



PEREHDYTTÄMISOPAS

Perehdyttämisen kehittäminen Torppis
Oy:n Muoti Modan toimipisteessä

Iina Tukiainen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

IINA TUKIAINEN:

Perehdyttämisopas

Perehdyttämisen kehittäminen Torppis Oy:n Muoti Modan toimipisteessä

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Toukokuu 2013

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdyttämisopas eli talon kirja Torppis Oy:n Muoti Modan toimipisteelle. Samalla Muoti Modan perehdyttämisprosessia haluttiin kehittää. Yrityksellä on ollut jo pidemmän aikaa tarve perehdyttämisoppaalle, koska yritys on laajentunut ja henkilökunta on vaihtunut eläkkeelle siirtymisten myötä eikä kunnollista perehdyttämismateriaalia ole aikaisemmin ollut. Valmis opas palvelee myös vanhoja työntekijöitä toimiessa muistilistana, josta on helposti tarkistettavissa epäselvät asiat.

Perehdyttämisen nykytilanteen selvitin tekemällä kyselyn seitsemälle Muoti Modan työntekijälle. Vastaajista kuusi oli vanhoja työntekijöitä ja yksi uusi. Kyselyn perusteella perehdyttämismateriaalia ja kunnan opasta kaivattiin eniten. Perehdytyksestä toivottiin materiaalin avulla yhtenäistä ja tasapuolista sekä selkeä kokonaisuus. Perehdyttämiseen toivottiin myös varattavan oma aikansa, jotta tarvittavat asiat tulisi varmasti kaikki käytyä läpi.

Kyselyn ja toimeksiantajan toiveiden pohjalta loin talon kirjan, johon on koottu kaikki tarvittavat tiedot sekä yrityksestä että työtehtävien hoitamisesta. Kyselyn perusteella tein myös kehitysehdotuksia perehdyttämisprosessin kehittämiseksi. Kehitysehdotusten avulla sekä perehdyttämistä että yrityksen osaamista voidaan parantaa.

Perehdyttämisellä on suuri vaikutus yritykseen ja sen menestymiseen. Perehdytyksen avulla yritys sitouttaa ja motivoi uuden työntekijän yrityksen toimintamalleihin. Perehdyttämisellä voidaan kehittää koko yrityksen osaamista ja toimintaa. Laatimani perehdytysoppaan avulla Muoti Modan perehdyttämisestä saadaan miellyttävämpi kokonaisuus niin uudelle työntekijälle kuin perehdyttäjällekkin.

Asiasanat: perehdyttämisopas, perehdyttäminen, perehdyttämisen kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration

IINA TUKIAINEN:

Orientation guide

Orientation development in Muoti Moda department of Torppis Ltd

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 3 pages

May 2013

The aim of this thesis was to create an orientation guide for the Muoti Moda department of Torppis Ltd. The purpose of the orientation guide is to develop the orientation process in the Muoti Moda department. The company has expanded its business over the years and there has been some turnover of workers. The company has never had any written material for orientation. These three things led to the idea for this thesis.

To find out the current state of the orientation process, I made a survey of seven people working in the department. Six of the respondents had been working in the company for a longer time and the seventh respondent had started recently. According to the survey findings, there was an urgent need for an orientation guide. The survey made clear that the orientation process needs to be more coherent and unified in structure. Also, the time used for orientation should be longer, to allow time to go through all the necessary work issues.

Based on the findings of the survey and the wishes expressed by the company, an orientation guide was created. The orientation guide includes basic information about the company and the rules used in the department. By following the orientation guide, a new employee will achieve the necessary knowledge on how to work in this company. I also made a list of ways to improve the orientation process. With these improvements the company can develop both the orientation process and employees' know-how.

Orientation has a huge impact on the success of a company and its success. Orientation motivates new employees and makes them feel committed to the company. By improving orientation, the company also improves its operations and gains competitive advantage. By following the orientation guide I have made, the orientation process will be a more pleasant experience in the Muoti Moda department.

