehä kuvaa opettamista koskevia käsityksiä ja kasvatusajattelua sekä niissä tapahtuvia muutoksia. Seuraava alue kuvaa opettamisen kontekstia, johon kuuluvat esimerkiksi opetettavat aineet, opiskelija-aines, ryhmäkoko, fyysiset puitteet ja resurssit sekä työskentelyolosuhteet, työn määrä ja palkkaus. Joillekin kouluttajille opettamiskonteksti on ammatillisen kehittymisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Kolmas kehä kuvaa organisaatiota, instituutiota tai yhteisöä. Ihmiset voivat työskennellä samassakin organisaatiossa eri konteksteissa. Organisaatio voi joko estää tai edistää kouluttajan ammatillista kehittymistä, esimerkiksi osaamisen kehittämistä tukeva kulttuuri ja palkkiojärjestelmä kannustavat kouluttajaa ammatilliseen kasvuun. Uloin kehä kuvaa yhteiskuntaa tai siinä vallitsevaa kulttuuria. (Ruohotie 1998, 125–126.)



KUVIO 4. Kouluttajana kehittymistä kuvaava kehämalli (Ruohotie 1998, 126)

2.2.3 Perehdytysmateriaali

Perehdyttämisessä tarvitaan opastuksen ja keskustelujen ohella myös hyvin suunniteltua itseopiskelumateriaalia, jota voidaan koota kirjalliseksi paketiksi tai itseopiskeluohjelmaksi. Perehdytyksen tukena voivat toimia mm. tervetuloa taloon –oppaat, toimintakertomukset, kirjallinen toiminta-ajatus ja liike-idea, erilaiset henkilöstöpolitiikkaa koskevat periaatteet, tiedotteet, henkilöstö- ja asiakaslehdet, yritysesitykset, video- ja DVD-ohjelmat sekä Internet ja intranet. Tärkeä roolinsa on myös tuote- ja palveluesitteillä sekä tuotehakemistoilla ja –

1

kuvastoilla. Työsäännöt ja turvallisuusohjeet muodostavat osaltaan turvalliset pelisäännöt yrityksessä toimimiselle, ja näin osa perehdytykseen liittyvästä materiaalista on myös lakisääteistä. Käytännön tärkeissä asioissa uutta työntekijää helpottaa, jos yrityksellä on valmiiksi laadittu pieni opas, jossa on selvitetty esimerkiksi työterveyspalvelut, poissaoloilmoituskäytännöt, henkilökuntaedut ja muuta vastaavanlaiset asiat. (Viitala 2002, 261–262; Heinonen & Järvinen 1997, 142–146.)

Erilaisen perehdyttämiseen liittyvän oheismateriaalin tekeminen ja päivittäminen vie aikaa, mutta maksaa itsensä nopeasti takaisin. Kirjallisesta tai sähköisestä aineistosta on paljon hyötyä, kun tulokas voi tutustua asioihin jo etukäteen opasta lukemalla. Oppaisiin on myös helppo palata myöhemmin omatoimisesti. Materiaalin päivityksen suhteen on syytä sopia vastuuhenkilö, joka päivittää aineiston ajan tasalle sovituin väliajoin. Tuotoksiin on tärkeää merkitä päivityksen päivämäärä, jotteivät eri versiot sekoittuisi keskenään. (Kangas 2007, 2-8.)

Jo ensimmäisessä haastattelussa työnhakijalle voidaan antaa jotakin konkreettista yrityksestä, kuten vuosikertomus tai asiakaslehti. Kun uusi henkilö aloittaa työt, on tärkeää, että hänelle annetaan jo aikaisessa vaiheessa omaksi jotakin sellaista, jossa näkyy yrityksen logo ja värit. Erilaiset esineet tai vaatteet, joissa on yrityksen tunnus, muistuttavat tulokasta omasta organisaatiosta ja vahvistavat miellyttävää mielikuvaa. Näin työntekijä kantaa positiivista viestiä yrityksestä myös ulospäin. Miellyttävän tunne-elämyksen edellytys on toki, että annettavat tuotteet ovat laadukkaita, vaikka eivät välttämättä kovin kalliita. Työpöydällä odottavat käyntikortit tai työhuoneen nimikyltti ovat varsin suoria viestejä tulokkaalle siitä, että hän on odotettu. Ne myös voimistavat työntekijän mielikuvaa siitä, että hän kuuluu nyt porukkaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 185–186.)

2.3 Perehdyttäminen

2.3.1 Tavoitteiden asettaminen

Perehdyttämiselle on aina asetettava tavoitteet. Tavoitteiden tulee vastata esimerkiksi siihen, millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän oletetaan oppivan. Konkreettisten perehdyttämisen tavoitteiden tulee pyrkiä kokonaiskuvan antamiseen organisaatiosta sekä työtehtävistä, luoda valmiuksia työssä menestymiseen sekä positiivisen työmotivaation syntymiseen ja pyrkiä siten luomaan myönteinen asenne organisaatiota kohtaan. Tavoitteiden tulee paitsi opastaa kohti uutta tehtäväkenttää, mutta samalla myös edistää vuorovaikutuksen syntymistä tulokkaan ja esimiehen sekä työtovereiden välille. Tavoitteellisella perehdyttämisellä varmistetaan työyhteisön toiminta ja eliminoidaan virhemahdollisuuksia työtehtävissä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–146.)

Perehdyttämisen suunnittelussa on myös muistettava huomioida, missä ajassa ja miten hyvin tulokkaan oletetaan tavoitteena olevat taidot oppivan. Vaikka oppimistavoitteet voivat periaatteessa olla kaikille perehdytettävälle samoja, on myös yksilölliset erot otettava aina huomioon. Tavoitteiden pohjalta määritellään perehdyttämisohjelma ja itse opastustilanne. (Kangas 2007, 6-8, 13–16.)

Perehdyttämisohjelmien laajuus vaihtelee tarpeen mukaan ja ohjelmat voivat olla joko yksilöllisiä tai tietyille ryhmille tarkoitettuja. . Perehdyttämisessä, kuten kaikessa johtamisessa, on kysymys oikean tasapainon löytämisestä eri tekijöiden kesken. Perehdyttämiseen liittyy aina runsaasti eri osapuolia ja tavoitteita. Onnistuneen lopputuloksen saamiseksi on tärkeää yhdistää sekä yhteisön että yksilön tavoitteet yhteisiksi. Myös sitoutuminen on vastavuoroista. Työntekijän ei voida olettaa sitoutuvan organisaatioon, jos johto ei itse omalla esimerkillään osoita riittävästi sitoutuneensa niin tavoitteisiin kuin henkilöstöönkin. (Kangas 2007, 6-8; Kjelin & Kuusisto 2003, 250.)

Oppimistavoitteet määräävät perehdyttämisohjelman pääperiaatteet. Tavoitteiden pohjalta suunnitellaan puolestaan itse ohjelman sisältö, eli mm. aiheet, asiat, aikataulutus, käytettävät apuvälineet sekä oheisaineistot ja vastuuhenkilöt. Perehdytysohjelma toimii muistilistoineen hyvänä tarkistuslistana sekä perehdyttäjälle, että perehdytettävälle. Se myös helpottaa itse opastustilannetta. Parhaassa tilanteessa perehdytettävä voi tutustua perehdytysohjelmaan jo etukäteen, jolloin myös hän voi omasta puolestaan valmistautua perehdytystilanteeseen esimerkiksi miettimällä perehdytykseen liittyviä kysymyksiä. Tarkistusmerkintöjen avulla eri kohtiin voidaan myöhemmin palata ja niiden avulla voidaan selvittää myös perehdyttämisohjelman toteutumista. (Kangas 2007, 6-8, 13–16.)

Jokainen yrityksen palveluksessa oleva on asemastaan riippumatta yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyjä sekä yrityskuvan edistäjä. Perehdyttämisen jälkeen tulokkaan tulee paitsi suoriutua päivittäisistä tehtävistään, mutta myös olla selvillä yrityksen päämääristä ja tavoitteista sekä yrityksen tavasta toimia. Hänen tulee myös tuntea toimintaympäristö sekä markkina- ja kilpailutilanne. Etua on myös organisaation vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisesta. Syvälinen perehdyttäminen antaa tulokkaalle mahdollisuuden nähdä oman työnsä osana organisaation tehtäväkokonaisuutta. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–146.)

Perehdyttämisessä tavoitteena voidaan myös pitää sitä, että työntekijän rooli muuttuu melko nopeasti perehdytettävästä aktiiviseksi perehtyjäksi. Uusi työntekijä toisin sanoen alkaa toimia alkuvaiheen jälkeen yhä aktiivisemmin, etsii ja opettelee tietoa oma-aloitteisesti. (Honkaniemi ym. 2006, 159.)

2.3.2 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Käsitys perehdyttämisestä on muuttumassa merkittävästi. Enää ihanteena ei pidetä kertaluonteista vyörytystä, vaan perehdytys nähdään osana koko työyhteisön viestintää. Perusominaisuuksia ovat pitkäkestoisuus ja vuorovaikutteisuus. Tavallisimmillaan perehdytys viikkoja tai kuukausia, ja siihen sisältyy niin teoriaa kuin käytäntöäkin. Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa keskusteltaessa yritykseen sekä työhön liittyvistä asioista. Myönteinen ensivaikutelma on tärkeä ja se luokii hyvän perustan yhteistyölle. Kielteinen ensivaikutelma luo puolestaan kitkaa, jonka korjaaminen voi olla onnistuessaankin hyvin hidasta ja työlästä. Ensi vaikutelmaan on siis syytä kiinnittää huomiota puolin ja toisin. (Juholin 2008 234–235; Kangas 2007, 9-12.)

Jo työhönottohaastattelussa voidaan käydä useita työhön liittyviä perehdytettäviä asioita muun muassa organisaatiota, asiakkaita, työsuhteasioita ja talon tapoja. Työpisteitä kiertämällä voidaan tarjota konkreettinen yleiskuva ja mielenkiintoa sekä muistamista tehostaa esimerkiksi mukaan annettava tietopaketti tai muu oheisaineisto. Työsopimusta kirjoitettaessa asioita täydennetään ja keskustellaan tarkemmin työsuhteeseen liittyvistä asioista. (Kangas 2007, 9-12.)

Työyhteisön valmistautuminen tulokkaan saapumiseen säästää paljon aikaa perehdyttämisvaiheessa. Työyhteisöä informoidaan tulokkaasta, jotta kaikki tietävät kuka taloon on tulossa, milloin hän on aloittamassa sekä mihin tehtäviin tulokas on asettumassa. Etukäteen sovitaan myös perehdyttäjistä, jotta hänellä on aika valmistautua perehdyttämiseen mm. keräämällä valmiiksi kaiken tarvittavan avaimista ja työasusta työohjeisiin ja muuhun perehdyttämismateriaaliin. Tämä korostuu erityisesti tilanteessa, jossa ammattitaitoinen sijainen tai pika-apu tulee perehdyttää nopeasti tehtäväänsä. Normaalitilanteessa perehdyttäjän on syytä varata perehdytykselle riittävästi aikaa ja suunnitella ohjelmaa ja aikatauluja etukäteen. Keskeisiä sisältöalueita ovat työhön ja työyhteisöön liittyvät kysymykset ja toisaalta suuret linjat sekä pitkän tähtäimen strategiset kokonaisuudet. Myös vapaamuotoiselle tutustumiselle kannattaa jättää aikaa erityisesti silloin, kun perehdytettävä ja perehdyttäjä eivät ole tavanneet toisiaan aikaisemmin. Kannattavaa on varautua myös tilanteeseen, jossa varsinainen perehdyttäjä ei syystä tai toisesta voikaan olla vastaanottamassa tulokasta. Tärkeää on myös varmistaa, että hallinto- ja ATK-järjestelyt ovat kunnossa uuden työntekijän tullessa yritykseen. Näin ollen uusi työntekijä pääsee mahdollisimman pian aloittamaan työtehtäviin tutustumisen. (Juholin 2008, 235; Kangas 2007, 9-10; Pickup, L. 2007.)

Ensimmäisen päivän kohdalla tulee keskittyä asioihin, joita on tärkeää oppia heti. Asioiden omaksuminen on helpompaa, mikäli tulokas on voinut tutustua etukäteen kuulemaansa esimerkiksi kirjallisen perehdytys aineiston avulla. Erityisesti täysin uuden työntekijän kohdalla tulee varoa sisällyttämästä liikaa opittavaa yhdelle päivälle. Asioiden ollessa uusia vain pieni osa jää muistiin kerralla. Läpikäydyn kertaaminen ja täydentäminen seuraavina päivinä varmistaa opitun muistamisen myös myöhemmin. Asioiden mieleen painamisen ja muistamisen tukena voidaan käyttää lisäksi erilaisia oheismateriaaleja. Haasteena on tehdä perehdytyksestä entistä yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa aiemman standardimaisuuden sijaan. Vaikka asiat itsessään voivat olla yleisiä, niin ne tulisi käsitellä yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. (Juholin 2008, 235; Kangas 2007, 11.)

2

Ammattitaidottomalle tulokkaalle tulee antaa tilaisuus tutustua työyhteisöön rauhassa. Hänen opastuksensa aloitetaan vähitellen työparin kanssa, eikä häntä jätetä ainakaan ensimmäisenä päivänä yksin. Näin hänelle on mahdollista kuunnella, kysellä ja seurata toisten työskentelyä. Tutustuminen osastoon ja henkilökohtainen esittäytyminen ovat tärkeitä osia perehdytysprosessia. Tavoitteena voi aluksi olla työtiloissa kulkemaan oppiminen sekä yleiskuvan saaminen työstä ja ihmisistä. Ammattitaitoinen tulokas saattaa jäädä yksin työskentelemään jo hyvinkin nopeasti, siksi hänen kohdallaan on tärkeää, että hänelle kerrotaan mistä hän saa tarvittaessa pikaisesti lisää tietoa tai apua. Hänen perehdyttämisohjelmansa alkuvaiheissa on tärkeää keskittyä mm. työssä esiintyviin riskeihin ja niihin varautumiseen. (Kangas 2007, 12; Induction training and induction checklist.)

2.3.3 Tehtävään perehdyttäminen

Työnopastusta tarvitaan, kun työ on tekijälleen uusi. Tällainen tilanne on uuden työntekijän kohdalla hänen tullessaan työpaikalle, mutta myös vanhan työntekijän kohdalla hänen vaihtaessaan työtä tai työtehtävää. Tehtävään perehdyttämisessä keskitytään työn tekemisen kannalta keskeisiin valmiuksiin sekä niiden oppimiseen. Hyvin hoidettu työnopastus antaa valmiudet toimia tehtävissä itsenäisesti ja omatoimisesti. Suunnitelmallisen opastuksen myötä opastettava myös oppii tehtävänsä heti oikein. (Kangas 2007, 13–16; Heinonen & Järvinen 1997, 142–146.)

Tulokkaan perehdytyksen ohella työnopastusta tarvitaan aina paitsi tehtävien ja työmenetelmien muuttuessa, mutta myös työvälineiden teknisten muutosten takia otettaessa käyttöön uusia koneita, laitteita tai materiaaleja. Erityisesti tietotekniikan synnyttää uusia työvälineitä, ohjelmistoja tai ohjelmia sekä myös aivan uusia työmenetelmiä ja täysin uudenlaisia työtehtäviä. Edellä mainittujen lisäksi työturvallisuus ohjeiden muuttuminen, tai vanhan työnopastuksen jääminen jälkeen kehityksestä aiheuttavat tarvetta työnopastukselle. Rajuimmillaan työnopastukselle asettavat vaateita työtapaturmat tai vaikkapa todettu

ammattitaudin vaara. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–146.)

Edellä mainittujen ohella tuotannon ja palvelujen korkealaatuisuus, kilpailukyky sekä uudet tuotteet edellyttävät osaavaa ja monitaitoista työntekijää. Uusien työn organisointimuotojen, kuten kehittämissyhmien, solujen ja tuotantoryhmien, aiheuttama itseohjautuvuuden lisääntyminen vaativat työntekijöiltä uudenlaisia toimintamalleja. Tämä luo puolestaan tarvetta työnopastukselle. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–146.)

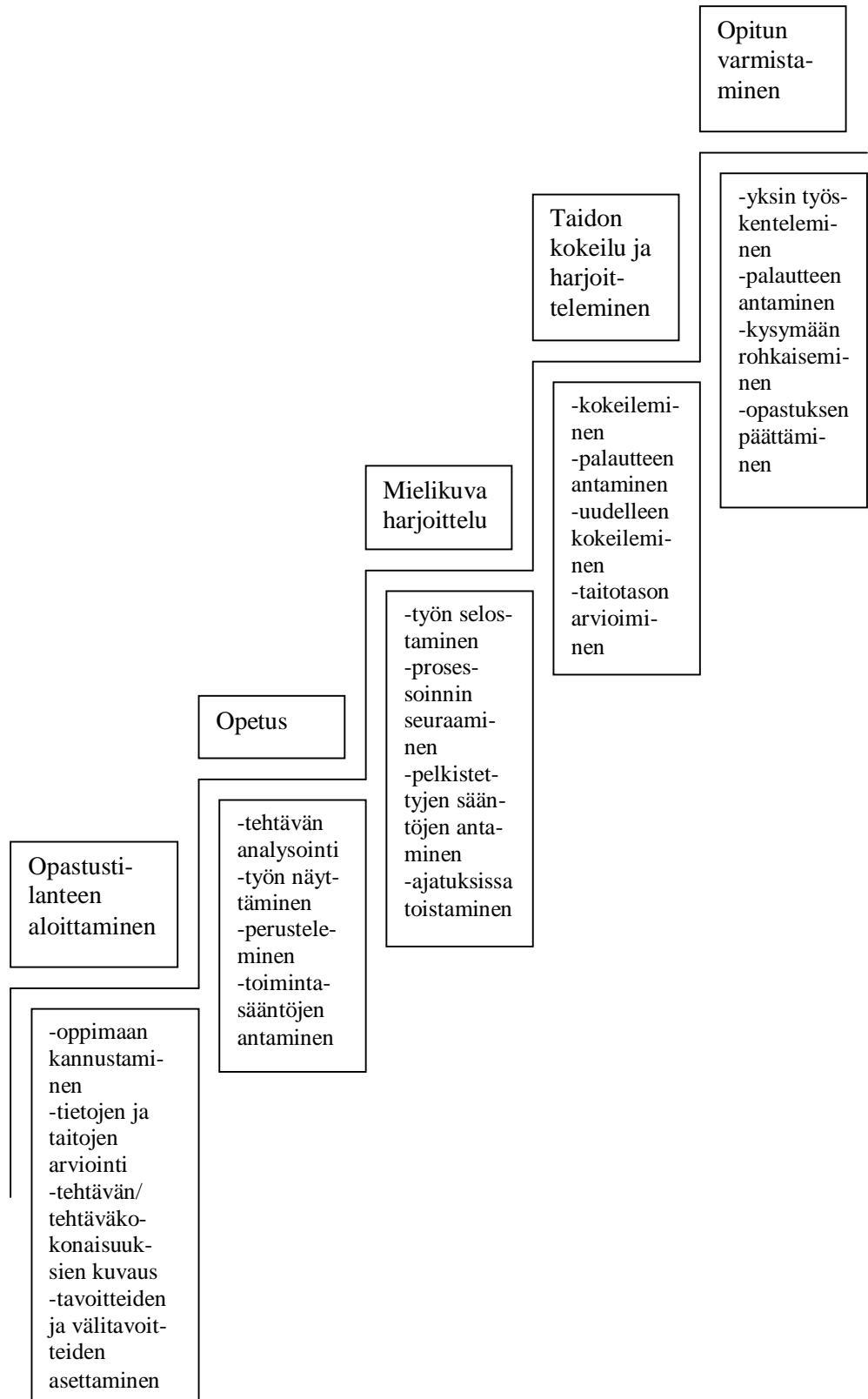
Koska opastettavat ovat erilaisia ja yksilöllisiä niin taidoiltaan kuin luonteenpiirteiltäänkin, on työnopastuksen oltava aina yksilöllisistä, vallitsevaan tilanteeseen sovellettua. Aluksi perehdytettävän osaaminen on kartoitettava, jotta nähdään mihin asioihin on syytä erityisesti perehtyä työnopastuksen aikana. Koska perehdytettävät ovat erilaisia myös oppimistyyyleiltään, on eduksi jos perehdyttäjä pystyy tunnistamaan ja ottamaan erilaiset oppijat huomioon työhön opastaessaan. Myös asenteet ja motivaatio vaikuttavat niin oppimiseen kuin opastamiseenkin hyvin paljon ja toiset tarvitsevat oppiakseen huomattavasti enemmän kannustusta kuin toiset. (Kangas 2007, 13–16.)