Key words: orientation, orientation guide

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TORPPIS OY	8
2.1	Yleistä tietoa	8
2.1.1	Historia.....	9
2.1.2	Muoti Moda ja MODA-ketju	9
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	11
3.1	Mitä perehdyttäminen on?	11
3.2	Työlainsäädäntö	12
3.3	Perehdyttämisen tavoitteet	13
3.4	Perehdyttämisen hyödyt.....	14
3.5	Perehdyttämisen suunnittelu	15
3.5.1	Perehdyttäjä.....	16
3.5.2	Perehdytettävä.....	17
3.6	Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen	18
3.7	Työtehtävään perehdyttäminen eli työnopastus.....	18
3.8	Perehdyttämisessä erityisesti huomioitavaa.....	20
3.9	Perehdyttämismateriaalit	21
3.10	Perehdyttämisen toimintakonseptit.....	22
3.10.1	Vierihoidoperehdyttäminen	22
3.10.2	Malliperehdyttäminen	23
3.10.3	Laatuperehdyttäminen.....	24
3.10.4	Räätälöity perehdyttäminen	24
3.11	Perehdyttämisen kehittäminen	25
4	OSAAMINEN KILPAILUKYKYTEKIJÄNÄ.....	26
4.1	Osaamisen johtaminen	26
4.2	Yrityksen ydinosaaminen	27
4.2.1	Perehdyttämisestä ydinosaaminen	27
4.3	Oppiva organisaatio	28
4.4	Osaamisen kehittäminen	29
5	KÄYTETYT MENETELMÄT	31
5.1	Kysely perehdyttämisen nykytasosta.....	31
5.2	Perehdytysoppaan luominen	31
6	PEREHDYTTÄMINEN MUOTI MODASSA	33
6.1	Perehdyttämistilanne.....	33
6.2	Perehdytettävät asiat	33
6.3	Perehdyttämismateriaali.....	34

6.4 Kehitysehdotukset.....	34
7 YHTEENVETO	36
LÄHTEET.....	37
LIITTEET	39
Liite 1. Perehdyttämiskysely	39
Liite 2. Perehdyttämisoppaan sisällysluettelo	40

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on tänä päivänä tärkeä osa yritystä sen kehittymisen ja menestymisen kannalta. Huolellisella perehdyttämisellä on monia etuja niin yrityksen kuin uuden työntekijänkin osalta. Perehdytyksessä yrityksen uusi tulokas saa tarvittavat tiedot ja taidot organisaatiosta ja työtehtävistään, jolloin hänestä tulee työyhteisön täysivaltainen ja aktiivinen jäsen.

Kilpailu eri aloilla on erittäin kovaa. Yritysten tulee erottua joukosta ja tehdä itsestään kilpailukykyisiä. Yrityksen osaaminen ja sen kehittäminen voi olla yksi menestyneen yrityksen kilpailuvalteista. Yrityksen tulisikin pystyä vastaamaan kysymykseen: ”Miten pystymme kehittämään osaamistamme nopeammin kuin muut?” Osaamista täytyy pystyä kehittämään sekä yksilön että koko organisaation tasolla. Osaamisen kehittämiseen kuuluu olennaisena osana yrityksen ydinosaamisen tunnistaminen ja osaamisen johtaminen.

Muoti Moda on liike, jossa työntekijöiden työsuhteet ovat olleet pitkiä alusta alkaen. Perehdyttämismateriaalia tai ylipäätään materiaalia talon tavoista ei ole ollut, kun perehdyttäminen ja työyhteisön esittely on aina hoidettu suusta suuhun -periaatteella. Liike on laajentunut melkoisesti alkuvuosistaan, ja työntekijöitä on vaihtunut vuosien varrella, minkä vuoksi perehdyttämisoppaalle ja ”talon kirjalle” on ollut tarvetta jo jonkin aikaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia ”talon kirja” eli perehdyttämisopas Muoti Modan työntekijöitä varten. Oppaaseen kerätään kaikki tarpeellinen tieto niistä asioista, joita sekä uudet että vanhat työntekijät tarvitsevat työyhteisöstään ja pelisäännöistä sekä työtehtävistään ja niiden suoriutumisesta. Oppaan tarkoituksena on kehittää ja nopeuttaa Muoti Modan perehdyttämisprosessia sekä helpottaa työntekijöiden työtehtävistä suoriutumista ja sitä kautta helpottaa esimiesten työtä. Oppaan avulla uudet sekä vanhat työntekijät pystyvät ymmärtämään yrityksen olemassa olon ja sen tavoitteet. Oppaan avulla koko perehdyttämisprosessia voidaan alkaa kehittää.

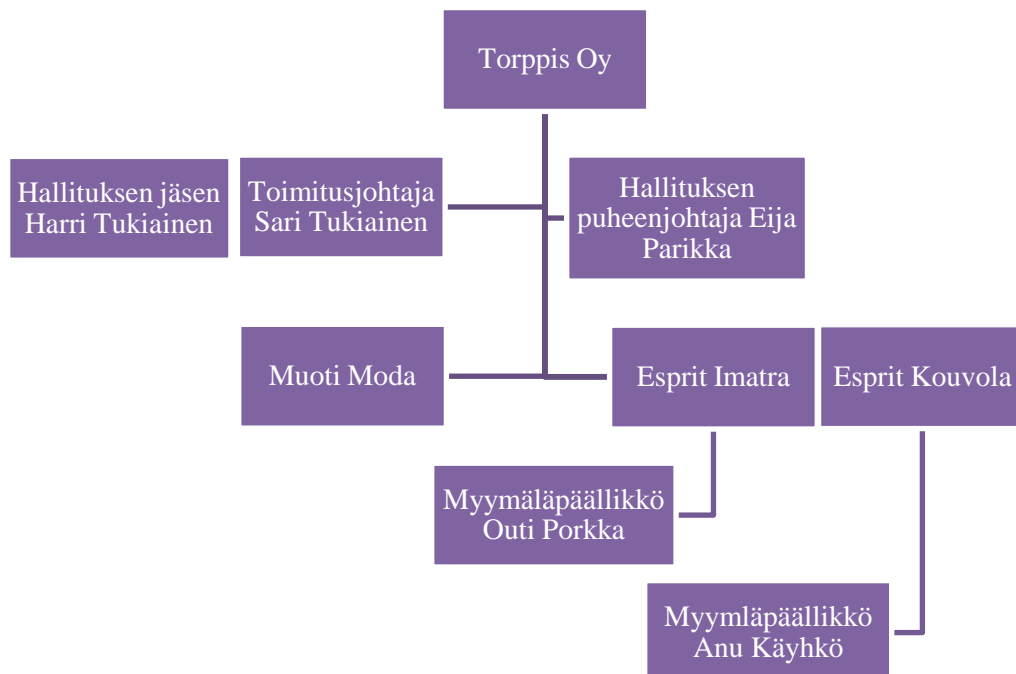
Ennen kuin perehdytysprosessia ja osaamista voidaan alkaa kehittää, tulee sitä ennen selvittää ja kerätä tietoa prosessin nykytasosta. Muoti Modan perehdyttämisen nykytaso selvitettiin pienimuotoisella kyselylomakkeella seitsemälle yrityksen työntekijälle. Kyselyssä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tuloksia on avattu tämän opinnäytetyön lopussa. Kyselyn ja toimeksiantajan omien ajatusten ja toiveiden pohjalta lähdettiin kehittämään ja kokoamaan itse perehdyttämispasta eli ”talon kirjaa”.

2 TORPPIS OY

2.1 Yleistä tietoa

Torppis Oy on yritys, jolla on toimintaa kolmessa eri toimipisteessä. Muoti Moda ja Esprit Imatralla, sekä Esprit Kouvolassa. Yrityksen omistavat Sari Tukiainen ja Eija Parikka. Molemmat omistavat yrityksestä 50 %. Hallitukseen kuuluu myös Harri Tukiainen. Eija Parikka on hallituksen puheenjohtaja, Sari Tukiainen toimitusjohtaja ja Harri Tukiainen hallituksen jäsen. Henkilöstöä on yhteensä 20, joista kaksi on myymäläpäälliköitä.

Muoti Modassa ei ole erikseen myymäläpäällikköä vaan siellä esimiehinä toimivat yrityksen toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. He ovat päivittäin töissä ja työntekijöiden saatavilla. Esprit-myymälöissä on molemmissa omat myymäläpäälliköt, jotka ovat vetovastuussa liikkeiden yleisestä toiminnasta. Kuviossa 1 on esitetty Torppis Oy hierarkisesti.