Työnopastuksen avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä ja teorioita. Aikaisemmin Suomessa on käytetty niin sanottua neljän askeleen mallia. Tämä on suhteellisen opastajakeskeinen malli, joka jättää opastettavan passiiviseen rooliin. Wunderli on laajentanut tätä mallia viiden askeleen menetelmäksi. Uutta menetelmää voidaan soveltaa laajemmin ja se perustuu vuorovaikutteisuuteen sekä opastettavan aktiivisuuteen. Menetelmää tulee käyttää joustavasti opastettavan lähtötaso huomioiden. (Vartiainen, Teikari, Pulkkis 1993, 88–102.)

Viiden askeleen menetelmän mukaan (kuvio 5) työnopastus käynnistetään itse opastustilanteen aloittamisella ja valmistautumisella, jossa selvitetään oppimistavoitteet sekä arvioidaan lähtötaso. Tämän jälkeen siirrytään varsinaiseen opetukseen, jossa on muistettava edetä vaihe kerrallaan. On siis tärkeää, että perehdytettävä oppii yhden vaiheen, ennen kuin edetään seuraavaan.

Toimintatapojen sekä menetelmien selostus ja perusteleva tukevat oppimista.

Lisäksi opastettavaa kannattaa rohkaista aktiivisuuteen, jolloin myös oppimisen edistymisen arviointi helpottuu. Opetusta seuraa mielikuvaharjoittelu, jossa perehdytettävää voi esimerkiksi pyytää kuvailemaan opastajalle työtehtäviä ja vaiheita. Tätä voi tukea pelkistettyjen sääntöjen avulla. Tämän jälkeen päästään taidon kokeiluun eli käytännön harjoitteluun, jossa opastettava saa suorittaa työvaiheita alusta loppuun omassa tahdissaan ja saa välittömästi palautteen toimistaan opastajalta. Lopuksi opittu vielä varmistetaan esimerkiksi opastettavan työskentelyä seuraamalla, tässä yhteydessä tulokasta on vielä hyvä rohkaista kysymään eteen tulevista epäselvistä asioista. Työnopastuksen askeleet tulisi nähdä jatkumona, joka tähtää siirtymiseen tavanomaiseen työntekoon. (Kangas 2007, 13–15; Heinonen & Järvinen 1997, 145–146.)



KUVIO 5. Viiden askeleen malli (Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2006.)

Mentoroinnin idea on kahdenkeskinen, avoin vuorovaikutussuhde, johon kumpikin osapuoli sitoutuu. Se sisältää opettamista, ohjausta ja esimerkkinä toimimista, mutta tarkoitus ei ole, että mentori ryhtyy henkilökohtaiseksi konsultiksi. Toimiva suhde edellyttää kummankin avoimuutta ja halua kehittyä. Se on tapa jakaa kokemuksia ja osaamista keskustelun ja yhteisen pohdinnan kautta. Mentoroinnin tarkoitus ei ole olla yksisuuntainen tiedonsiirtoprosessi, vaikka yleensä kokeneempi mentori auttaa uransa alussa olevaa löytämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tuke hänen kehitystään. Myös kokemattomampi työntekijä voi mentoroida osoittamalla alueita, jotka vaativat uusia lähestymistapoja. Mentorointi kohdistuu sekä työn ja ammattiosaamisen pitkäkestoiseen kehittämiseen että ajankohtaisiin haasteisiin ja kestää yleensä noin vuoden. (Juholin 2008, 240.)

Mitä enemmän esimies tietää uudesta työntekijästä, sitä helpompaa on perehdyttäminen ja työntekijän sisäänajo. Lisäksi tieto auttaa esimiestä ja yhteisöä sitouttamisessa työyhteisön toimintatapoihin. Kun kaikki henkilövalintaprosessin vaiheet on käyty läpi, on tulokkaasta ehtinyt kertyä runsaasti tietoa hakemuksen, ansioluettelon, todistuksien, haastattelujen ja soveltuvuusarvioinnin kautta. Perehdytyksessä näitä tietoja on puolestaan osattava käyttää hyödyksi. (Honkaniemi ym. 2006, 154.)

2.3.4 Perehdytyksen seuranta

Perehdyttämissuunnitelmassa tulisi olla omana kohtana myös oppimisen seuranta ja seurannan toimimisen varmistaminen. Näin saadaan mahdollisimman hyvä alku uudelle työsuhteelle ja myös arvokasta tietoa hyödynnettäväksi seuraavissa rekrytoinneissa. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä onkin syytä merkitä aikatauluun myös tuleva seurantakeskustelu ja sen ajankohta. Apuna seurantakeskustelussa voidaan käyttää tarkistuslistaa, jonka avulla varmistetaan, että perehdyttäminen on hoidettu suunnitelmien mukaisesti ja tulokkaalle on annettu riittävät valmiudet työn hyvin hoitamiseen. Lyhytaikaisille työntekijöille

2

amat toimenpiteet voidaan suunnitella esimerkiksi suppeammassa muodossa. (Kangas 2007, 6-8; Honkaniemi ym. 2006, 163; Koulutus ja työhön perehdyttäminen.)

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi tärkeää merkitystä: tulokkaan tilanteen arviointi sekä perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Tulokkaan perehdyttämisen toteutumista on seurattava samalla, kun sitä toteutetaan. Usein uusi työntekijä on innokas ja tyytyväinen ja panostaa alkuvaiheessa paljon työhönsä. Toisaalta ensimmäiset kuukaudet ovat myös kriittisiä sitoutumisen näkökulmasta. Etenkin tilanteissa, missä henkilö on kenties tehnyt itse valinnan useamman vaihtoehdon välillä, voi hän alkuun punnita päätöksensä osuvuutta. Onkin tärkeää että ne lupaukset, joita henkilölle valintaprosessin aikana on kuvattu, myös täyttyvät - ja mielellään todellisuus vielä ylittäisi odotukset. (Honkaniemi ym. 2006, 162, Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Viisas esimies varmistaa sopivan ajan, esimerkiksi muutaman kuukauden, kuluttua kahdenkeskisellä keskustelulla, miten uuden työntekijän odotukset ja tavoitteet suhteutuvat todellisuuteen. Samalla arvioidaan niin organisaation vastuuhenkilöiden kuin tulokkaan omaakin toimintaa. Keskustelussa tulisi myös arvioida oppimistuloksia, joiden pohjalta voidaan muodostaa käsitys tulevista kehittymistavoitteista. Oppimistulosten arvioinnissa on oleellista päästä laadulliseen keskusteluun, jossa tarkastellaan tulokkaan omia kokemuksia. Esimiehen kannattaa kuulostella tarkoin, onko jotain asioita, joihin uusi tulokas ei ole aivan tyytyväinen, jotta niihin voidaan vaikuttaa ja siten tukea henkilön motivaatiota ja sitoutumista. Esimiehen kannattaa myös tuoda esille omat odotuksensa siitä, millaista tiedonkulkua esimies tulokkaalta odottaa. (Honkaniemi ym. 2006, 162, Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Yrityksessä on kerättävä luottamuksellista yhteenvetotietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Seurannan tulee antaa tietoa, jonka avulla saadaan käsitys sekä perehdyttämisen toteutumisesta että siitä saatavasta hyödystä. Henkilöstöyksikkö voi tehdä seurantakyselyjä uusille työntekijöille ja näiden esimiehille. Melko yksinkertainenkin kyselylomake voi antaa tarvittavan tiedon. Kyselyissä

tiedustellaan sekä uuden tulokkaan että hänen esimiehensä tyytyväisyyttä. Näin voidaan seurata valintojen ja perehdyttämisen onnistuneisuutta sekä saada palautetta toimintatavoista ja kehittämissuunnitelmia. (Honkaniemi ym. 2006, 163, Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Onnistuneen arvioinnin kannalta on keskeistä mitata tulokkaan kokemaa mielihyvää suhteessa perehdyttämiseen. Mikäli vastauksissa ilmenee selvää tyytymättömyyttä, asiaa voidaan puuttua varhaisessa vaiheessa ja selvittää vastaajan kanssa tyytymättömyyden syitä sekä miettiä, mitä asialle voidaan tehdä. Tyytymättömyyttä voi ilmetä esimerkiksi tehtävän vaativuuden suhteen: tulokas voi kokea, ettei tehtävä ole niin haastava kuin haun aikana annettiin olettaa. Tällaisissa tilanteissa on syytä käydä keskustelua siitä, voidaanko tehtävänkuvaa muokata tai voisiko tulokas siirtyä talon sisällä toisiin tehtäviin. (Honkaniemi ym. 2006, 163, Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Toki täytyy muistaa lähestyä perehdyttämisen arviointia myös organisaation näkökulmasta tavoitteiden kannalta. Tulokas tarkastelee asioita omasta näkökulmasta, mutta mielihyvä ei voi olla ainoa mittari onnistumiselle. Vastaan voi tulla myös vaiheita, jotka eivät tuota välitöntä mielihyvää, mutta ovat välttämättömiä tulokkaan oppimiselle tai muuten organisaation näkökulmasta perusteltuja. Mielihyvän kokeminen on välttämätön edellytys positiivisille elämyksille ja sitoutumiselle, mutta pelkästään sillä ei aina saavuteta haluttuja tavoitteita. Tämä muodostaa perehdyttämisen ja sen seurannalle haasteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Kaikesta huolimatta silloin tällöin valinnat epäonnistuvat. Epäonnistumisen syyt voivat olla hyvin erilaisia, aina niitä ei voida huolellisellakaan valintaprosessilla välttää. Hyvä on kuitenkin tarkastella, missä menttiin vikaan, jotta tulevaisuudessa osataan välttää näitä karikoita. Useissa organisaatioissa koeaika on neljä kuukautta. Mikäli selvästi osoittautuu, ettei valittu henkilö täytä keskeisiä vaatimuksia, on kaikkien osapuolten näkökulmasta järkevämpää purkaa työsuhte koeajan aikana. Vaikka asia tuntuisi ikävältä, on työsuhteen päättäminen helpompaa koeajan puitteissa kuin myöhemmin. (Honkaniemi ym. 2006, 163.)

2.4. Perehdytysprosessin kehittäminen

Perehdytysprosessin tulee olla jatkuvasti kehittyvä prosessi, sillä työn vaatimukset ja toimintamallit muuttuvat koko ajan. Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen vaatii lähtötilanteen perusteellista selvittämistä. Kehittämistarpeiden selvittelyn jälkeen suunnitellaan varsinainen kehittämisohjelma tavoitteinen, toimenpiteinen ja aikatauluinen. Myös vastuuhenkilöiden määrittely on ensiarvoisen tärkeää. Suunnitteluun liittyy kiinteästi myös seurannan ja arvioinnin suunnittelu. (Kangas 2007, 25–26; Induction training and induction checklist.)

Perehdyttämisen lähtötilanteen selvittämisessä kannattaa hyödyntää uusien tulokkaiden henkilökohtaiset näkemykset prosessin toimivuudesta. Koska eri ihmiset katsovat asioita eri näkökulmista, voivat perehdyttäjän ja perehdytettävän näkemykset erota toisistaan suurestikin. Tämän vuoksi on tärkeää kuunnella useiden eri ihmisten näkemyksiä perusteluineen kehittämistarpeita selvitettyä. Näin saadaan oivaa tietoa perehdytykseen ja työnopastukseen liittyvistä risuista, ruusuista ja suurimmista kehityskohteista. Kehittämisen tavoitteiden kohdalta on mietittävä, miten hyvin eri osa-alueet halutaan hoitaa ja mitkä ovat tärkeimmät asiat. Kehittämistarpeita löytyy tavallisesti useita, mutta kerrallaan on syytä keskittyä tärkeimpään tai enintään kahteen kehityskohteeseen. (Kangas 2007, 20–21.)

Perehdyttämisen, ja näin yksilöiden osaamisen kehittämiseksi, on olemassa monia eri tapoja ja niitä kehitetään jatkuvasti lisää. Ongelmana ei siis useinkaan ole sopivan kehittämistavan löytyminen vaan kehittymismotivaatio. Kiire on helppo tekosyy kehittämisen esteeksi, mutta aikaa todella tärkeisiin asioihin löytyy aina. Esimerkiksi ammattitaidon ylläpitämiseen ja päivittämiseen voi kannustaa sekä luoda mahdollisuuksia, mutta ketään ei voida siihen pakottaa. (Ranki 1999, 87–111.)

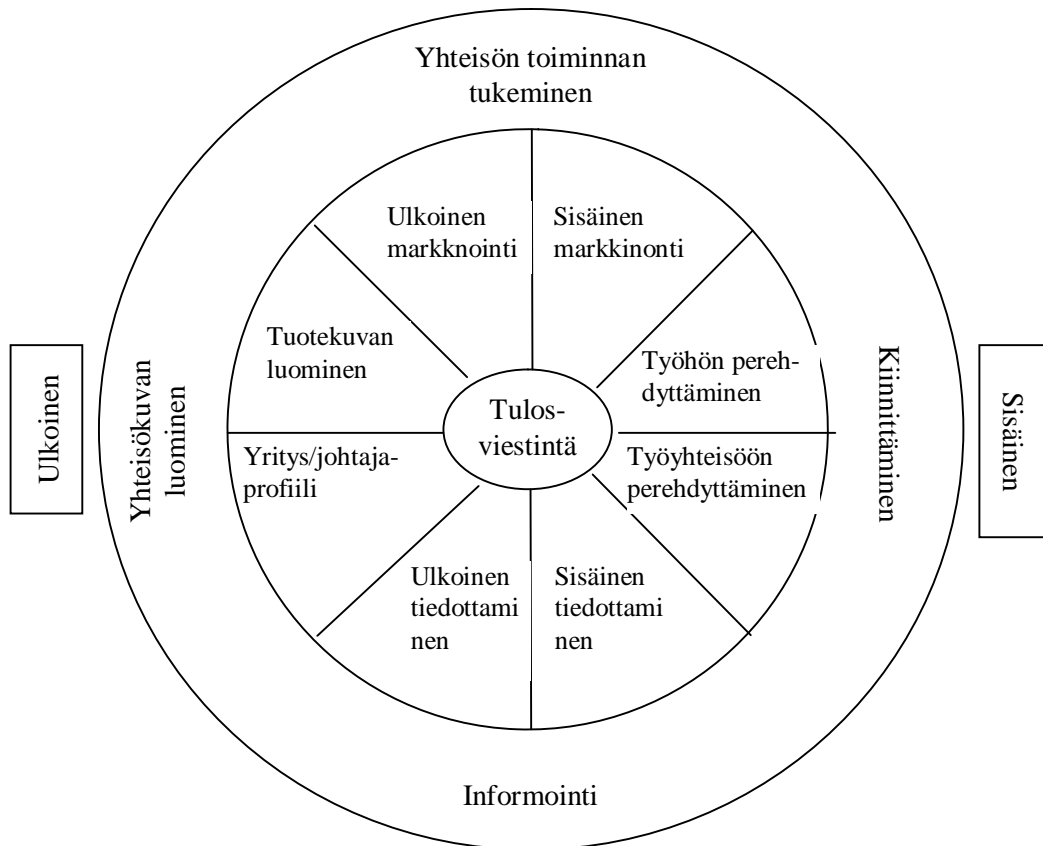
Toimintatapojen syvälinen pohdinta voi johtaa muutoksiin opettamisen kontekstissa, jolloin opetustapahtumista tulee parhaimmillaan entistä vuorovaikutuksellisempia. Tällöin oppijoiden osallistuminen lisääntyy ja

oppimisilmapiiristä tulee kriittisempi ja kyselevämpi. Erilaisten kokeilujen kautta kouluttajien työtavat voivat muuttua ja uudet työtavat voivat levitä laajemmin organisaatioon. Kouluttajien kehittyminen voi johtaa esimerkiksi oppimismateriaalin, osallistumismuotojen ja koulutusohjelmien sisällön muutoksiin. (Ruohotie 1998, 127.)

3. ESIMIESViestintä

Yritysviestinnän tutkijan Leif Åbergin kehittämässä tulosviestinnän mallissa, niin kutsutussa ”Åbergin pitsassa”, on esitetty yhteisöviestinnän osa-alueet (kuvio 6). Tulosviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sellaisten sanomien välittämistä, joilla tuetaan yhteisön tavoitteiden saavuttamista eli tuloksen tekemistä. Koska tämä opinnäytetyö koskee perehdytysprosessia ja esimiesviestintää, niin yhteisöviestinnän osa-alueista käsitellään ainoastaan kiinnittämistä eli työhön ja

työyhteisöön perehdyttämistä sekä sisäistä tiedottamista. (Alajärvi ym. 2002, 55; Åberg 2000, 102.)



KUVIO 6. Yhteisöviestinnän osa-alueet (Alajärvi 2002, 55.)