KUVIO 1. Torppis Oy:n organisaatio

2.1.1 Historia

Torppis Oy on perheyrittäjä, jonka on perustanut Laila Savolainen vuonna 1973 ja silloinen nimi oli Lasten Asu. Liike toimi ensin Imatralla, Vuoksenniskalla, vanhan postitalon takahuoneessa myyden lasten vaatteita, jonka jälkeen vuonna 1975 liiketilat remontoitiin ja nimi vaihdettiin Torppis-nimeen liikkeen seinällä olevan taulun mukaan. Vuonna 1979 perustettiin nuorille tarkoitettu ”farkkuliike” Busuki, joka toimi hetken aikaa omissa tiloissaan ennen kuin 1980-luvulla Torppis ja Busuki muuttivat yhteisiin liiketiloihin. Samoihin aikoihin avattiin Imatran keskustaan, Imatrankoskelle, toinen liike, jossa myytiin lasten ja nuorten vaatteita. (Tukiainen 2013.)

Vuonna 1992 yritys liittyi MODA-ketjuun ja vuonna 1994 avattiin Muoti Moda uusiin tiloihin Imatran keskustassa, jossa se toimi aina vuoteen 2008 asti. Nykyisellä liikepaikallaan Muoti Moda on ollut vuodesta 2008 ja sitä on laajennettu kerran, vuonna 2012. Vuoksenniskalla olevan liikkeen toiminta lopetettiin keväällä 2009. (Tukiainen 2013.)

Torppis Oy:hyn kuuluu myös kaksi Esprit-myymlää. Toinen on toiminut alkukeväästä 2009 Imatralla ja toinen liike avattiin Kouvolaan syksyllä 2012. Esprit-myymlät ovat franchising-pohjalla toimivia yhden merkin brändimyymlöitä. (Tukiainen 2013.)

2.1.2 Muoti Moda ja MODA-ketju

Muoti Moda on aikuisten ja laadukkaitten vaatteiden erikoismyymlä. Liikeideana on palveluliike -konsepti, jossa henkilökunta on asiakasta varten. Yrityksen osaamiseen kuuluu pukeutumisneuvonta sekä korjauspalvelu (Muoti Moda kotisivut). Asiakaspalvelu on erittäin tärkeä osa liikettä ja sen menestymistä. Toimintaympäristönä on koko Kaakkois-Suomi ja venäläisten asiakkaiden osuus on hyvin merkittävä. Myös venäläisiä asiakkaita palvelee ammattitaitoisten ja venäjän-kieltä puhuvien myyjien avulla.

Muoti Moda kuuluu valtakunnalliseen MODA-ketjuun, joka on Suomen suurin naisten ja miesten pukeutumisen erikoisliike. MODA-liikkeitä on yhteensä 40 ympäri Suomen ja ne kaikki kuuluvat Texmoda Fashion Group -osuuskuntaan. Texmoda Fashion Groupin jäsenyritysten kauppiat omistavat osuuskunnan. MODA-myymlöissä panostetaan

henkilökohtaiseen asiakaspalveluun ja sen tasoa seurataan. Kuten Muoti Modassa, myös kaikissa muissa MODA-myymöissä myydään kansainvälisesti laadukkaita tuotemerkkejä. (MODA kotisivut.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Työ on aina ollut merkittävä osa ihmisen elämää. Tavalla tai toisella työntekijä tulee opastaa työhönsä, joten sitä varten hän saa siihen ohjausta kokeneemalta tekijältä silloin kun se on mahdollista. Ennen perehdyttäminen oli ensisijaisesti vain työhön opastamista, koska työympäristöt ja organisaatiot eivät olleet monimutkaisia. Nykyään tarvitaan laajempaa perehdyttämistä - yritykseen ja työyhteisöön tutustumista -, jotta työntekijälle tulee työympäristö ja organisaatio mahdollisimman tutuiksi ja hän ymmärtää miksi yritys ja organisaatio ovat olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13–17.) Benchmarkingin avulla yritys voi kehittää perehdyttämistä ja oivaltaa miten saman alan yritykset hoitavat perehdyttämisen (Cirilo & Kleiner 2003, 22). Kaikki pitävät perehdyttämistä erittäin tärkeänä osana yritystä, mutta silti se on yksi laiminlyödyimpiä prosesseja yrityksissä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