Esimiesviestinnän tavoite on selkeä: lisätä tietoisuutta omassa yksikössä kaikesta mikä liittyy tuloksentekijään, työntekoon ja taloon. Tärkeä tavoite on myös hyvän ilmapiirin luominen. Esimies on vastuussa tiedon hankinnasta ja vastaanotosta, hän yhdistelee tietoja ja arvioi, mikä merkitys niillä on vastaanottajille. Hänen tehtävänsä on huolehtia sanomista, niiden sisällöstä, ymmärrettävyydestä ja muodosta. Esimies valitsee myös kanavat ja keinot, joilla tieto välitetään eteenpäin. Hänen vastuullaan on myös uuden työntekijän perehdyttäminen; tulokkaalle täytyy selvittää työyhteisön toiminta-ajatus, profiloinnin perusviesti, yhteisön toimintatavat- ja arvot sekä viralliset määräykset ja sopimukset. Perehdytysviestinnän tulee antaa tietoja myös henkilöstön koulutuksesta, henkilöstölle tarkoitetuista palveluista ja terveydenhuollosta. Myös

työturvallisuusasiat, henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet kuuluvat perehdyttämiseen. (Alajärvi 2002, 61; Siukosaari 1999, 93.)

3.1 Sisäisen viestintä

Esimies on sisäisen viestinnän kulmakivi ja viestintä on oleellinen osa esimiehen työtä. Se ei ole pelkästään erillinen osa-alue, jota hoidetaan etukäteen suunniteltuna ajankohtana. Esimies kohtaa työntekijöitään monissa eri tilanteissa, joissa viestintä on läsnä tietoisesti tai tiedostamatta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, päivittäinen työviestintä, oman osaston asioiden käsittely ja niin kutsutut käytäväkeskustelut. (Juholin 1999, 189.)

3.1.1 Sisäisen viestinnän osa-alueet

Yrityksen viestintä voidaan jakaa karkeasti kahteen eri osa-alueeseen; sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tehokas sisäinen viestintä korostuu uuden työntekijän kohdalla. Hänellä ei ole vielä olemassa olevia kanavia tarvittavan tiedon hankintaan, jota hän tarvitsee jokapäiväisessä työskentelyssä ja yllättäen vastaan tulevista ongelmista. Nykyään sisäinen viestintä nähdään tärkeänä osana johtamista ja esimiestyöskentelyä. Se vaikuttaa merkittävästi myös yrityskuvaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105–106.)

Sisäinen viestintä voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitouttamiseen. Esimies voi toimivalla sisäisellä viestinnällä varmistaa, että työntekijöillä on tarvittava tieto työn suorittamiseen tai ainakin olemassa käsitys siitä, mistä tarvittava tieto on helposti saatavilla. Tämä korostuu erityisesti uuden työntekijän tullessa taloon. Viestinnän tavoitteena on myös vahvistaa hänen käsitystä oman itsensä ja työnsä tärkeydestä sekä roolista osana

yksikköään ja koko yritystä. Toki tämä ei saa kuulua ainoastaan perehdyttämisprosessiin, vaan viestinnän keinoin tulee vaikuttaa jatkuvasti siihen, että henkilöstö kokee itsensä arvokkaaksi ja jokainen mieltää oman työpanoksensa osana koko yrityksen tavoitteiden toteuttamista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105–106.)

Sisäisen viestinnän toinen tavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä ja siten edistää me-henkeä ja halua tehdä työtä sekä kannustaa ihmisiä oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Sisäisellä viestinnällä on hyvät onnistumisen mahdollisuudet, kun yhteisössä on avoin ja myönteinen työilmasto. Tällöin myös koetaan, että palaute otetaan huomioon ja epäkohdat korjataan. Jos sisäinen viestintä toimii hyvin, henkilöstö luottaa työnantajaan, viihtyy työssään ja haluaa tehdä työnsä hyvin. Sisäinen viestintä onkin olennainen osa henkilöstöpolitiikkaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105–106; Alajärvi 2002, 58.)

On tärkeää, että vuorovaikutusta tapahtuu joka suunnassa; niin johdon kuin suorittavankin portaan välillä sekä vaakatasossa eri osastojen ja yksiköiden sisällä. On tärkeää tutustuttaa tulokas mahdollisimman pian ihmisiin, joidenka kanssa hän tulee työskentelemään, jotta vuorovaikutus alkaisi heti alusta asti toimia heidän välillä. Näin voidaan osaltaan varmistaa, että uusi työntekijä kokee mahdollisimman nopeasti yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Vuorovaikutusta tapahtuu monenlaisissa muodollisissa tilanteissa, kuten tiedotustilaisuuksissa ja palavereissa, mutta myös epävirallisissa kohtaamisissa, esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa, pukuhuoneessa, käytäväkeskusteluissa ja niin edelleen. Satunnaiskeskusteluissa ihmiset saavat virikkeitä toinen toisiltaan ja voivat näin myös keksiä luovia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin tai huomata merkittäviä kehittämisen kohteita. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107.)

Sisäisen viestinnän kolmas tehtävä on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Tämä kuuluu erityisesti johtamisviestintään: kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja -näkymistä ja niiden aiheuttamista muutoksista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105–106.)

Uuden työntekijän tulee tietää ja ymmärtää yrityksen arvot, joihin hänen oletetaan

sitoutuvan. Sisäisen viestinnän täytyy myös selvittää, kuinka nämä arvot näkyvät jokapäiväisessä käytännön työssä. On hyvä muistaa, että ylhäältä annetut arvot eivät vaikuta toimintaan, jos ihmisillä ei ole mahdollisuutta sisäistää niitä ja toiminnan tavoitteita perusteellisen pohdinnan ja keskustelun tuloksena. Toteutuminen edellyttää ymmärrystä ja halua toimia vision mukaisesti. Uutta työntekijää ei vielä sido annettu tieto, vaan sen täytyy tulla myös hyväksytyksi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106–107.)

3.1.2 Viestintäkanavat

Viestintäkanavat jaetaan tavallisesti kolmeen luokkaan: suullisiin, kirjallisiin ja sähköisiin kanaviin. Kanava ja esitystapa valitaan sanoman, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. Jokaisen työyhteisön tulee valita juuri ne kanavat, jotka parhaiten vastaavat tarpeita ja odotuksia. Tärkeää on, että yrityksellä on keinot nopeaan ja asian ytimen kertovaan viestintään, ajankohtaisista asioista hieman tarkemmin kertovaan viestintään sekä syvällisempään, asioiden ja tapahtumien taustoista kertovaan viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109; Siukosaari 1999, 91; Juholin 1999, 35–36.)

3.1.2.1 Esimies-työntekijä-keskustelut

Esimies-työntekijä-verkko on kaiken sisäisen viestinnän perusverkko. Tutkimuksissa on havaittu, että omaa esimiestä pidetään tärkeimpänä tiedonlähteenä. Mistä tämä johtuu? Esimiesasemasta johtuen työntekijöiden on kuunneltava lähintä esimiestä. Tämä kuulostaa kielteiseltä, mutta se on itse asiassa vahvuus, jota esimiehen kannattaa hyödyntää. Ketään ei voi velvoittaa lukemaan henkilöstölehteä, mutta esimiestä kuunnellaan. Toinen syy on se, että lähintä esimiestä pidetään linkkinä alaisten ja ylemmän johdon välillä. Lähin esimies

pystyy muita paremmin suhteuttamaan oman osastonsa työt laajentamaan kokonaisuuteen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110, Åberg 2000, 174, Åberg 1996, 182.)

Työntekijät odottavat saavansa esimieheltä tiedon lähes kaikissa tilanteissa. Esimiehen tehtävä on räätälöidä koko henkilöstöä koskeva informaatio omaan yksikköön eli kertoa, mitä tiedot yksikön kannalta käytännössä merkitsevät. Esimiehen viestintätaidot ovat koetuksella, kun joudutaan ottamaan ikäviä asioita esille. Avoimuus, rehellisyys ja ihmisen huomioon ottava asenne auttavat parhaiten pääsemään hyvään lopputulokseen. Vaikeista asioista keskustellaan aina kahden kesken. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.)

3.1.2.2 Osastokokoukset/-palaverit

Osastokokoukset ovat hyvä kanava käsitellä esimerkiksi operatiivisia asioita ja työyhteisön uutisia. Sen etuna on viestinnän kaksisuuntaisuus. Näin asiat voidaan keskustella kunnolla läpi, esittää kysymyksiä ja antaa välitöntä palautetta. Tutussa ryhmässä on mahdollista käsitellä asioita epämuodollisesti ja luottamuksellisesti, mikä kannustaa ja rohkaisee mielipiteiden ja ajatusten ilmaisemiseen. Viestintätilanne on läheisempi kuin käytettäessä persoonattomampaa pienjoukkoviestintää. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110; Åberg 1998, 183.)

Osastokokous on tehokas viestinnän kanava silloin, kun kokoukset pidetään säännöllisesti toistuvien väliajoin. Kokouksessa käsitellään yleensä ajankohtaisia, päivittäiseen työhön liittyviä asioita, joten kokoontumisia on oltava melko usein. Näin ehkäistään myös huhujen muodostumisia, kun tietovajetta ei ehdi syntyä. On tärkeää, että pitäydytään vain omaa osastoa koskevissa asioissa. Koko työyhteisöä koskevista asioista voidaan tiedottaa, jos muutkin osastot saavat tiedon samanaikaisesti. Kokouksiin saadaan enemmän tehokkuutta, jos käsiteltävät asiat on kerrottu etukäteen osanottajille esimerkiksi sähköpostilla. Näin jokainen voi valmistautua etukäteen ainakin miettimällä omaa kantaansa asiaan. Kokouksessa

voidaan sopia yhdessä asiat ja palaute, jotka esimies vie puolestaan eteenpäin seuraavalle portaalle. Esimiehen tulee huolehtia, että kokouksessa kerrottu tieto välittyy myös niille, jotka eivät ole päässeet osallistumaan kokoukseen.

(Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110; Siukosaari 1999, 99.)

3.1.2.3 Tiedotustilaisuus

Tiedotustilaisuuksia pidetään, kun kysymyksessä on tärkeitä, useampaa yksikköä koskevista asioita. Se on perusteltua myös silloin, kun halutaan näyttää tai esitellä jotain, esimerkiksi taloudellista tulosta ja sen pitää yleensä joku ylempään johtoon kuuluva, kuten toimitusjohtaja. Koska tiedotustilaisuus on melko järeä työkalu, sitä ei pidä järjestää turhan päiten. Se on paikallaan, kun aihe on sellainen, että sen odotetaan herättävän paljon sisäistä keskustelua. Tiedotustilaisuus toimii hyvin myös silloin, kun asia halutaan saattaa yleiseen keskusteluun ennen päätöksen tekemistä tai jos eri tahojen edustajat haluavat esittää siitä virallisen mielipiteen.

(Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 111, Siukosaari 1999, 101, Åberg 1996, 185–186.)

Tiedotustilaisuus on hyvin toteutettuna erittäin toimiva sisäisen viestinnän kanava. Sen edut ovat hyvin samanlaiset kuin osastokokouksenkin: viestintätilanne on kaksisuuntainen, läheinen ja ryhmädynaamisia tekijöitä voidaan ottaa jossakin määrin huomioon. Toimivan sisäisen tiedotustilaisuuden perusvaatimuksia ovat riittävä aihe, oikea aika ja luotettava tieto. Kun niitä pidetään vain muutama vuodessa ja ne ovat aiheellisia, henkilöstö tulee niihin kiinnostuneena ja viesti välittyy. Tiedotustilaisuus pidetään työaikana niin, että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan niihin. Jos henkilöstöä joudutaan jakamaan ryhmiin, ja tilaisuuksia järjestetään useita, tulee huolehtia siitä, että kaikki saavat saman tiedon. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 111; Åberg 2000, 176; Siukosaari 1999, 102.)

Tiedotustilaisuuden loppuun varataan riittävästi aikaa mahdollisille kysymyksille ja keskustelulle. Tosin tilaisuuden virallinen luonne ja osanottajien suuri määrä

usein tyypistävätkin keskustelun muutamaan kysymykseen ja vastaukseen. Jos tilaisuuden aihe on ikävä, kipeimmät kysymykset jäävät helposti kysymättä. Tällöin on tärkeää, että käsittelyä jatketaan pienemmissä ryhmissä ja lähimmän esimiehen kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 111.)

3.1.2.4 Tiedote

Paperiset tiedotteet ovat korvautuneet lähes kokonaan sähköisillä tiedotteilla. Toisaalta on myös yrityksiä, joissa sama tiedote on jakelussa sekä sähköisessä muodossa että paperiversiona. Pääasia on, että tiedote saavuttaa kaikki ne, joita asia koskee. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112.)

Tiedotteen yläreunassa on aina päiväys ja osoitus siitä, kenelle tiedote on tarkoitettu sekä allekirjoitus. Hyvä tiedote on lyhyt ja napakka teksti, jossa on kaikki olennainen, eikä mitään turhaa. Näin pääasia jää lukijan mieleen. On tärkeää, että lukija näkee jo otsikosta, mitä asiaa tiedote koskee. Ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan pääasia ja seuraavissa kappaleissa tärkeät yksityiskohdat, mahdolliset perustelut ja lisätietojen antaja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112; Siukosaari 1999, 105.)

3.1.2.5 Sähköposti

Sähköpostin käyttö sisäisen viestinnän välineenä on kasvanut räjähdysmäisesti ja on nykyään käytetyin kanava. Suuri osa operatiivisista, työtehtäviä koskevista ohjeista ja tiedoista kulkee sähköpostitse. Tieto voi olla joko sähköpostitekstinä tai liitetiedostona ja vastaanottaja saa tarvittaessa tulostettua sen vaivattomasti. Sähköpostitse lähetettävään tiedotteeseen sopivat samat ohjeet kuin paperillakin jaettavaan: tiedotteessa on vain yksi asia, se on helppolukuinen ja siinä on pääasian kertova otsikko. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112.)

Sähköpostit ovat hyvin vuorovaikutteisia, sillä ne sisältävät keskustelualoitteita, reaktioita toisiin teksteihin ja ne on kirjoitettu tiettyä lukijaa varten. Ne ovat usein myös vähemmän muodollisia kuin painetut tiedotteet. Sähköposti ei sovi monimutkaisiin henkilöstöhallinnon viestintätilanteisiin, eikä kielteisten asioiden viestimiseen. Ongelmana sähköpostin käyttämisessä viestintä kanavana on roskapostien valtava määrä. Kukaan ei pysty ja ehdi lukemaan päivittäin kymmeniä ja satoja sähköposteja, jolloin viestinnän teho laskee. Tärkeä tieto hukkuu helposti epäolennaisen joukkoon. Sähköpostiin on myös kohdistettu epärealistisia odotuksia, kun isossa ryhmässä yritetään keskustella ja ratkoa ongelmia. (Juholin 2008, 77; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 95, 112.)

3.1.2.6 Intranet

Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Se sisäinen tietoverkko, joka on monissa yrityksissä korvannut kirjalliset viikko-, pika- ym. – tiedotteet ja tiedotuslehdet joko osittain tai kokonaan. Se on myös vähentänyt sähköpostin käyttöä rutiininomaisten asioiden tarkistamisessa ja kysymisessä. Intranetin etu on se, että kaikilla on aina samat, ajantasaiset tiedot, koska sähköisessä muodossa oleva tieto on nopeasti ja helposti päivitettävissä. Intranetin käytössä korostuu tiedon luokittelu ja jäsentäminen. Päivittäin muuttuvien, kaikille tärkeiden tiedotteiden on erotuttava selvästi pysyvämmistä taustatiedoista. Tällaisia taustatietoja ovat esimerkiksi yrityksen organisaatorakenne, toimintastrategia, yrityksen arvot, työehtosopimukset, perehdyttämismateriaali, sisäinen puhelinluettelo ja erilaiset ohjeet. (Juholin 2008, 77; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

Vuorovaikutus on tiedon välittämisen ohella intranetin tärkeä tehtävä. Internetissä voidaan käydä online-keskustelua eri tahojen välillä., jolloin kysymykset ja vastaukset ovat kaikkien nähtävillä. Vuorovaikutteisuutta pyritään lisäämään erilaisten palautelomakkeiden, keskusteluryhmien ja sähköisen ilmoitustaulun avulla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

3.1.2.7 Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulu on luultavasti yksi vanhimmista sisäisen viestinnän kanavista, vaikka sen merkitys onkin nykyään melko vähäinen. Tosin niissä yrityksissä, joissa se on vielä käytössä, niin se voi olla hyvinkin toimiva ja viestintää palveleva. Ilmoitustaulun etu on se, että kaikki tietävät sen sijainnin ja oikein sijoitettuna kulkevat sen ohitse päivittäin. Jos yrityksessä on useita osastoja ja toimipaikkoja, tulee kullakin olla oma ilmoitustaulunsa. Niiden tulisi sijaita esimerkiksi kulkuväylillä, ettei kenenkään tarvitse vartta vasten hakeutua ilmoitustaulun luo. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 113; Siukosaari 1999, 106.)

On tärkeää, että ilmoitustaulua päivitetään säännöllisesti, mieluiten päivittäin. Muuten se menettää nopeasti merkityksen, jos vanhat ilmoitukset roikkuvat viikosta ja kuukaudesta toiseen, eikä uusiin, tärkeisiin viesteihin enää kiinnitetä huomiota. Uusimman tiedotteen havaittavuutta voidaan lisätä esimerkiksi jakamalla taulu viivalla kahtia. Viivan yläpuolelle kiinnitetään aina uusin tiedote ja sen oltua siinä pari kolme päivää, tiedote siirretään viivan alapuolelle. Toinen vaihtoehto on käyttää esimerkiksi punaisia kehyksiä kaikkein tuoreimmissa ilmoituksissa. (Siukosaari 1999, 107.)

3.1.2.8 Henkilöstö- ja tiedotuslehti

Henkilöstö- ja tiedotuslehti ovat yrityksen pienjoukkoviestintää; niissä käsitellään koko työyhteisöä koskevia asioita. Käsitteiden ero on häilyvä, mutta perinteisesti tiedotuslehti ilmestyy tiheämmin, sisältää ajankohtaisempaa tietoa ja on ulkoasultaan vaatimattomampi kuin henkilöstölehti. Hyvässä tiedotuslehdessä on juttuja yhteisöstä ja sen toiminnasta. Siinä käsitellään esimerkiksi tapahtumia ja tulevia muutoksia sekä perustellaan ne. Se voi kertoa henkilöistä, tiimeistä, ja työryhmistä, markkinaosuuksien kasvusta, uusista tuotteista, toiminta-alan kehitysnäkymistä ja laajennuksista. On tärkeää, että lehden jakelu toimii

4

tehokkaasti ja se on kaikkien saatavilla. Tiedotuslehti julkaistaan nykyään usein sähköisessä muodossa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113, Siukosaari 1999, 111.)

Henkilöstölehti on painettu, aikakausilehtimäinen, 4-12 kertaa vuodessa ilmestyvä julkaisu, jolla on edelleenkin oma paikkansa sähköisenkin viestinnän keskellä. Henkilöstölehdessä on mahdollista syventää ja täydentää esillä olleita uutisaiheita eli antaa taustatietoja yrityksen tapahtumista. Lehti toimii myös henkilöstön tiedotus- ja mielipidevälineenä sekä ilmoitustilana. Yrityksen johdolle henkilöstölehti on erinomainen keino esitellä näkemyksiään yrityksen nykytilasta, kehittämisestä ja tulevaisuudesta. Siten lehti antaa kaikille työntekijöille samanlaisen tietoperustan. On suositeltavaa, että henkilöstölehti postitetaan suoraan kotiin, koska siellä on paremmin aikaa syventyä lukemiseen. Siten myös muut perheenjäsenet saavat mahdollisuuden lukea lehden. Lukijatutkimusten mukaan luetuimpia aiheita ovat yrityksen toimintaedellytyksiä koskevat artikkelit, muuta yritykseen liittyvät aiheet sekä sosiaaliset ja henkilökohtaisesti kiinnostavat aiheet, kuten koulutus, perehdytys ja vapaa-aika. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 116, Siukosaari 1999, 114.)

3.2 Kiinnittäminen

Perehdyttäminen on pääasiallisesti viestintää ja vuorovaikutusta.

Vuorovaikutussuhteisiin perustuva oppiminen on tärkeä osa perehdyttämistä ja työelämää. Työelämässä keskeisimpiä oppimismuotoja ovat työssä ja toisilta oppiminen. Tätä oppimista voidaan tukea esimerkiksi erilaisilla työnjärjestelyillä, kuten sijaisuuksilla, työtehtävien laajentamisella, työnkierrolla ja tiimejä sekä työpareja muodostamalla. Ongelmana työssä oppimisessa on lähinnä se, että samaan aikaan kun yritetään oppia uusia järjestelmiä, menettelytapoja tai taitoja, yritetään samalla suoriutua normaaleista työtehtävistä. Työssä oppimisessa tuki on

4

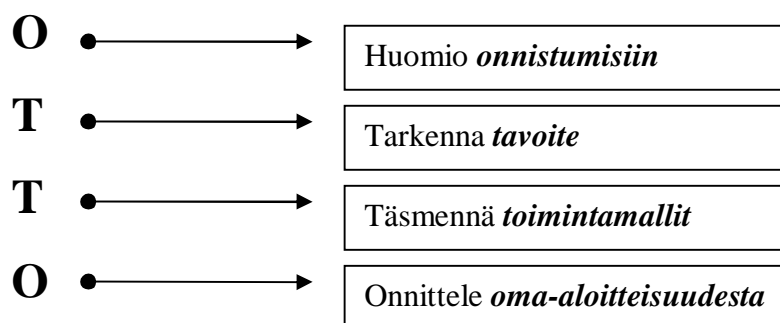
tärkeää ja oppijalla tulee aina olla henkilö, jolta kysyä tarvittaessa neuvoa. Toisilta oppiminen edellyttää mahdollisuutta vuorovaikutukseen ja kokemusten vertailuun. Työtovereiden lisäksi opitaan myös asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. (Ranki 1999, 92–108; Ruohotie 1998, 112–114.)

3.2.1 Kysymyksillä perehdyttävä esimies

Perehdyttäjänä esimiehen ammattiosaamisella on suuri merkitys. Se ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan siitä voi olla jopa haittaa, jos esimies ratkaisee itse ongelmat, eikä tue tulokasta itse etsimään vastauksia. Perehdyttäjänä esimies on enemmän kysymysten esittäjä kuin niihin vastaaja. Asiantuntemuksensa ansiosta esimies osaa esittää oikeita, työn kannalta merkityksellisiä kysymyksiä ja kohdistaa työntekijän huomion kehittymisen kannalta oleellisiin seikkoihin. Kysymysten esittämisen taito ei siis tarkoita pitkiä kysymyslistoja, vaan johdattelemista oikeiden asioiden ja tiedon äärelle, joidenka avulla tulokas oppii ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään omia toimintatapojaan. (Havunen 2007, 24.)

Kysymyksillä perehdyttäminen edellyttää sitä, että organisaatiossa vuorovaikutteinen viestintä toimii. Se vaatii esimieheltä kärsivällisyyttä olla antamatta aina valmiita ratkaisuja ja tukea oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Poikkeuksena on merkittävä muutostilanne; silloin esimiehen tulee pitää langat käsissään ja saattaa ryhmän huomio takaisin perustehtävän ääreen. Muutostilanteissa ryhmän toiminta ja huomio kohdistuvat usein epäolennaisiin asioihin ja energia kuluu vallitsevan tilanteen synnyttämään epätietoisuuden ja ahdistuksen käsittelyyn. Silloin esimiehen on tärkeä puuttua itse tilanteeseen ja ohjata yksikkönsä tehtävänsä pariin. (Havunen 2007, 25, 27.)

3.2.2 OTTO-menetelmä



KUVIO 7. Otto-malli (Havunen 2007, 27.)

OTTO-menetelmän tavoitteena on löytää parhaat käytännöt toiminnasta ja kehittää niitä edelleen. Se auttaa esimiestä kiinnittämään huomion osaamisen hyödyntämiseen sekä täsmentää tavoitteet ja toimintamallit niin, että ne todella ohjaavat toimintaa. Lähtökohtana on ajatus, että se millä on aikaisemminkin selvitetty ongelmatilanne, palvelee monesti myös uusia haasteita kohdatessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toimintamalleja ei saisi kehittää ja uudistaa. Sen sijaan tulisi miettiä, mikä vanhassa tavassa oli toimivaa ja kuinka olemassa olevaa tietoa ja osaamista voidaan soveltaa tulevaisuudessa tehokkaammin. Onnistumisen etsimisen jälkeen tavoitteena on vahvistaa jo toimivia elementtejä. (Havunen 2007, 27–28.)

Mielikuvat ohjaavat vahvasti toimintaamme. Sen takia on erittäin tärkeää määritellä tavoite myönteisesti. Valmentava tavoite on konkreettinen ja määriteltävissä oleva. Tavoite tulisi määritellä niin, että siinä korostuu laatu jota tavoitellaan, eikä huono laatu, jota tulisi välttää. Tällöin huomio ei ole virheissä, vaan tulevaisuudessa ja onnistumisessa. Ohjaava mielikuva kiinnittyy helposti esimerkiksi ajan puutteeseen, eikä ajan hallintaan. Mieluummin tulisi miettiä, miten asioita priorisoimalla ja turhia tehtäviä karsimalla ajan saisi riittämään paremmin tärkeisiin tehtäviin. Tavoitteen positiivisen vaikutuksen kannalta on siis

4

tärkeää kuvata jonkin asian alkamista tai olemassaoloa, eikä sitä, minkä halutaan loppuvan tai mistä pyritään eroon. Mielikuvan muuttaminen on hyvin tärkeää; Kun ihmiset näkevät uuden tulevaisuuden kuvan, he myös alkavat miettiä keinoja sen saavuttamiseksi. (Havunen 2007, 28–29.)

Uudelleen määriteltynä entinen ongelma osoittaa, mitä toiminnassa tulee muuttaa. Tätä uutta tavoitetta kannattaa edelleen pilkkoa pienempiin osiin. Mitä pienempiä ja konkreettisempia tavoitteet ovat, sitä paremmaksi muodostuu hallinnan tunne toiminnasta. Jos tavoite on liian iso, se aiheuttaa helposti vain ahdistusta, etenkin jos se on vielä negatiivisesti määritelty. Toimintamallien täsmentämisessä voi käyttää apuna esimerkiksi asteikkoja. Asteikot konkretisoivat asioita ja niiden avulla on mahdollista arvioida nykyhetki sekä tulevaisuuden tilan välisiä haasteita. Tyypillisin asteikko on 1-10 tai koulumaailmasta tuttu 4-10. Vallitsevasta tilanteesta tulisi keskustella yhdessä perehdytettävän kanssa ja määrittellä se asteikolla. Aiemmin vain puheen tasolla käsitelty ongelma tulee heti konkreettisemmaksi. (Havunen 2007, 30–31.)

On tärkeää tietää, mitä ongelmia nykytila pitää sisällään, mutta niihin ei kannata takertua kovin pitkäksi aikaa. Seuraavaksi perehdytettävän kanssa tulisi miettiä, mitä käytännössä edellyttäisi, että arvosanasta tulisikin vaikkapa numeron tai kaksi parempi. Keskittyminen osatavoitteisiin synnyttää hallinnan tunteen isoihinkin tavoitteisiin tähdätessä. Tavoitteen pilkkomisen kautta voidaan puhua varsin konkreettisista toimintatavoista, jakaa vastuuta, täsmentää rooleja ja pelisääntöjä sekä miettiä tarvittavaa osaamista ja koulutusta. Muutama hetki kannattaa käyttää myös mahdollisten riskien ja virheiden pohtimiseen. Ei niin, että niitä tulisi pelätä, vaan jotta ne olisi tiedostettu. (Havunen 2007, 32–33.)

On tärkeää, että uutta työntekijää kannustetaan omatoimisuuteen. Toimintamallit eivät koskaan parane ja uudistu, jos kenelläkään ei ole rohkeutta ja halua kehittää itseään ja toimintaympäristöä. Motivaatio löytyy, kun ihminen huomaa seikat, jotka helpottavat työkuormaa ja lisäävät mielenkiintoa. (Havunen 2007, 33.)

3.2.3 Kehityskeskustelut esimiesviestinnän työkaluna

Tutkimusten mukaan säännölliset kehityskeskustelut parantavat organisaation ilmapiiriä, motivoivat ja tekevät toiminnan tavoitteellisemmaksi ja tuloksellisemmaksi. (Palmu 2003, 160–161.)

Kehityskeskustelussa on kysymys ennalta sovitusta ja suunnitellusta keskustelusta, joka käydään esimiehen ja työntekijän kesken. Ne otettiin käyttöön monissa työyhteisöissä Suomessa 1990-luvulla lisäämään vuorovaikutusta, tiedonvälitystä ja ymmärrystä. Keskustelulla on selkeä päämäärä ja sen toteutus on tyypillisesti säännöllinen ja järjestelmällinen. Keskeisenä aiheena on organisaation perustehtävä ja yksilön osallistuminen sen toteuttamiseen. Keskustelussa voidaan keskittyä saavutettuihin tuloksiin, asetettuihin tavoitteisiin tai henkilön ja työryhmän kehittämiseen. Ne liittyvät myös organisaation johtamistavan kehittämiseen ja erityisesti sen suunnittelujärjestelmään. (Palmu 2003, 160–161; Siukosaari 1999, 93.)

Onnistunut keskustelu edellyttää, että molemmilla osapuolilla on riittävä kuva yrityksen toiminnasta ja tulevista päämääristä. Jotta keskustelu olisi ylipäättään mielekästä, työntekijällä tulee olla todelliset mahdollisuudet suunnitella omaa työtään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon. Vuorovaikutuksen tulee olla molemmin puolista ja luottamuksellista. Toiminnan suunnittelu muodostaa ytimen keskustelulle, työn tavoitteet ja tulevaisuus hallitsevat keskustelun sisältöä. Kehityskeskustelu antaa oivan tilaisuuden antaa palautetta puolin ja toisin, mutta nimensä mukaisesti painopiste on työskentelyn kehittämisessä. Onnistuneessa keskustelussa asetetaan tavoitteet ja sovitaan myös niiden toteutumisen seurannasta ja arvioinnista. Keskustelun tarkoituksena on kartoittaa nykytilanne niin, että asetetut tavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat ovat realistiset ja työntekijän mahdollisuuksien ulottuvissa. Samassa yhteydessä on myös hyvä sopia käytettävissä olevista resursseista ja mahdollisista välitavoitteista. (Palmu 2003, 161; Siukosaari 1999, 93.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on siis pohtia yrityksen toiminnan kehittämistä, mutta yhtä tärkeää on keskustella myös työntekijän kehittymisestä. Siinä tulisi

4

selvittää työntekijän tavoitteista ja omasta halusta johtuvaa kehitystarvetta ja organisaation tarvitsemaa ammattitaitoa. Työntekijällä on tilaisuus esittää ajatuksiaan omasta tämänhetkisestä työstään sekä toiveista kehittyä ja edetä urallaan. Kehityskeskustelussa voidaan kartoittaa työnantajan mahdollisuuksia vastata näihin toiveisiin ja järjestää tarvittavaa koulutusta sekä suunnitella yhdessä työntekijän uraa eteenpäin. (Palmu 2003, 161–162.)

Keskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että sekä esimies että työntekijä ovat valmistautuneet siihen kunnolla ja aikaa on varattu riittävästi. Annettava palaute tulee olla rakentavaa, että se kasvattaa molemmissa halua kehittää ja kehittyä. Henkilökohtaisiin asioihin ei ole tarkoitus mennä. Keskustelussa on myös oiva mahdollisuus varmistaa, että uusi työntekijä on ymmärtänyt yrityksen päämäärät ja tavoitteet, sekä tietää, kuinka niihin tulee pyrkiä.

Kehityskeskustelussa voidaan siis seurata perehdyttämislle asetettujen tavoitteiden toteutumista, mutta myös keskustelussa asetettuja uusia tavoitteita täytyy muistaa seurata. Toimiva käytäntö on sopia ennen keskustelun päättymistä uusi aika, jolloin kyseiset asiat otetaan taas esille. (Palmu 2003, 162; Siukosaari 1999, 95.)

3.2.4 Palautteen antaminen osana esimiesviestintää

Palaute on tärkeä osa oppimistapahtumaa. Se vahvistaa oppijan odotuksia ja uskoa, että hän riittävästi ponnistellen pääsee tavoitteeseen. Onnistunut palaute parantaa oppimista ja auttaa opitun siirtämistä todellisiin käytännön tilanteisiin, mikä onkin usein paras keino palkita oppimista. Perehdytyksen lopussa tulee vahvistaa tulkintoja ja odotuksia, jotka edistävät motivaation säilymistä ja opitun siirtymistä työkäyttämisen tasolle. Palaute lujittaa itseluottamusta ja vahvistaa sitä kokemuksellista perustaa, jolle myöhemmät odotukset rakentuvat. Esimiehiä

4

tulisi valmentaa siihen, että he antavat esimerkiksi koulutuksesta palanneille rakentavaa palautetta, vahvistavat hyviä suorituksia ja luovat mahdollisuuksia valmiuksien käytölle. (Ruohotie 1998, 125.)

Jokainen ihminen haluaa palautetta työstään, mutta erityisen tärkeää se on uuden työntekijän kohdalla, jonka on vielä itse vaikea arvioida työnsä tuloksia ja työnantajan odotusten täyttämässä onnistumistaan. Palaute on tärkeä yksilöä motivoiva sekä oppimista suuntaava tekijä. Sen avulla tunnustetaan heikkoudet ja vahvuudet, sekä opitaan kehittämään toimintaa. Kuitenkin työyhteisötutkimuksissa selviää usein, että palautteenanto koetaan varsin riittämättömäksi. Ideaalitalanteessa palautetta voi saada monessa eri muodossa ja monesta eri lähteestä, mutta tehokkainta se on annettuna välittömästi sekä riittävän konkreettisesti. (Palmu 2003, 163; Ranki 1999, 95.)

Nykyään puhutaan 360 asteen palautteesta, jolla tarkoitetaan palautteen keräämistä useasta eri lähteestä. Erityisesti palautetta tulisi kerätä niiltä, jotka parhaiten tuntevat palautteen saajan toimintaa. Mikäli palautteen antaminen on vain esimiehen vastuulla, voi konkreettisen työnsuorittamisen arviointi olla vaikeaa ja tyydyttämätöntä. Vertaisten arvioinnin kautta on mahdollista saada arvokasta tietoa siitä, miten työsuoritus täyttää ammatilliset standardit. (Ranki 1999, 99; Kehä ym. 1995, 36–37.)

Hyvää palautetta on helppo antaa, kunhan vain tiedostaa sen merkityksen. Kuinka sitten antaa palaute, joka kohdistuu epätoivottuun käyttäytymiseen? On tärkeä muistaa, että parannettavienkin asioiden kohdalla sen tulee olla rakentavaa, ei negatiivista. Tällaisissa tilanteissa palaute tulee kohdistaa toimintatapaan ja tilanteeseen persoonan sijaan.

Toisin sanoen palautteen on kohdistuttava vain sellaisiin asioihin, joihin henkilö voi itse vaikuttaa. Sen on perustuttava tosiasioihin, eikä vihjailuun saa sortua. Esimiehen tulisi kuvata ja eritellä tapahtunut ilman arviointia, käydä läpi seurausvaikutukset sekä pyytää alaista muuttamaan toimintatapansa jatkossa. Rakentava palaute täytyy antaa aina kahden kesken. Palautteen antamistapa ratkaisee pitkälti sen, että hyväksytäänkö se ja vaikuttaako se käytökseen ja

toimintaan. (Kansanen 2004, 119–121.)

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että palautteen antaminen puolin ja toisin on valtavan tärkeää perehdytysprosessin onnistumisen kannalta. Palautteen tarkoituksena on lisätä ja laajentaa toisen ihmisen tietoisuutta omasta, tiedostamattomasta käytöksestä, josta muiden on helpompi tehdä havainnot. Palautteenanto on taitolaji, jonka jokaisen esimiehen tulisi hallita. Onnistumisen tunnetta kasvattaa tieto siitä, että myös esimies on tyytyväinen tehtyyn työhön. Viestintää ja vuorovaikutusta voidaan pitää toimivana, kun henkilö saa välittömästi palautteen työn tuloksista. (Kansanen 2004, 119.)

4 CASE: SOKOS LAHTI

4.1 Yrityksen kuvaus

Tämän opinnäyte työn case-osio käsittelee Sokos Lahtea. Sokos-tavaratalot sijaitsevat maamme suurimpien kaupunkien ydinkeskustoissa. Ketjuun kuuluu kymmenen isoa ja monipuolista tavarataloa ja yksitoista pienempää, kauneuteen sekä naisten ja miesten pukeutumiseen keskittyvää Sokosta. Sokoksen

4

valikoimista löytyy kotimaisten ja kansainvälisten merkkituotteiden lisäksi Sokoksen omia merkkejä. Tavaratalojen yhteydessä toimii usein myös päivittäistavaroita myyvä S-market tai Sokos Herkku. Sokos Lahti on Suomen kolmanneksi suurin Sokos. (Sokos 2008.)