3.1 Mitä perehdyttäminen on?

Perehdyttäminen on monivaiheinen prosessi. Perehdyttäminen tai sen valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Hyvät rekrytointikäytännöt luovat erinomaisen pohjan jatkoperehdyttämiselle. Rekrytoinnin aikana hakijalle kerrotaan tehtävän, työyhteisön sekä organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Perehdyttämiseen kuuluu paljon käytännön alkujärjestelyjä, jotka tulee hoitaa kuntoon ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. Työsopimuksen kirjoittaminen ja työn aloittamisesta sopiminen ovat lähtökohta perehdyttämiselle. Tilajärjestelyt ja työvälineet on mietittävä kuntoon etukäteen, jotta tulokkaan on helpompi tulla töihin ensimmäisenä päivänä. Myös tarvittavat toimistotarvikkeet, avaimet, tietokoneyhteys, matkapuhelin ja salasanat on kaikki hoidettava ajoissa kuntoon. (Kupias & Peltola 2009, 93–94.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan siis kaikkia niitä toimia, jotka tukevat uutta työntekijää uuden työn alkuvaiheessa. Perehdyttäminen ei ole vain yksityiskohtaisen tiedon vyöryttämistä, vaan se on osa koko työyhteisön viestintää (Juholin 2008, 234). Perehdyttäminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää suunniteltuja elementtejä sekä organisaation

ihmisten spontaania toimintaa. Perehdyttäminen on yksi johtamisen välineistä, jossa kohtaavat samanaikaisesti mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat riippuen tehtävien laadusta, mutta hyvä olisi käydä läpi ainakin yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen sekä itsen työhön perehdyttäminen (Helsilä 2009, 48).

3.2 Työlainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. Näissä laeissa on monia viittauksia ja määräyksiä perehdyttämisestä. Työlainsäädännössä onkin annettu paljon painoarvoa perehdyttämiselle (Kupias & Peltola 2009, 27).

Työsopimuslain (55/2001) yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään vaikka yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaisiin tai kehitettäisiin. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä urallaan. Työsopimuslain (55/2001) yleisvelvoite koskee siis muitakin kuin uusia työntekijöitä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijä tulee perehdyttää muun muassa työhön, työpaikan työolosuhteisiin ja työssä käytettäviin työmenetelmiin. Työnantajan on myös varmistettava, että työntekijä saa riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijän ammatillinen osaaminen ja aikaisempi työkokemus on otettava huomioon ja tarvittaessa työntekijälle on annettava täydentävää ohjausta ja opetusta. Kaikki tarpeelliset tiedot liittyen työpaikan turvallisuuteen, terveellisyys tai muihin olosuhteisiin on annettava työntekijälle riittävän ajoissa. (Työturvallisuuslaki, 738/2002.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) edistää yrityksen ja henkilöstön vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa, tiedottamista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Laissa mainitaan työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämiskäytännöt. Kun yrityksessä tapahtuu henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, järjestelyjä tai hankintoja, laki velvoittaa neuvottelemaan ensin. Avoin tiedottaminen ja keskustelu vahvistavat työyhteisöä ja vähentää epävarmuutta työnantajan ja työntekijän välillä. Ennaltaehkäistävät neuvottelut lisäävät

luottamusta ja niiden vaikutus ei ulotu vain yhteen työntekijään vaan koko työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)

Yrityksen toimiessa lainmukaisesti ja luotettavasti on vaikutus menestymiseen, kilpailukykyyn ja työhyvinvointiin positiivinen. Vuorostaan laittomasta toiminnasta seuraa vahinkoja ja haittoja. Jos työlainsäädäntöä ei noudateta tai se epäonnistuu, voivat menetykset olla suuria yritykselle. Esimerkiksi virheellisesti tai vaillinaisesti suoritettu perehdyttäminen heikentää työntekijän mahdollisuuksia onnistua työssään. (Kupias & Peltola 2009, 27).