Sokoksella hyvä palvelu tarkoittaa viihtyisää ja elämyksellistä ostoympäristöä, laadukasta ja muodikasta tuotevalikoimaa, ystävällistä ja asiantuntevaa henkilökuntaa sekä korkeatasoisia täydentäviä palveluja. Asiakaslupauksen täyttäminen ystävällisen ja asiantuntevan palvelun osalta luo haasteen perehdyttämiselle. Sokos Lahteen tulee vuosittain monta uutta työntekijää. Perehdyttämisen tulisi sen takia olla mahdollisimman järjestelmällistä ja hyvin organisoitua. (Sokos 2008.)

4.2 Tutkimuksen sisältö

Tutkimuksen tarkoituksena oli ottaa selville, toteutetaanko Sokos Lahdessa jo nykytilanteessa perehdyttäminen tehokkaasti vai jääkö se vain kauniiden ajatusten tasolle. Hypoteesinani oli, että puutteita tulee löytymään ja hyödynsin tutkimusta puutteiden etsimisessä. Löydettyihin epäkohtiin pyrin hakemaan ratkaisuja, jotta perehdyttämisprosessia voitaisiin tehostaa Sokos Lahdessa ja sen myötä olla lunastamassa asiakkaalle annettua lupausta, parantaa henkilökunnan työssä viihtymistä ja vaikuttaa näin ollen positiivisesti myös tulokseen.

Tutkimus tehtiin puolistrukturoituna haastatteluina. Haastateltavia oli kuusi ja määrän perustelen valitulla tutkimusmenetelmällä. Jokainen haastattelu antaa runsaasti tietoa ja kuuden perusteella voi tehdä jo varsin luotettavia johtopäätöksiä. Perustelen haastateltavien määrää myös omalla vahvalla työkokemuksella Sokos Lahdessa. Työskentelin kyseisessä yrityksessä kolme vuotta ja pääsin näkemään hyvin läheltä, kuinka perehdytysprosessi siellä käytännössä toteutetaan. Tutkimuksen ja oman kokemuksen lisäksi olen käynyt myös monia vapaamuotoisia keskusteluja useampien yrityksessä työskentelevien

ihmisten kanssa ja kaikkien näiden tietolähteiden perusteella pidän tutkimuksessa esitettyjä näkemyksiä hyvin kattavina nykytilanteesta.

Haastateltaviksi valitsin vuoden 2007 tammikuun jälkeen taloon tulleita, koska oletuksenani oli, että heillä on tuoretta tietoa omien kokemusten perusteella perehdytyksen nykytilasta. Pidin tärkeänä, että haastateltavat olivat pitkässä työsuhteessa, koska heidän kohdallaan voidaan vaatia syventyneempää ja perusteellisempaa perehdyttämistä sekä esimiesviestintää kuin lyhytaikaisiin työsuhteisiin tulleiden kohdalla. On toki huomioitava, että esimerkiksi työharjoittelijoiden perehdytykselle ei voida asettaa samanlaisia odotuksia ja vaatimuksia kuin vakituisien työntekijöiden perehdytykselle.

Sokos Lahdessa on viisi myyntipäällikköä, joilla jokaisella on oma osasto tai useampi osasto vastuualueenaan. Halusin jokaiselta myyntipäälliköltä haastateltavaksi yhden työntekijänä. Yhdellä myyntipäälliköllä on huomattavan laaja vastuualue ja sen takia pyysin häneltä kahta haastateltavaa. Tällaiseen ratkaisuun päädyin, koska halusin, ettei tutkimuksessa esille tulleita ongelmia voida kohdentaa yhteen osastoon, myyntipäällikköön tai haastateltaviin, vaan se koskettaa tasaisesti koko taloa. Myös kehitetyt ratkaisut ovat sellaisia, että ne voidaan ottaa käytäntöön kaikilla osastoilla, eivätkä ne ole sidottuja tuotteisiin tai osastojen erityispiirteisiin.

Haastattelujen runkona käytin laatimaani kysymyslistaa (liite 1), jotta haastattelut olisivat mahdollisimman samankaltaiset jokaisen haastateltavan kohdalla ja näin ollen myös vertailukelpoiset. Tukea rungolle hain rekrytointiaiheisesta opinnäytetyöstä, joka oli saanut erinomaiset arvostelut. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin ja ne äänitettiin. Tutkimuksessa ei esiinny nimiä, eikä osastoja mainita erikseen. Kaikki haastattelut käsiteltiin luottamuksellisesti.

4.3 Tulokset

4.3.1 Haastateltavien taustatiedot

Taustatietoja selvittäessäni pidin tärkeänä selvittää tekijät, jotka mahdollisesti vaikuttavat vastauksiin. Haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi, kuinka kauan he ovat olleet töissä Sokos Lahdessa, minkälaisessa työsuhteessa he tällä hetkellä ovat ja oliko heillä aikaisempaa kokemusta kaupan alalta S-ryhmässä tai muualla. Minua kiinnosti myös tietää haastateltavien syyt hakeutua juuri Lahden Sokokseen töihin ja ennakko-odotukset tulevasta työpaikastaan sekä nykyinen, mahdollisesti muuttunut työnantajakuva.

Työsuhteiden pituudessa ei ollut suurtakaan heittelyä johtuen haastateltaville asetetusta valintakriteeristä; yhtäjaksoisesti työsuhteet olivat kestäneet keskimäärin noin vuoden. Pisin suhde oli vuosi ja yhdeksän kuukautta ja lyhyin neljä kuukautta. Kuudesta haastateltavasta kolme oli vakituksessa työsuhteessa. Kukaan ei tosin ollut täysaikainen, vaan viikkotunnit vaihtelivat 25–30 tunnin välillä. Kaksi haastateltavaa olivat määräaikaissa työsuhteissa ja yhden työsuhde oli toistaiseksi voimassa oleva, viisitoista tuntia viikossa. Toinen määräaikaista haastateltavista oli tarvittaessa kutsuttava työntekijä, jonka viikkotuntimäärä vaihteli luonnollisesti eniten muutamasta viikkotunnista kolmeenkymmeneen tuntiin.

Haastateltavien aikaisempi työkokemus oli hyvin vaihtelevaa. Vain yksi haastateltavista oli toiminut aikaisemmin S-ryhmässä samalla toimialalla useamman vuoden, mutta toisella paikkakunnalla. Yksi haastateltava työskenteli ennen Sokos Lahteen siirtymistä Hämeenmaalla market-toimialalla. Muilla haastateltavilla ei ollut aikaisempaa kokemusta S-ryhmässä työskentelystä. Yhdellä heistä oli tosin viiden vuoden tuoma vankka asiantuntemus samanlaisten tuotteiden parista eri työnantajalla, mutta hänellekin S-ryhmä ja Hämeenmaa olivat melko vieraita entuudestaan. Muilla kolmella haastateltavalla ei ollut mainittavaa työkokemusta kaupan alalta.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että työharjoittelut ovat Sokokselle tärkeä rekrytointikanava, jossa yrityksellä on melko passiivinen osa. Haastateltavista peräti viisi oli saanut ensimmäisen kosketuksen tavarataloon työharjoittelun kautta. Harjoittelut kuuluivat ammattikoulun opintosuunnitelmaan tai työvoimatoimiston järjestämiin kursseihin. Vaikka edellä todettiin, että vain puolella haastateltavista oli aikaisempaa kaupan alan työkokemusta, niin kuitenkin lähes kaikki olivat hakeutuneet kaupalliselle alalle opintojen kautta ennen työsuhteen aloittamista Sokos Lahdessa.

Ainoastaan yksi haastateltava oli nähnyt varsinaisen työhakemuksen MOL:in sivustoilla Internetissä. Muut olivat tulleet oma-aloitteisesti tulleet kysymään työ- tai harjoittelupaikkaa. Useampi haastateltava kertoi, että merkittävänä syynä hakea Sokos Lahteen töihin oli tavaratalossa työskennelleiden sukulaisten tai tuttavien suosittelut. Niiden perusteella työnantajamielikuva ennen töiden aloittamista oli positiivinen, joustava ja mahdollisuuksia tarjoava. Sokoksen houkuttelevuutta lisäsi myös maine isona ja hienona tavaratalona sekä työministeriön Hämeenmaalle myöntämä Hyvä työnantaja -palkinto.

Kenenkään haastateltavan mielikuva ei ollut voimakkaasti muuttunut. Kaikki viihtyivät töissä ja kokivat edelleen Hämeenmaan hyvänä työnantajana. *“Olen oikein tyytyväinen”*, totesi yksi haastateltavista. Kuitenkin muutamista vastauksista ilmeni myös tyytymättömyyttä ja mielikuva oli arkistunut.

“Mielikuva on muuttunut oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen suhteen, mutta kyllä tykkään edelleen olla täällä”

“Hienous on hävinnyt, samaa työtä täällä tehdään kuin muuallakin.”

4.3.2 Perehdytysprosessi

4.3.2.1 Perehdytys suunnitelma ja käytännön toteutus

Suureen ketjuun kuuluvalla tavaratalolla on kirjallisena perehdytys suunnitelma,

jonka puitteissa perehdytysprosessia viedään järjestelmällisesti läpi jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Se ei kuitenkaan näy todellisuudessa Sokos Lahdessa. Kysymykseen “Onko Sokoksella olemassa kirjallista perehdytysuunnitelmaa?” kukaan haastateltavista ei osannut sanoa vastausta, vaikka kaksi arvelikin, että näin olisi. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat, että heidän kohdallaan järjestelmällistä perehdyttämistä ei ole toteutettu.

Seuraavaksi kysyin haastateltavien omia kokemuksia siitä, miten ja milloin perehdytys käytännössä hoidetaan Sokos Lahdessa. Vastauksien perusteella on todettava, että suunnitelmallista ja kattavaa perehdyttämistä ei kyseisessä tavaratalossa ole, vaan se on tullut laiminlyödyksi kaikilla osastoilla. Erään haastateltavan lausahdus kertoo ikävän totuuden:

”Ei ollut perehdytystä. Silloin kuin tulin, sanottiin ettei ole aikaa ja sitten kun oli aikaa, asia oli unohtunut.”

Perehdytys jää siis haastattelujen perusteella hyvin suppeaksi ja käsittää pääasiallisesti paikkojen esittelyn. Kukaan haastatelluista ei ollut saanut omasta mielestään järjestelmällistä perehdyttämistä.

”Mulla näytettiin missä mikäkin merkki on ja vähän mentiin materiaaleja läpi. Työkaveri kävi niitä mun kanssa läpi. Lähinnä käytiin alussa alueet läpi, niissäkin oli oma hahmottamisensa.”

”Myyntiryhmän vastaava, joka oli mun harjoittelun pomo, näytti varaston, pukkarit ja taukokuoneen ja se oli siinä. En mä tiennyt edes, missä on neuvotteluhuone.”

4.3.2.2 Perehdyttäjä

Tutkimuksessa tuli ilmi huolestuttava asiana se, että esimiehen rooli perehdyttämisessä jää jokseenkin olemattomaksi. Sen sijaan muut työkaverit, jotka kulloinkin sattuivat olemaan työvuorossa, neuvoivat aina uusien

kysymyksien tai vaikeuksien ilmetessä.

”Osastolla kuka sattuu vuorossa olemaan kertoo uudelle työntekijälle, kuinka kone toimii ja mitä kuuluu sitten illalla tehdä.”

Ongelmallisena tässä toimintamallissa näen sen, että kyseisiä työkavereita ei ollut kuitenkaan millään tavalla ohjeistettu siitä, kuinka heidän tulisi toimia perehdyttämisen suhteen. Niinpä asioiden selvittäminen jäikin monesti perehdytettävän oman aktiivisuuden varaan.

Vastaukseen kysymykseen ”Kuka tai ketkä hoitavat perehdytyksen Sokoksessa?” sain seuraavanlaisia vastauksia:

”Myyntipäällikkö hoitaa kai osan asioista, ei osaa tarkemmin eritellä. Muuten perehdyttämisen hoitaa se, kuka töissä on samaa aikaan myymälän puolella. Itse piti kysyä ja seurata muiden tekemisiä.”

”En nähnyt työnjakoa esimiehen ja työkavereiden välillä. Pääasiassa vastuu on ollut työkavereilla.”

”Työkaverit kertoivat kuinka kassaa käytetään. Myyntipäällikön kanssa ei erikseen käyty mitään asioita läpi, mutta keskustelimme kun tuli jotain.”

Ainoastaan yhdelle haastateltavista oli nimetty perehdyttämisestä vastuullinen henkilö. Tosin tätä ei otettu huomioon työvuoroja laadittaessa, sillä kyseinen henkilö ei ollut töissä sinä päivänä, kun haastateltava aloitti työnsä. Lähes kaikki haastateltavat antoivat tunnustuksen avuliaille ja ystävällisille työkavereilleen, joilta kaikki kokivat saaneensa apua aina kysyttäessä.

Selkeimmin myyntipäällikön rooli nousi esiin siinä, kun haastateltavilta kysyttiin, kuinka heidät tutustutettiin uusiin työkavereihin ja tavarataloon. Yhteenvetona

voidaan todeta, että tutustuttaminen tavarataloon ja työkavereihin on ollut riittävää.

”Myyntipäällikön kanssa käytiin kaikki paikat ja minut esiteltiin kaikille ihmisille, jotka tulivat vastaan. Pääsin helposti mukaan.”

”Myyntipäällikkö esitteli töissä olevat ihmiset ja näytti paikat.”

Vain yksi haastateltava joutui tutustumaan omatoimisesti uusiin työkavereihinsa:

”Kun tulin sinne, niin sanoin vaan moi ja kerroin kuka olen. Myyntipäällikkö ei esitellyt minua, mutta porukkaan oli helppo tulla. Myyntiryhmävastaava näytti sitten paikat.”

4.3.2.3 Perehdytysmateriaali

Sokoksesta, Hämeenmaasta ja S-ryhmästä löytyy kirjallista materiaalia, mutta sitä käytetään tutkimuksen perusteella niukasti perehdytyksen tukena Sokos Lahdessa. Materiaalin käytössä ei myöskään ole yhtenäistä tapaa. Asiaa selvitettiin kysymällä: ”Minkälaista perehdytysmateriaalia käytettiin? Palveliko se sinua hyvin?” Ainoastaan kaksi haastateltavaa sai kassan käyttöön liittyvän manuaalin luettavakseen ja he arvioivat sen palvelleen hyvin tarkoitustaan. Hämeenmaata koskeva esite annettiin kahdelle haastateltavalle. Kyseisessä esitteessä esitellään kaikki Hämeenmaan toimialat ja siinä on myös oma lukunsa Sokoksesta. Esite antaa hyvän, mutta pintapuolisen kokonaiskuvan. Molemmat haastateltavat myönsivät, että esitteitä ei ole tullut kunnolla luettua, mutta toinen arveli sen sisältöä seuraavasti:

”Kyllä uskon, että materiaali on asiallista ja sellaista, mikä on hyvä tietää. Tosin voisi olla hyvä, jos olisi myös omaan alueeseen liittyvä oma kokonaisuus.”

Eräs haastateltava muisti saaneensa turvallisuusoppaan ja uskoi, että jotain kirjallista materiaalia tuotteista on löydettävissä, jos itse etsii aktiivisesti. Yksi haastateltavista ei saanut minkäänlaista tukea perehdyttämiseen kirjallisen materiaalin muodossa. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että vaikka Sokos Lahdessa perehdytysmateriaalia ja esitteitä hyödynnetään vähäisesti ja käytäntö eri osastoilla on hyvin vaihtelevaa, niin saatu materiaali koettiin kuitenkin hyödylliseksi.

”Minulle näytettiin mitä materiaalia kassalta löytyy, joita saa katsoa ja lukea. Myyntipäällikkö on kyllä antanut kassaan liittyvän ohjeen ja asiakasomistajuuteen liittyvän esitteen. Niissä kaikki on selkeästi, ymmärsin kaiken.”

4.3.2.4 Tavoitteiden asettaminen ja työnkuva

Kävin kysymyksillä läpi perehdytysprosessin eri vaiheita. Koska perehdyttäminen ei tutkimuksen perusteella ole suunnitelmallista, myös eri vaiheet jäävät järjestäen käymättä. Kenenkään haastateltavan perehdytykselle ei asetettu tavoitteita. *“Ei tule mieleen, että olisi ainakaan kerrottu,”* totesi yksi haastateltavista. Muiden vastaukset olivat ytimekkäästi vain, että tavoitteita ei asetettu.

Positiivisena asiana tutkimuksessa tuli esille se, että kaikkien haastateltavien mielikuva omista työtehtävistä oli selkeä alusta asti. Kysymykseen *“Minkälainen käsitys sinulla on omasta työnkuvasta?”* sain muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

No kyllä se oikeestaan on selkeä. Siis tiesin aina, missä meni varaston ja meidän raja. Meillä ei ole kauhean selkeästi rajaa, kuka tekee mitään, vaikka omat pienet vastualueet ovatkin.”

”Myyjä, joka hoitaa kaikenlaista. Teen myös muiden antamat tehtävät, mutta en myyntiryhmien vastaaville kuuluvia tehtäviä.”

Vain yksi haastateltava koki nykytilanteessa toisinaan tietämättömyyttä siitä, mitä häneltä odotetaan, koska hän toimii eri osastoilla tarpeen ja tilanteen mukaan.

4.3.2.5 Tuotekoulutus

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että suurimman haasteen perehdyttämiselle Sokos Lahdessa tuo tuotekoulutus. Toki on ymmärrettävää, että suuressa tavaratalossa on hyvin laaja tuotevalikoima ja kenenkään on mahdotonta hallita sitä täydellisesti. Kuitenkin myös kiusallisia tilanteita ilmeni useimmiten, kun myyjällä ei ollut tuotteeseen liittyvää tietoa ja osaamista.

“Uskottavuus asiakkaan silmissä menee hyvin nopeasti, jos ei tiedä edes, onko joku tuote nahkaa vai ei.”

Haastateltavilta kysyttiin, “Miten sinulle annettiin tuotekoulutusta?” ja “Oliko se riittävää?” Vastauksista kävi ilmi, että tuotekoulutusta ei työnantajan puolelta juuri annettu:

“Kyllä annettiin, kun kysyin, että mikä tämä tuote on ja mistä. Itse kysyin, en odottanut, että joku olisi esitellyt.”

Muutkin haastateltavat kokivat, että tuoteosaaminen jää oman aktiivisuuden ja mielenkiinnon varaan.

“Kun olen tullut osastolle, niin siinä on ehkä sanottu, että tämä tuote on tarjouksessa. Kyllä muuten on pitänyt kaikki kysyä itse. Osasta tuotteista on tietysti omaa kokemusta ja pakkauksien kyljissä saattaa olla tietoa. Oman tiedon varassa täytyy pärjätä tosi pitkälle.”

En tiennyt edes, mitkä ovat Sokoksen omia merkkejä ja mitkä eivät, en tiedä nytkään ihan kaikkia.”

”Tieto uusista tuotteista hyvin pitkälti oman viitseliäisyyden varassa. Onneksi jokaisella on omat mielenkiinnon kohteet ja kiinnostusta myös siviilissä.”

Vastaajat myös ymmärsivät, että tavaratalon on vaikea järjestää omin resurssein kattavaa tuotekoulutusta. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että tavarantoimittajien ja -valmistajien pitämät koulutustilaisuudet ovat olleet antoisia ja niitä tulisi olla enemmän:

“Asia on ongelma. Tuotetietous on kuitenkin A ja O. Talon puolesta tuotteisiin ei perehdytetä, mutta ei se ole mahdollistakaan. Olen ollut yhdessä maahantuojan pitämässä tuotekoulutuksessa. Se oli hyvä ja niitä voisi olla enemmän.”

”Alussa ei annettu tuotekoulutusta ollenkaan, mutta nyt on ollut keväällä ja syksyllä työn ohessa eri firmojen tuotekoulutusta omalla ajalla, joihin ei ole pakko mennä. Olen osallistunut lähes kaikkiin ja ne ovat olleet hyviä, koska ne auttaa myyntityössä.”

Muille haastateltaville ei ole tarjoutunut tilaisuutta osallistua vastaavanlaisiin koulutuksiin:

”Tavarantoimittajien koulutuksia ei ole ollut, mutta ne olisivat . Olisin kaivannut enemmän koulutusta. Kun joku myyjä selitti jonkun tuotteen, niin se antoi paljon. Olisi ollut kiva, jos olisi ollut enemmän sellaista.”

4.3.2.6 Kassakoulutus

Oleellinen osa myyjän työtä on tuotteiden rahastaminen ja siinä käytettävän kassan osaaminen. Myös kassakoulutuksessa käytäntö vaihteli paljon eri osastoiden välillä. Kolme haastateltavaa oli saanut kassapäällikön pitämän kassakoulutuksen ja kaikki arvioivat sen riittäväksi ja hyväksi tavaksi oppia kassan käyttö. Toki heillekin on tullut tilanteita eteen, joissa he eivät ole tienneet, kuinka toimia kassan kanssa.

”Kassapäällikkö antoi kaikille jouluapulaisille kassakoulutuksen samalla kerralla ja se oli hyvä. Ja sitten kun sai itse harjoitella samalla, niin se auttoi oppimaan. Nyt voisi olla hyvä käydä uudestaan kyseinen koulutus, koska nyt olisi jo hyvä pohja, enkä osaa vieläkään kaikkea, kuten kotisovituksia.”

Tutkimukseen osallistuneista kolme ei saanut erikseen kassakoulutusta, vaan se tapahtui osastolla esimiehen tai työkaverin näyttäessä, kuinka kassaa käytetään. Yhdellä heistä oli aikaisempaa kokemusta Hämeenmaan toisen toimipaikan hyvin samantyyppisestä kassajärjestelmästä, mutta kaksi muuta ovat tarvinneet enemmän työkavereiden apua ja opastusta kassakoneen käytössä.

”Kassakoulutusta ei annettu. Ihan heti töihin ja paikan päälle. Hyvät työkaverit ovat auttaneet ja aina saa kysyä.”

4.3.2.7 Verkkokoulutus

Sokoksella ja koko Hämeenmaalla on jo viime vuoden aikana ollut tavoitteena, että jokainen uusi ja vanha työntekijä käy läpi niin sanotun verkkokoulutuksen. Verkkokoulutus pitää sisällään kattavasti koko S-ryhmää koskevia asioita, kuten turvallisuusohjeet ryöstötilanteen varalta. Hieman yllättävää oli, että tutkimukseen

osallistuneista ainoastaan yksi oli käynyt ja läpäissyt kyseisen verkkokoulutuksen ja siihen liittyvät testiosiot. Tosin kolmella haastateltavalla oli ollut puhetta asiasta esimiehensä kanssa, mutta kaksi vastanneista ei ollut kuullut vielä koko koulutuksesta mitään. Työsuhteella ei ollut vaikutusta vastauksiin.

Verkkokoulutukseen osallistunut arvioi sen palvelevan erityisesti uutta työntekijää:

”Olen käynyt ja se oli hyvä, vaikka siinä ei kovin paljoa uutta asiaa tullutkaan. Kyllä se varmaan kannattaisi kaikkien käydä. Siinä saa tehdä hyvät muistiinpanot. Siinä tuli myös S-ryhmää koskevia asioita, joita ei muuten käyty.

Verkkokoulutuksessa käydään kattavasti läpi asiakasomistajuus ja koko S-ryhmää koskevat asiat. Nämä asiat koettiin tärkeiksi, mutta kuitenkin ne ovat jääneet perehdyttämisessä käymättä lähes kokonaan.

4.3.2.8 Turvallisuuskoulutus

Hätätilanteen, kuten ryöstön tai tulipalon, todennäköisyys ei ole suuri, mutta sellaisen kohdatessa tavarataloa, on ensisijaisen tärkeää, että henkilökunta osaa toimia oikein. Oikea toimintamalli iskostuu mieleen parhaiten käymällä mahdolliset vaaratilanteet läpi aivan konkreettisesti. Tieteen Kuvalehti kirjoitti vuoden 2006 ensimmäisessä numerossa, että tutkimusten mukaan seitsemän ihmistä kymmenestä lamaantuu hätätilanteessa ja käyttäytyy epätarkoituksenmukaisesti. Tavallisin reaktio on toimintakyvyn menettäminen, mutta henkisen valmennuksen on todettu parantavan selviytymismahdollisuuksia. Artikkelin kertoo esimerkin lento-onnettomuudesta, joka tapahtui Torontossa 2. elokuuta 2005. Kone syttyi pitkäksi menneen laskeutumisen jälkeen muutaman minuutin kuluttua tuleen, mutta kaikki 309 matkustajaa ehti poistua ennen sitä. Pelastuminen oli koulutetun ja kokeneen miehistön toiminnan tulosta. Miehistön

jäsenet olivat osallistuneet säännöllisesti turvakoulutukseen ja osasivat rauhoitella ja opastaa matkustajia. Siksi kone onnistuttiin tyhjentämään alle minuutissa. Harjoituksen tuoma rutiini tuotti tulosta tositilanteessa. (Overbye, S. 2006, 51, 53.)

Edellä mainituista syistä johtuen pidin tärkeänä selvittää, kuinka perehdytyksessä on huolehdittu hätätilanteisiin varautuminen. Lamaantunutkin ihminen pystyy ottamaan vastaan käskyjä toiselta ihmiseltä ja toimimaan niiden mukaisesti. Henkilökunnan tulisi siis olla valmis huolehtimaan myös asiakkaiden turvallisuudesta, jos jotakin tapahtuu. Tulokset eivät ole järin ilahduttavia: yhdelläkään osastolla ei ollut käyty harjoituksin läpi esimerkiksi hätäpoistumisteitä ja sammutusvälineitä. Haastateltavat mieltävät, että asiakkaiden turvallisuudesta täytyy huolehtia, mutta heillä ei selkeää käsitystä siitä, kuinka heidän tulee toimia.

”En oikein tiedä, ei olla käyty läpi. Hätänapit tiedän, mutta en muuten, kuinka toimia. Turvallisuuskansiokin on lukematta. Kokoontumispaikka mulla on tiedossa, mutta hätäpoistumistiet eivät. Myyntipäällikkö on ne joskus maininnut, mutta harjoituksia ei ole ollut.”

Kaksi haastateltavista oli löytänyt niin sanotun ryöstöpainikkeen itse, tosin vahingossa.

”Ryöstönappulan löysin itse. Heitin sakset laatikkoon ja ne osuivat siihen. Ihmettelin, kun vaksit juoksivat paikalle ja kyselivät, kuka painoi ryöstönappulaa.”

”Tiedän, että ryöstöpainikkeet löytyvät. Se tuli kantapäähän kautta; kokeilin vaan, että mikäs nappula tämä on ja sitten vartijat juoksivat paikalle kysellen, mikä täällä on hätänä.”

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista ei tiennyt, missä ensisammutusvälineet

sijaitsevat ja kuinka niitä käytetään.

Turvallisuusasioista löytyy hyvää materiaalia, mutta sitä on toistaiseksi hyödynnetty niukasti. Lähes kaikilta kassapisteiltä pitäisi löytyä turvallisuusasioita monipuolisesti käsittelevä kansio, mutta sen mainitsi vain kaksi tutkimukseen osallistuneista. Kaksi haastateltavaa kertoi saaneensa aiheeseen liittyvän vihkosen. Toinen heistä kertoo:

Meille annettiin pari kuukautta sitten opas, jossa kerrottiin, mitä ryöstötilanteessa saa tehdä ja mitä ei. Se annettiin kaikille henkilökohtaisesti. Opas käsitteli turvallisuusasioita ja se oli hyvä. Tosin en enää muista niitä! Käytännön harjoituksia ei ole tehty. Luultavasti tiedän, missä hätäpoistumistie on.”

Kahdesta vastauksesta kävi ilmi, että turvallisuusasioita on käyty myyntipäällikön kanssa suullisesti läpi.

”On käyty tulipalo, meillä oli vastikään turvallisuuskeskustelut ja meille annettiin vihkoset, joista voi käydä näitä vielä läpi. Harjoituksia ei ole ollut, vain teorian tasolla. Ryöstötilanteessa rahat täytyy antaa ja hätäkatkaisija löytyy.”

Verkkokoulutuksen käynyt haastateltava koki sen arvokkaana tietolähteenä turvallisuusasioissa.

”Verkkokoulutuksen perusteella tiedän paljon. Sen jälkeen myyntipäällikkö kertoi minne poistutaan, mutta en muista, mitä reittejä. Käytännön harjoituksia ei ole ollut. Olen selaillut turvakansiota kassalla.”

Myös perehdytyspäivään osallistunut haastateltava kertoi, että siellä käytiin läpi turvallisuusasioita. Yhteenvetona voidaan vielä todeta, että kolme haastateltavaa kuudesta oli saanut suullista tietoa siitä, kuinka hätätilanteessa tulee toimia.

Yhdelle haastateltavalle oli annettu kirjallinen opas ja kahden vastaajan kohdalla turvallisuusasiat olivat kutakuinkin kokonaan käymättä. Kenenkään kanssa ei ollut pidetty käytännön harjoituksia.

Yrityksen näkökulmasta on varmasti tärkeää, että työntekijät tiedostavat, mitkä asiat kuuluvat liikesalaisuuksien piiriin, jotta he osaavat olla myös kertomatta niistä asioista ulkopuolisille. Nämä asiat jäivät kuitenkin yllättävän helposti käymättä läpi uuden työntekijän kanssa. Toisaalta ne ovat myös sellaisia asioita, joista haastateltavat olivat melko hyvin tiedostamattaan tietoisia. Kuten yksi vastaaja totesi, että *”ne on mennyt enemmän maalaisjärjellä.”* Hän myös koki sen luottamuksen osoituksena työnantajan puolelta. Vaikka vastaajat eivät osanneet juurikaan nimetä asioita, niin tarkentaessa kysymystä yksityiskohtaiseksi, heillä oli hyvinkin selkeä kuva liikesalaisuudeksi luokiteltavista asioista.

4.3.2.9 Perehdytyksen onnistumisen arviointi

Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavien kokemuksia ensimmäisestä päivästä Sokos Lahdessa. Vastaukset olivat hyvin samansuuntaiset. Tavarataloon tutustumiskierroksen jälkeen alkoi työskentely kassalla ja osastolla. Kovin kevyttä laskua ei kenenkään kohdalla ollut, mutta kaikki eivät kokeneet sitä ongelmana.

”Hetä jouduin myyntiin, mutta ei hirvittänyt. Harmitti vaan kun en osannut kassaa. Mutta minä osasin palvelun ja toinen voi rahastaa.”

Toiset olisivat kaivanneet enemmän tukea. Seuraavan vastauksen antaneen haastateltavan työkokemus rajoittui pariin viikkoon toisella osastolla.

”Kun tulin ensimmäisen kerran uudelle osastolle, ihmettelin, missä myyntipäällikkö. Siellä oli vaan harjoittelija tauottamassa työntekijää. Kun myyntipäällikkö tuli, niin hän vaan totesi, että tämänhän on tuttua sinulle ja näin. Ei se ihan niin kyllä ollut.”

Koska perehdyttämiselle ei asetettu tavoitteita, niin myöskään asetettujen tavoitteiden seuraamista ei näin ollen tehty. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että perehdyttävän oman mielenkiinnon ja aktiivisuudenvaraan jää paljon vastuuta. Esimerkiksi verkkokoulutus jää helposti käymättä tai ainakin lykkääntyy pitkälle, jos ei itse ole hakeutunut siihen.

Yhteenvetävänä kysymyksenä esitin vielä, onko perehdyttäminen ollut mielestäsi riittävää ja onnistunutta. Hieman yllättäen vankimman kokemuksen omaava haastateltava, joka oli työskennellyt monta vuotta toisessa Sokoksessa, perehdytettiin perusteellisimmin. Hän osallistui ainoana perehdytyspäivään ja sai kassakoulutuksenkin uudelleen. Kyseistä haastateltavaa oli kuitenkin jäänyt askarruttamaan tehtävän jako vahtimestareiden ja myyjien välillä:

”Se mua kiinnostais tietää, että onko olemassa esimerkiksi vahtimestareiden kanssa yhteistyötä. Mikä on vartijoiden vastuu hävikistä?”

Kaksi muuta vastannutta ei kokenut perehdytyksen tasoa ongelmana edellisissä vastauksissa esille tulleista puutteista huolimatta.

”Kyllä mä kokisin, että perehdyttäminen on ollut riittävää.”

”Ei ollut stressiä, johtuu ehkä mentaliteetista, että tämä on tässä ja ok. Ei tämä ollut ensimmäinen kerta (kun perehdytys jäi vajavaiseksi).”

Kolmen tutkimukseen osallistuneiden mielestä perehdytys ei ollut riittävää. Eräs heistä tunsi, ettei häntä oltu perehdytetty lainkaan. Toinen totesi:

”Kyllä siinä meinasi välillä itku tulla. Jätettiin yksin uus tyyppi kuudesta yhdeksään ekalla viikolla! Pystymetästä tulin ja pitäis heti alkaa myymään.”

Perehdytyksen puutteet näkyvät erityisesti asiakaskohtaamisessa. Se tuli ilmi kysyttäessä haastateltavilta, minkälaisia tilanteita sinulla on tullut vastaan, joissa olet kokenut perehdyttämisen riittämättömäksi.

”Olisin kaivannut enemmän perehdytystä. En uskaltanut mennä kysymään asiakkaalta, tarvitko hän apua. Joskus kun meni, niin tuli tunne, että olisi ollut parempi pysyä pois. Tosin joskus yllätyin positiivisesti, kun osasinkin auttaa asiakasta.”

Syy epävarmuuteen oli vastauksien perusteella lähes poikkeuksetta heikossa tuotetietoudessa. Eräs tutkimukseen osallistuneista totesi, että

”tietyissä jutuissa olen tuntenut epävarmuutta, enkä jossain tuotteissa mene asiakkaan luo itse. Mulla on tietyllä alueella hirveä jännitys päällä, kun en osaa niitä juttuja.”

Ongelmia on ilmennyt myös kassan kanssa, kuten käy ilmi yhden haastateltavan kertomasta:

”Kerran asiakas, joka oli myyjä itsekin, neuvoi mua palautuksien tekemisessä. Ne ovatkin aina olleet hankalia. Tulikin tehtyä virheitä, mutta onneksi asiakkaat ymmärsivät, eivätkä olleet vihaisia.”

Apua on löytynyt muulloinkin poikkeavilta tahoilta:

”Vältän viimeiseen asti sanomasta, etten tiedä. Google on pelastanut muutaman kerran. Jos olisin ollut vain ketjusta saatavan materiaalin varassa, niin olisin ollut usein pulassa.”

4.3.2.10 Perehdyttämisprosessin kehittäminen

Pyysin haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä perehdyttämisen osalta voisi tehdä

toisin. Yksi haastateltavista piti tärkeänä, että perehdyttämisen pitäisi alkaa jo ennen kuin työt osastolla. Hän myös kaipasi enemmän tietoa asiakasomistajuudesta ja S-ryhmästä sekä tuotekoulutusta. Myös omat merkit tulisi käydä kunnolla läpi. Myyntipäällikköjen kiireellisyydestä tietoisena kyseinen vastaaja ehdotti myös, että myyntiryhmienvastaajille voisi antaa enemmän vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä.

Myös muiden vastaajien ehdotuksissa korostuivat samat asiat eli tuotekoulutuksen lisääminen ja yleisten asioiden huolellisempi läpikäynti, koskien esimerkiksi bonusjärjestelmää. Eräs vastaaja myös piti tärkeänä, ettei uudelle ihmiselle sysätä liian pian vastuuta.

”Olisin kaivannut enemmän perehdytystä tuotteisiin ja yleisiin asioihin.”

”Alussa olisi hyvä saada kunnan paketti, jotta voisi perehtyä tuotteisiin.”

”Minulle sanottiin, etten joudu aluksi tekemään tilauksia yksin, mutta jouduin heti kuitenkin tekemään yksin. Muutenkin jouduin liian pian olemaan kassalla yksin ja samoin illalla.”

4.3.3 Esimiesviestintä

4.3.3.1 Sisäinen viestintä ja käytetyt kanavat

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka Sokoksessa tiedotetaan sisäisistä asioista. Yhtä vastausta lukuun ottamatta kaikissa vastauksissa tuli ilmi, että esimies tuo kirjallisen tiedotteen kassalle. Tämä tapa koettiin yleensä hyvänä, mutta toisinaan lappusten huomioarvo ei ole riittävä ylittämään reagoitokykyä.

”Meille tulee paperilla muutoksia, miten täytyy tehdä. Se tulee kassalla olevaan laatikkoon, jonka voi katsoa, kun tulee töihin.”

”Melkein täytyy itse kysyä. Myyntipäällikkö tuo välillä lappusia,

mutta aina ei edes huomaa, että hän on käynyt.”

Toisena viestintäkanavana eräs haastateltava mainitsi ilmoitustaulun ja hän arvioi sen merkittäväksi tiedonlähteeksi, joka tosin jää helposti huomaamatta. Myös erilaiset palaverit tulivat esille ja niitä pidettiin tehokkaina ja tarpeellisina koskien etenkin tavaratalon taloudellisen tilanteen tiedottamista.

”Hirveästi on ilmoitustaulun varassa; jos asia tulee puun takaa, monesti ollut ilmoitustaululla.”

Tuloksien perusteella sisäisessä tiedotuksessa on myös puutteita. Kysymykseen ”Miten Sokoksessa tiedotetaan sisäisistä asioista?” sain seuraavanlaisia vastauksia:

”Huonosti. Tieto ei oikein kulje. Täytyisi olla mustaa valkoisella. Ne jotka pääsevät palaveriin tietävät, mutta ne jotka eivät pääse, eivät tiedä.”

”Ei-suullista viestintää on paljon. Jos sitä ei sillä hetkellä rekisteröi, niin se jää siihen.”

Omaan osastoon liittyvä viestintä koettiin onnistuneempana kuin koko tavarataloa koskeva tiedottaminen. Eräs myyjä kertoi, että toisella osastolla oli ollut kampanja, jossa tietyn tuoteryhmän kaikki tuotteet myytiin alennuksella, jota ei ollut merkitty erikseen hintalappuihin. Tuotteita kulkeutui tietysti myös muiden osastoiden kassoille, mutta tietoa kampanjasta ei ollut annettu myyjille ja asiakkaita rahastettiin väärin. Onnistunut viestintä on tärkeää, jotta asiakas voidaan palvella lupauksen mukaisesti.

4.3.3.2 Tiedottavat asiat

Haastateltaville esitettiin kysymys seuraavista aihealueista tarpeeksi. Vastaukseksi riitti kyllä tai ei, mutta halutessaan jokainen sai perustella vastausta tarkemminkin. Ensimmäinen kysymys koski liiketoimintaa ja strategiaa. Neljä vastaajaa kuudesta oli sitä mieltä, ettei viestintä ole riittävää kyseisen aihealueen kohdalla. Yksi vastaaja oli toista mieltä ja yksi ei osannut sanoa kantaansa.

Seuraavaksi kysyttiin tuotteita ja palveluita koskevasta tiedottamisesta. Jälleen neljä vastaajaa piti tiedottamista riittämättömänä. Yksi heistä tosin arveli, että tiedotusta saattaa olla, mutta se ei saavuta kaikkia työntekijöitä.

Kolmas kysymys koski markkinointia ja erilaisia kampanjoita. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että viestintä on riittävää. Tosin heidän eivät olleet tietoisia parhaillaan toisella osastolla meneillään olevasta kampanjasta. Kolmen haastateltava koki, että tiedottamisessa olisi parantamisen tarvetta ja yksi ei osannut sanoa kantaansa.

Toiminnan muutoksista ja remontista tiedotettiin suurimman osan mielestä tarpeeksi paljon. Neljä vastaajaa oli sitä mieltä. Yksi sen sijaan koki, että remontista oli tullut tosi vähän tietoa ja yksi ei osannut ottaa kantaa.

Sokos Lahden taloudellinen tila oli melko epäselvää vastaajille, vaikka muutamat tiesivätkin, että se käydään kuukausipalaverissa läpi. Kolmen haastateltavan piti viestintää taloudellisesta tilanteesta riittävänä, yksi ei ja kahdella vastaajalla ei ollut selkeää mielipidettä.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan myös, onko viestintä tavoitteista riittävää. Kahden vastaajan mielestä viestintä on riittävää, kolmen vastaajan mielestä ei ja yksi ei osannut sanoa varmaa mielipidettään.

Yhteenvetävänä kysymyksenä kysyttiin vielä, että onko viestintä Sokos Lahdessa riittävää. Kaksi vastaajaa piti viestintää riittävänä, kolmen mielestä viestintä oli puutteellista ja yhden vastaus ei ollut selkeästi kyllä tai ei. Näiden kysymysten ja vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiesviestintää tulisi parantaa kohdeyrityksessä.

4.3.3.3 Esimiehen arviointi

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Sokos Lahden myyntipäälliköt koetaan

helposti lähestyttäviksi esimiehinä. Ainoastaan yksi haastateltavista oli eri mieltä ja toinen totesi, että esimies on vaikeasti tavoitettavissa, vaikkakin helposti lähestyttävä. Sen sijaan haastateltavien vastuksista tuli ilmi, että tavaratalon ylin johto ei huomioi ja tervehti henkilökuntaa riittävästi.

Kolme tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus on riittävää. Kolme muuta kaipasi vuorovaikutteisuutta enemmän. Haastateltavat myyjät kokevat omat vaikutusmahdollisuudet vähäisiksi.

”Voisi olla parempaakin. Jotkin päätökset vain ilmoitetaan, vaikka niistä voisi olla keskusteluakin.”

”Välillä esimiehet eivät edes huomaa meitä. Menevät vaan ohi. En usko, että voin vaikuttaa asioihin.”

4.3.3.4 Kehityskeskustelut ja palautteen saaminen

Sokoksessa käydään kehityskeskusteluja ja vastaajat olivat niistä tietoisia yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, joka ei ollut saanut asiasta minkäänlaista tietoa. Kaksi haastateltavaa kuudesta oli ollut mukana kehityskeskustelussa. Kumpikaan ei ollut saanut ohjeita valmistautumisen suhteen, mutta pitivät niitä tarpeellisina. Kahdella muulla haastateltavalla oli ollut puhetta esimiehen kanssa kehityskeskustelusta ja he arvelivat, että sellainen tulee olemaan vielä tämän vuoden aikaa. Vastaukset osoittivat, että kehityskeskusteluja ei käydä kovin pian uusien työntekijöiden kanssa.

Tutkimuksessa kysyttiin, että ovatko vastaajat saaneet riittävästi palautetta. Kolme vastaajaa kertoi, että he olivat saaneet asiakkailta ja työkavereilta positiivista ja kannustavaa viestiä ja se koettiin erittäin tärkeäksi.

”Joo. Sen kerran kuin asiakkaat jättävät positiivista palautetta, niin se tulee kirjallisena kassalle myyntipäällikön viestin kanssa. Se on tuntunut tosi hyvältä.”

Kolme vastaajaa oli tyytyväisiä myös esimieheltä samaansa palautteeseen. Se ei

7

aina ole suoraa palautetta, mutta tulee ilmi esimerkiksi tehtävien antamisen yhteydessä. Muut kolme vastaajaa kokivat, että he eivät olleet saaneet riittävästi palautetta esimieheltään. Vastauksien perusteella voidaan siis todeta, että palautteen antamista tulisi tehostaa. Osittain tämä johtunee myös siitä, että kehityskeskusteluja on käyty melko vähän.

Haastateltavat eivät olleet kovin tarkkaan tietoisia, kuinka esimies puuttuu ei-toivottuihin asioihin. Neljä vastaajaa oli kuitenkin sitä mieltä, että silloinkin palaute tulee rakentavalla tavalla, eikä ketään moitita muiden kuullen. Esimiesviestintä on siis toimivaa ja onnistunutta, kun joudutaan puuttumaan ikäviin asioihin.

”Asiallisesti myyntipäällikkö tulee kertomaan suoraan, että näin on tapahtunut ja jatkossa tulee toimia näin. Jos se koskee kaikkia, niin palaute tulee kirjallisena kassalle ja jos vain yhtä, niin kahden kesken. Ei siitä mene yöunet!”

Positiivisena asiana tutkimuksessa tuli esille, että kaikki haastateltavat kokivat, että heihin luotetaan ja jokainen sai mielestään tarpeeksi vastuullisia tehtäviä. Vastaukset osoittavat yksimielisesti, että esimiehet ovat onnistuneen luottamuksen osoittamisessa ja vastuun jakamisessa hyvin kaikilla Sokos Lahden osastoilla

”Joo, yllättäväkin vapaat kädet. Kerrotaan vaan selkeästi, että tämä pitää toteutua, mutta kato sä miten se voidaan tehdä. On ymmärretty, että parasta jälkeä syntyy kun saa tehdä omalla tavalla.”

5 KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä osiossa olen nostanut esille asiat, jotka osoittautuivat tutkimuksen tuloksien perusteella suurimmiksi ongelmakohtiksi ja heikentävät perehdytysprosessia sekä esimiesviestintää. Olen laatinut myös ehdotuksia, kuinka ongelmat voidaan ratkaista. Kehitysehdotukset on esitetty samassa järjestyksessä kuin ne esiintyvät teoriaosuudessaakin.

5.1 Perehdytysprosessin tehostaminen

Perehdytysprosessi tehostuu, kun sen eri osa-alueita tehostetaan. Tässä kohtaan voidaan käyttää vanhaa sanontaa, että perehdytysprosessi on yhtä heikko kuin sen heikoin lenkki. Lähtökohtana on toimiva perehdytysuunnitelma, mutta se täytyy saattaa myös käytäntöön, että siitä on hyötyä.

5.1.1 Perehdytysuunnitelma

Tulokset osoittivat, että Sokos Lahden perehdyttämisen toteuttamisen suurin ongelma on se, että siitä puuttuu kokonaan suunnitelmallisuus ja yhdenmukaisuus. Perehdytyksen tärkeyttä ei mielletä ja asiaan ei paneuduta kunnolla, minkä takia toimintatavoissa ei ole nähtävissä järjestelmällisyyttä. Isossa tavaratalossa tulisi olla yhtenäiset pelisäännöt myös perehdyttämisen osalta, mutta erot eri osastojen välillä ovat merkittäviä. Pidän kuitenkin hyvin tärkeänä, että Sokos Lahdessa otetaan käyttöön yhtenäiset ohjeet siitä, kuinka perehdytys hoidetaan osastosta riippumatta.

Seuraavissa luvuissa käyn läpi ehdotuksia, jotka on tarkoitettu paikkaamaan tutkimuksessa esille tulleita puutteita ja ongelmia. Toteutuessaan ehdotukset tehostavat ja yhdenmukaistavat Sokos Lahden perehdyttämisen prosessia ja parhaimmillaan lisäävät henkilökunnan sitoutumista työhönsä sekä näkyvät parempana palveluna asiakkaaseen päin.

5.1.2 Työnjaon selkeyttäminen

Kuten tutkimuksen tuloksia esitellessäni totesin, työnjako ja erityisesti esimiehen vastuu ja rooli ovat epäselviä työntekijöille. Selkeä tehtävien jakaminen ja vastuuttaminen tehostaa perehdyttämistä ja varmistaa, ettei oleellisia asioita jää

käymättä läpi. Ehdotukseni on, että esimies ottaa vastuulleen yleisten työsuhdetta koskevien asioiden selvittämisen uudelle työntekijälle. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työajat, tauot, työsopimusta koskevat asiat ja palkkauksen muodostuminen.

Esimiehen vastuulle tulee myös kaikki asiakasomistajuuteen liittyvät asiat, kuten mitä tarkoitetaan osuuskunta-aatteella, mistä bonus muodostuu sekä asiakkaan saama hyöty. Samalla täytyy selvittää S-ryhmä ja Hämeenmaa, niiden tarkoitukset ja tehtävät. Uudelle työntekijälle on varmasti epäselvää myös se, mihin asioihin vaikuttaa Hämeenmaa ja mihin Sokoksen ketjuohjaus ja mitä sillä tarkoitetaan. Myös S-Pankki on hyvä käydä lyhyesti läpi ja painottaa erityisesti korttien ominaisuuksia ja käyttöä maksuvälineinä. Kun uusi työntekijä allekirjoittaa S-Pankkiin liittyen salassapitosopimuksen, on luontevaa käydä samalla läpi liikesalaisuuksiksi luokiteltavia asioita. Turvallisuuteen ja työergonomiaan liittyvät asiat vastuuttaisin myös esimiehelle.

Tutkimus osoitti, että tuotekoulutus on jäänyt liian heikoksi. Se on myös hyvin haastava osa-alue. Näkisin, että tuoteryhmien vastaavilla on vahvin osaaminen omien tuotteidensa osalta. Sen takia käyttäisin heitä perehdyttämisessä apuna aiempaa enemmän ja antaisin heille selkeän tehtävän ja vastuun. On selvää, että on mahdotonta käydä kaikki läpi tuote tuotteelta. Tuoteryhmien vastaavat voisivat kuitenkin käydä perehdytettävän kanssa oman vastuualueen läpi ja esitellä samalla, millä logiikalla tuotteet on järjestetty. Tämä auttaisi uutta työntekijää etsimään oikeaa tuotetta myös asiakkaan kanssa. Asiakas kysyy usein tiettyä tuotetta ja etenkin alkuvaiheessa on jokseenkin mahdotonta sanoa varmuudella, kuuluuko kyseinen tuote valikoimaan. Kun uusi työntekijä pystyy hahmottamaan järjestyksen osastolla, hän voi myös tarkistaa nopeasti, löytyykö tiettyä tuotetta sieltä, missä sen kuuluisi olla.

Tuoteryhmän vastaavan tulisi selvittää jo alkuvaiheessa perehdytettävälle Sokoksen omat merkit ja muut merkit sekä kertoa niistä edes lyhyesti. Samalla voisi tuoda esille asiakkaiden usein esittämiä kysymyksiä ja vastauksia niihin. Pidän myös tärkeänä, että erilaiset materiaalit käytäisiin läpi melko pian.

7

Kokemuksen kartuttua olisi hyvä selvittää eri merkkeihin liittyviä tärkeitä asioita, kuten mahdolliset takuuajat ja toimintaohjeet reklamaatiotilanteissa.

Kuten tutkimus toi esille, niin perehdytys on tällä hetkellä liian paljon perehdytettävän oman aktiivisuuden varassa. Oppimista ei tapahdu, jos ei itse kysele. On tietysti tärkeää, että oppija on itsekin aktiivinen, mutta vastuu täytyy olla ensisijassa työnantajalla. Vastuullisuutta osoittaisi se, että jatkossa kaikille uusille työntekijöille nimetään vastuuhenkilö. Kyseinen henkilö voi olla myynti- tai tuoteryhmän vastaava tai kuka tahansa myyjä, jolla on kertynyt riittävä osaaminen ja kokemus. Tämän henkilön ensisijainen tehtävä on olla läsnä ja tukena niin, että perehdyttävä tietää koko ajan, kenen puoleen hän voi kääntyä kysymyksien ilmetessä. Tämä on tärkeää huomioida työvuorojen suunnittelussa. Näkisin tärkeänä, että perehdytettävä ja vastuuhenkilö olisivat ensimmäiset kaksi viikkoa aina samassa työvuorossa.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että tavarataloon tutustuttaminen korostui esimiehen tehtävänä. Minä siirtäisin tämän tehtävän vastuuhenkilölle. Hänen on luontevaa näyttää pukuhuoneet ja taukotilat sekä varastot ja kertoa samalla käytännön asioista esimerkiksi taukotilan tavaratäydennyksen suhteen. Vastuuhenkilön tulisi selvittää myös muut käytännön asiat. Missä varatut tuotteet pidetään tai kuinka erilaiset hälyttimet irrotetaan? Jo alkuvaiheessa on hyvä käydä läpi, kuinka kassat avataan aamulla ja suljetaan illalla. Kun kokemusta on hieman karttunut, vastuuhenkilön tulisi opettaa perehdytettävällä, kuinka hän löytää tuotteista tietoa Sokoksen Rex-järjestelmästä. Uskon, että on selkeintä, kun varsinainen kassakoulutus jää edelleen kassapäällikön tehtäväksi. On kuitenkin tärkeää, että jatkossa kaikki uudet työntekijät käyvät sen läpi.

5.1.3 Perehdytysmateriaali

Olemassa oleva materiaali arvioitiin haastatteluissa hyväksi ja tarkoitustaan palvelevaksi. Ongelmana tuli esille vain se, että materiaalia käytettiin niukasti.

Ehdotan, että myyntipäälliköt valitsevat yhdessä tarpeellisen ja hyväksi havaitsemansa aineiston ja jatkossa se jaetaan kaikille uusille työntekijöille. Pidän tärkeänä, että mukaan otetaan niin Sokosta kuin koko S-ryhmääkin koskevaa kirjallista materiaalia. Olisi hyvä, jos esimies asettaisi yhdessä perehdytettävän kanssa tavoiteaikatauluun suunnitelman, koska perehdytettävä käy aineiston läpi. Sen jälkeen viikoittaisissa seurantakeskusteluissa voidaan vaihtaa ajatuksia myös materiaalin pohjalta.

Selkeä puute oli havaittavissa tuotteita koskevan materiaalin kohdalla. Se onkin haastavaa, koska tuotevalikoima on huomattavan laaja ja elää jatkuvasti. Yrityksiltä saatava materiaali on usein liiankin yksityiskohtaista. Näkisin kuitenkin, että olisi hyvä koota kansio kaikesta mahdollisesta yrityksiltä saatavista esitteistä. Vaikka työntekijän ei voida olettaa lukevan ja omaksuvan kaikkea niissä olevaa asiaa, niin ainakin hänellä olisi työkalu tarkistaa ja hankkia asiakkaan kaipaama tieto. Tämän ajan kuluttaja on melko vaativa ja esimerkiksi tuotteiden alkuperä puhuttaa monia. Jotta asiakas tulee palveltua parhaalla mahdollisella tavalla, niin myyjällä täytyisi olla helposti saatavilla tarvittava tieto. Tätä vaatimusta palvelemaan laadittaisiin oppaan tai kansion, jonne koottaisiin eri merkeistä, tavarantoimittajista ja -valmistajista tärkeää tietoa. Samassa kansiossa voisi olla ohjeet myös siitä, kuinka reklamaatiotilanteessa toimitaan kyseisen merkin kohdalla.

Verkkokoulutuksen käynyt haastateltava arvioi sen hyväksi ja tarpeelliseksi. Siksi yrityksessä tulisi pitää huoli siitä, että kaikki työntekijät kävisivät sen läpi mahdollisimman pian, jotta he saisivat sen tuoman tiedon käyttöönsä mitä pikimmiten.

5.1.4 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Suunnitelmalliseen perehdyttämiseen kuuluu selkeä tavoitteiden asettaminen ja mielellään kirjallisena, koska vain suullisesti asetetut tavoitteet unohtuvat

7

helposti. Tavoitteiden toteutumisen aikataulu on hyvä laatia osittain yhdessä uuden työntekijän kanssa, jotta hän kokee alusta asti voivansa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. On selvää, että perehdyttäminen painottuu työsuhteen alkuvaiheeseen, mutta ehdotan, että ensimmäinen kuukausi olisi varattu perehdytysprosessille. Toki työntekijä voi osallistua täysipainoisesti myyntiin heti, kun hänellä on tarvittavat valmiudet, mutta syventävä perehdyttäminen tapahtuisi työskentelyn rinnalla. Perehdyttämiskauden aikana uusi työntekijä ei saa kuitenkaan jäädä yksin osastolle.

Tavoitteet on helppoin laittaa kalenterimaiseen muotoon, jotta niiden seuraamista on myös vaivaton seurata. Uutta työntekijää auttaa myös, jos taulukossa kerrotaan, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta. Myös perehdytettävälle tulee laittaa vastuuta omasta oppimisesta. Seuranta tulisi tehdä viikoittain. Ehdotan, että esimies kävisi aina tiettyinä viikonpäivinä uuden työntekijän kanssa seurantakeskustelun. Keskustelun ei tarvitse olla pitkä, puolikin tuntia riittää. Se antaa kuitenkin mahdollisuuden työntekijälle esittää kysymyksiä ja kertoa omia kokemuksia. Myös esimies saa tilaisuuden tuoda esille omia havaintoja, kannustaa ja tarvittaessa ohjata perehdytettävää.

5.1.5 Koulutettavat asiat

Edellisissä kehitysehdotuksissa olen tuonut esille monia asioita, jotka toteutuessaan tehostavat myös tuotekoulutusta. Niiden lisäksi pidän vielä hyvin tärkeinä tuotekoulutuksen tehostajina tuotteiden valmistajien ja maahantuojien järjestämiä koulutuksia. Näillä yrityksillä on usein ja paras tieto omista tuotteistaan sekä arvokkaita myyntivinkkejä. Asiat jäävät myös paremmin mieleen havainnollistavassa koulutuksessa kuin vain paperista lukemalla.

7

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tietämys S-ryhmää, Hämeenmaata, S-Pankkia ja asiakasomistajuutta koskien koettiin vajavaiseksi. Ne ovat kuitenkin perusasioita, jotka jokaisen myyjän täytyy tietää. Perehdytyspäivään osallistunut haastateltava kertoi, että siellä nämä asiat olivat esillä. Sinne osallistui uusia työntekijöitä samanaikaisesti kaikilta toimialoilta ja haastateltava koki, että muut toimialat tulivat käytyä liiankin perusteellisesti. Ehkä ei ole enää tarkoituksenmukaista käyttää koko päivää siihen, vaikka muuten ajatus onkin toimiva. Sokoksessa voisi olla oma perehdytyspäivän puolikas aina tarpeen mukaan useammalle uudelle työntekijälle kerralla, jonka pitäisi esimerkiksi joku myyntipäälliköistä tai tavaratalonjohtaja. Näin ollen sen voisi painottaa koskemaan Sokos-ketjua ja käsitellä tiivistetympin muut toimialat. Samalla voisi selvittää myös mitä tarkoitetaan osuuskunta-aatteella ja Hämeenmaalla, S-ryhmällä, S-Pankilla ja asiakasomistajuudella. Nämä asiat kertaantuvat osittain myöhemmin verkkokoulutuksessa ja jäävät näin paremmin mieleen.

Turvallisuusasiat olivat jääneet huolestuttavan vähälle huomiolle, eikä käytännön harjoituksia ollut käyty yhdenkään haastateltavan kanssa. Ehdotan, että esimies käy hätätilanteessa osattavat asiat läpi perehdytettävän kanssa jo ensimmäisen viikon aikana. Näitä ovat esimerkiksi ryöstöpainikkeet, hätäpoistumistiet sekä alkusammutusvälineet ja niiden käyttö. Samalla tulisi kertoa, kuinka tulee toimia vaikka väärennetyn rahan, aggressiivisen tai päihtyneen asiakkaan kanssa sekä ryöstötilanteessa tai tulipalon sattuessa. Kuten aikaisemmin todettiin, hätätilanteessa suurin osa ihmisistä ei kykene ajattelemaan järkevästi, vaan oikeiden toimintamallien pitäisi tulla alitajunnasta. Sen takia olisi tärkeää järjestää koko osastoa koskevia kertauksia ja harjoituksia vuosittain. ”Turvaohjeisiin tutustumiseen kannattaa uhrata hetki, sillä se voi ratkaista loppuelämän pituuden”, todettiin Tieteen Kuvalehdessä (1/2006) osuvasti aihetta käsittelevässä artikkelissa. (Overbye, S. 2006. 54.)

5.2 Esimiesviestinnän tehostaminen

Esimesviestintää voi tehostaa hyödyntämällä paremmin ja monipuolisemmin

erilaisia viestintäkanavia. Perehdyttämisessä on tärkeää muistaa, että yrityksen käyttämät viestintäkanavat esitellään uudelle työntekijälle, että hänelle on selvää, mistä tietoa ajankohtaisista ja muista tärkeistä asioista voi löytää.

5.2.1 Osasto- ja kuukausipalaverit

Osasto- ja kuukausipalavereja pidettiin tärkeinä ja hyödyllisinä viestintäkanavina. Niitä on myös riittävän usein. Teoriaan viitaten ehdotan, että ennen osasto- ja kuukausipalaveria työntekijöille annettaisiin kutsu, jossa mainitaan palaverin aihe ja tarkoitus. Se antaisi mahdollisuuden miettiä jo etukäteen aihetta ja siitä nousevia kysymyksiä. Toinen tärkeä asia on jälkietiedottaminen erityisesti niille, jotka eivät ole syystä tai toisesta voineet osallistua palaveriin. Palaverin pitäjän tulisi laatia yhteenveto käsitellyistä aiheista, niihin liittyvistä perusteluista ja esitetystä kysymyksistä sekä vastauksista. Näin ollen sama tieto välittyisi kaikille työntekijöille ja myös palaverissa olleiden olisi mahdollista tarkistaa jälkikäteen yksityiskohtia.

Tutkimus osoitti, että esimiesviestinnässä on puutteita. Suurin heikkous on sinä, että tiedotettava asia ei aina saavuta työntekijöitä tai se ei välttämättä jää mieleen. Haastateltavat mainitsivat käytetyistä kanavista ilmoitustaulun, kassoille tuotavat tiedotteet, osasto- ja kuukausipalaverit. Hämeenmaa julkaisee myös henkilöstölehteä, mutta sitä vastauksissa ei mainittu, enkä ota tässä opinnäytetyössä kantaa siihen.

5.2.2 Tiedotteet

Kassoille tuotavat tiedotteet koettiin pääasiallisesti hyvänä asiana, mutta aina ne eivät saavuttaneet kaikkia työntekijöitä. Tiedotteille olisi hyvä tehdä oma kansio, jonne ne laitetaan esimerkiksi päivän päätteeksi. Samalla voisi sopia käytännöksi sen, että jokainen vilkaisisi kyseisen kansion aina vapaapäivän jälkeen

nähdäkseen, onko uusia tiedotteita tullut. Kansion etuna on myös se, että tiedotteet ovat luettavissa myös myöhemmin, jos asia unohtuu ja siihen pitää palata uudestaan.

5.2.3 Sähköposti ja intranet

Tutkimuksen perusteella Sokoksessa ei käytetä sähköpostia ja intranettia. Ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi käyttävänsä sähköpostia, mutta muilla ei ollut mahdollisuutta siihen. Näinkin isossa tavaratalossa olisi varmasti paikallaan hyödyntää enemmän sähköisiä kanavia tiedottamisessa. Sokos-ketjulla on oma intranet, josta löytyy tietoa ainakin ajankohtaisista kampanjoista. Ilmeisesti se on lähinnä myyntiryhmän vastaavien tiedossa ja käytössä. Ehdotan kuitenkin, että myyntipäälliköt kävisivät sen läpi jokaisen kanssa esimerkiksi osastopalaverin yhteydessä ja näyttäisivät, minkälaista tietoa on saatavilla ja mistä sitä löytyy.

Ketjutason intranet ei voi palvella yhtä tavarataloa paikallisissa asioissa tehokkaasti ja ilmoitustaulukin on hyvin rajallinen tila. Sen takia mielestäni Sokos Lahden tulisi saada oma intranet, jonne olisi kaikilla mahdollisuus päästä esimerkiksi kassapisteellä. Teoriaosuudessa kerrottiin sen monipuolisuudesta ja mahdollisuuksista. Edellä mainitut tiedotteet sekä perehdytys- ja tuotemateriaalikin voitaisiin siirtää intranettiin, jossa se olisi myös helposti päivitettävissä ja jopa asiakaspalvelutilanteessa nopeasti saatavilla. Myös osasto- ja kuukausipalaverikutsut ja niistä laadittavat muistiot olisivat intranetissa kaikkien luettavissa. Siellä olisi hyvä kertoa esimerkiksi henkilökunnalle tarjotuista eduista ja erilaisista tapahtumista. Myös kattava puhelinluettelo olisi hyvä löytyä. Intranetissa voisi olla myös joka osastolla oma tila osastokohtaisia tiedotteita varten, mutta etusivu olisi varattu kaikkia koskettavia tiedotteita varten. Intranetin käyttö ei sulje pois sähköpostin tarpeellisuutta myynti- ja tuoteryhmien vastaavilla, mutta hyvin hoidettuna ja onnistuneena kanavana se palvelisi koko tavaratalon henkilökuntaa.

5.2.4 Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulu on sijoitettu hyvään paikkaan kellokorttien viereen, josta kaikki kulkevat ohi. Kuitenkin uudet tiedotteet jäävät usein huomaamatta. Ongelma johtuu siitä, että ilmoitustaulua ei päivitetä riittävän usein, eivätkä uudet tiedotteet erotu riittävästi. Ehdotan samaa tehostuskeinoa, joka mainittiin jo teoriaosiossa; uusille tiedotteille rajataan oma alue ja siinä olevat tiedotteet siirretään viimeistään viikon kuluttua vanhemmille tiedotteille tarkoitettulle alueelle. Lisäksi uusi tiedote voitaisiin merkitä esimerkiksi punaisiin kehyksiin, jotta se ikään kuin pomppaa esille. Mitään tärkeää asiaa ei kuitenkaan voi jättää pelkän ilmoitustaulun varaan.

5.2.5 Kehityskeskustelut ja palaute

Tehokas esimiesviestintä hyödyntää erilaisia viestintä kanavia, mutta on tärkeää muistaa, mikään ei saa mennä kasvokkain tapahtuvan viestinnän edelle. Suullisesti tapahtuvaa kahden keskistä viestintää arvotetaan eniten ja se on erityisen tärkeää, että uusikin työntekijä kokee itsensä huomioduksi ja arvostetuksi. Tutkimuksessa ilmeni, että ainoastaan yksi haastateltava oli ollut kehityskeskustelussa. Mielestäni on tarpeellista, että uuden työntekijän kohdalla käydään kehityskeskusteluja jo melko pian sen jälkeen, kun hän on aloittanut työt. Tosin niitä voidaan alkuvaiheessa kutsua esimerkiksi seurantakeskusteluksi ja sisältökin voi olla hieman toisenlainen. Perehdytysvaiheen jälkeenkin on tärkeää,

että kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain.

Kehityskeskustelut ovat luonteva tilaisuus antaa palautetta, mutta ei missään tapauksessa riitä, että työntekijä saa vain kerran vuodessa palautetta tehdystä työstä. Esimiesviestinnän tärkeimpiä tehtäviä on tiedottamisen ohella varmistaa, että työntekijöillä on hyvä olla ja he viihtyvät. Jos palautetta ei anneta puolin ja toisin, niin tämä tavoite ei voi täytyä.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka perehdytysprosessia ja esimiesviestintää voitaisiin tehostaa. Teorian ensimmäisessä osassa käsiteltiin, mitä perehdytysprosessilla tarkoitetaan ja mitä kaikkea onnistuneeseen perehdytysprosessiin kuuluu. Toinen osa käsitteli sisäisen viestinnän osa-alueita, joita tehostamalla voidaan parantaa esimiesviestintää sekä esiteltiin viestinnän välineitä perehdytysprosessissa.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen ja tehokas esimiesviestintä parantavat työntekijän sitoutumista yritykseen ja työssä viihtymistä sekä tuovat oikeanlaista itsevarmuutta työhön. Erityisesti tämä näkyy asiakaspalvelutilanteessa ja näin

ollen myös asiakaslupauksen täyttämässä. Se heijastuu puolestaan asiakastyytyväisyyteen ja viime kädessä yrityksen tulokseen. Opinnäytetyön lähtökohtana oli, että sekä perehdytysprosessi ja sisäinen viestintä ovat aina esimiehen vastuulla. Tämän takia työ on tarkoitettu erityisesti esimiehille.

Case-osuus käsittelee Sokos Lahtea. Haastatteluin toteutetun tutkimuksen perusteella selvitettiin perehdytysprosessin ja esimiesviestinnän nykytilaa kyseisessä kohdeyrityksessä. Esille tullessiin ongelmiin haettiin teoriaosuuden pohjalta ratkaisuja ja kehitysehdotuksia. Suurimmat puutteet koskivat perehdytysprosessin suunnitelmallisuutta ja työntekijän saavuttamista esimiesviestinnällä. Kehitysehdotusten tarkoitus on tehostaa Sokos Lahden perehdytysprosessia ja esimiesviestintää sekä palvella yrityksen esimiehiä.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät ja pääongelmaan löytyi ratkaisu. Opinnäytetyö palvelee kohdeyritystä, tavaratalon esimiehiä sekä työntekijöitä, jos sitä tullaan hyödyntämään käytännössä. Sokos Lahdelle ja Hämeenmaan henkilöstöjohtajalle luovutetaan omat kappaleet työstä.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Ahvonen, H. & Ollonqvist M. 2008. Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen, Case: Lammin Osuuspankki, Lahti: Liiketalouden laitos.

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 2002. Työelämän viestintä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Havunen R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Juva: WSOY

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WS Bookwell Oy

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Juva: WS Bookwell Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008 Yrityksen viestintä. 6. uudistettu painos. Helsinki: Business Edita.

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

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Työturvallisuuskeskus: Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus, 2007. 1. painos. Nykypaino Oy. (Kangas, P.)

Valtiovarainministeriö.: Henkilöstön osaaminen ratkaisee, 1995. Helsinki: Painatuskeskus Oy. (Kehä, H., Martinmäki, V., Ojala, L., Sauri, M.)

Vartiainen, M., Teikari, V., & Pulkkis, A. 1993. Psykologinen työnopeus. 3. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Viitala, R. 2002. 2. painos. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Internet-lähteet:

Chapman, A. Induction training and induction checklist. Businessball.

[Viittauspäivä 5.4.2009]

<http://www.businessballs.com/inductiontrainingchecklist.htm>

Faarinen, M. 2006. Perehdyttäminen ja työnopeus syyttäjäsiihteerintyöhön -Case Kemin kihlakunnan syyttäjänosasto. [Viittauspäivä 31.3.2009]

<http://www2.token.fi/kirjasto/oopinntyo2.nsf/4182b355b0c1296fc2256b7c00285>

e3c/903e624a1cb71d20c225727a00403ed0?OpenDocument

Enäkoski, R. 2008 Uuden työntekijän perehdyttäminen työhön. Yle [Viittauspäivä 3.3.2009] <http://oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=2318>

Koulutus ja työhön perehdyttäminen. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto [Viittauspäivä 25.3.2009]
http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/koulutus

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Työturvakeskus [Viittauspäivä 31.3.2009]
http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/files/719/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf

Paananen, S. & Tiainen, R. 2008. Perehdyttämisen kehittäminen –Case: Ecocat Oy. [Viittauspäivä 31.3.2009]
https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/38017/jamk_1210760257_1.pdf?sequence=1

Picup, L. 2007. How to launch an employee induction process –HR Articles. [Viittauspäivä 1.3.2009]
<http://www.changeboard.com/hrcircles/blogs/hrarticles/archive/2007/11/08/how-to-launch-an-employee-induction-process.aspx>

Sokos 2008 [Viittauspäivä 13.2.2009]
<http://www.sokos.fi>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu 23.8.2002.
Finlex –Valtion säädöstietopankki [Viittauspäivä 1.4.2009]
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
Lehtiartikkeli:

Overbye, S. 2006. Seitsemän kymmenestä lamaantuu. *Tieteen Kuvalehti*, 1, 51, 53

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO

1. Taustatietoja

Miten olet tullut töihin Lahden Sokokseen? Haitko esimerkiksi työpaikkailmoituksen perusteella tai tutun kautta?

Minkälaisessa työsuhteessa olet?

Miten kauan olet ollut töissä Sokoksessa?

Oletko toiminut aikaisemmin kaupan alalla?

Minkälainen mielikuva sinulla oli Sokoksesta työnantajana ennen kuin tulit töihin?

Minkälaisena työpaikkana pidät nyt Sokosta?

2. Perehdytys

Perehdytyksen järjestelmällisyys

Onko Sokoksella olemassa perehdytysuunnitelmaa?

Miten ja milloin perehdytys käytännössä hoidetaan Sokoksessa?

Kuka/ketkä hoitavat perehdytyksen Sokoksessa?

Minkälaista perehdytysmateriaalia käytettiin? Palveliko se sinua hyvin?

Minkälaiset tavoitteet perehdyttämiselle asetettiin?

Minkälainen käsitys sinulla on omasta työkuvasta?

Perehdytettävät asiat

Miten sinulle annettiin tuotekoulutusta? Oliko se riittävää?

Miten sinulle annettiin kassakoulutusta? Oliko se riittävää?

Oletko ollut verkkokoulutuksessa?

Kuinka toimit hätätilanteessa, esimerkiksi ryöstön tai tulipalon sattuessa?

Mitkä asiat kuuluvat Sokoksessa liikesalaisuuden piiriin?

Kuinka sinut tutustutettiin työtovereihin? Entä tavarataloon?

Seuranta ja arviointi

Miten perehdytyksen tuloksia seurataan?

Onko perehdyttäminen ollut mielestäsi riittävää ja onnistunutta?

Mitä voisi tehdä paremmin perehdytyksessä osalta? Minkälaisia tilanteita sinulla on tullut vastaan, joissa olet kokenut perehdyttämisen riittämättömäksi?

3. Esimiesviestintä

Sisäinen viestintä

Miten Sokos tiedottaa sisäisistä asioista (Mitä viestintäkanavia käytetään)?

Tiedotetaanko seuraavista aihealueista riittävästi: (kyllä/ei)

- liiketoiminta ja strategia
- uudet tuotteet ja palvelut
- markkinointi ja kampanjat
- toiminnan muutokset ja remontti
- talous
- tavoitteet

Onko sisäinen viestintä Sokoksessa riittävää?

Toimiiko vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välillä? Kuinka annat palautetta esimiehellesi?

Koetko esimiehen helposti lähestyttäväksi?

Kehityskeskustelut

Käydäänkö Sokoksessa kehityskeskusteluja? Oletko itse käynyt niissä? Kuinka usein? Riittävästi?

Palaute

Oletko saanut riittävästi palautetta? Keneltä?

Saatko riittävästi kiitosta ja palautetta tehdystä työstä esimieheltäsi?

Kuinka esimies puuttuu ei-toivottuihin asioihin? Onko palaute silloin rakentavaa?

Koetko, että sinuun luotetaan? Saatko tarpeeksi vastuullisia työtehtäviä?