3.3 Perehdyttämisen tavoitteet

”Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena on aikaansaada kattava sisäinen malli työstä.” (Lepistö 2004, 57). Sisäinen malli on ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakennettu sisäinen vastike ja se syntyy ympäristöä koskevista havainnoista ja tulkinnoista (Lepistö 2004, 57). Perehdyttämisen keskeisiä tavoitteita ovat yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky. Työntekijän on sitouduttava yritykseen ja yhteisöön, jotta hänellä on mahdollisuus uudistavaan yrityksen toimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.) Tavoitteena on saada työyhteisön uudesta tulokkaasta itsenäinen toimija (Kupias & Peltola 2009, 139)

Perehdyttäminen on eduksi sekä yksilölle että organisaatiolle. Uusi työntekijä tulee mahdollisimman pian tutustuttua uuteen yhteisöön ja saada osaksi sitä. Yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisön sosiaalistuminen ovat ydintavoitteita. Perinteisiä perehdyttämisen tavoitteita on antaa perusvalmiudet työn suorittamiseen, vähentää työntekijän epävarmuutta, jännitystä, virheitä ja väärinkäsityksiä. Niin ikään perehdyttämisellä nopeutetaan työn suorittamista ja parannetaan työsuorituksen tuottavuutta. Hyvällä perehdyttämisellä on myös vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen, vaihtuvuuteen ja tapaturmiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda positiivinen asenne sekä uudessa työntekijässä että vastaanottavassa työympäristössä. Perehdyttämisellä vaikutetaan työympäristön vuorovaikutukseen ja yhteistyön määrään. Tavoitteena on antaa kokonaiskuva organisaatiosta ja lisätä työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan. Perehdyttämisen avulla

uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus onnistumiseen sekä turvataan organisaation ja työyhteisön toiminnan laatu. (Viitala 2004, 260.)

3.4 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisellä on monenlaisia hyötyjä (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Hyvin hoidettu ja toteutettu perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden tottua nopeasti organisaatioon ja sopeutua uuteen työyhteisöön. Parhaiten tavoite saavutetaan kun perehdyttäminen ei vain rajoitu työtehtävien opettamiseen vaan kannustaa myös omatoimisuuteen ja yrittäjähengen omaksumiseen. (Kauhanen 2009, 152). Sekä yritys että yksilö hyötävät hyvin toteutetusta perehdyttämisestä. Uusi ja motivoitunut työntekijä peilaa uusia asioita aikaisempiin kokemuksiin, jolloin yritys hyöttyy uuden työntekijän palautteesta oman toimintansa kehittämiseksi. (Helsilä 2009, 49).

Perehdyttäminen nopeuttaa työtehtävien sisäistämisen ja sitä kautta mahdollistaa täysipainoisen työskentelyn ja tehokkaan tuottavuuden. Hyvä perehdyttäminen tekee uudesta työntekijästä itsevarman ja sitä kautta työn laatu ja tehokkuus paranevat. (Hacker 2004, 4.) Organisaatio hyöttyy hyvin hoidetusta perehdyttämisestä monin tavoin. Yrityksen toimintatavat lujittuvat, yhteistyö ja myönteinen kuva yrityksestä vahvistuvat sekä myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrä vähenee. Tätä kautta yrityksen tuottavuus ja palvelu paranevat, tulee vähemmän virheitä ja esimiehelle jää enemmän aikaa muuhun työhön. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasimus & Sandberg 2007, 154–155).

Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys saavuttaa kilpailuetua. Hyvin perehdytetty työntekijä auttaa yrityksen positiivisen maineen edistämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Kun yrityksellä on osaava ja luotettava henkilöstö, virheet ja puutteellisuudet vähenevät ja sitä kautta tekevät yrityksestä uskottavamman. Hyvällä perehdyttämisellä työntekijöistä saadaan sitoutuneita ja motivoituneita, jotka ovat valmiita työskentelemään laadun ja myynnin eteen. Hyvin perehdytetty ja koulutettu henkilöstö tuo yritykselle lisäarvoa ja uskollisen asiakaskunnan. Perehdyttäminen lisää myös työntekijän edellytyksiä osallistua yrityksen kehittämiskeskusteluun, minkä kautta perehdyttäminen omalta osaltaan mahdollistaa yrityksen toiminnan ja tuotteiden uudistamisen ja kasvattaa yrityksen kilpailuetua markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21–22.) Kun pereh-

dyttäminen on hyvin suunniteltu ja toteutettu, välttyään myös turhilta ylimääräisiltä kustannuksilta (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Taloudellisesti perehdyttäminen on kannattavampaa kuin perehdyttämättä jättämisen välilliset kustannukset, kuten laadun heikkeneminen ja asiakkaiden menettäminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 22).

3.5 Perehdyttämisen suunnittelu

”Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen.” (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Yleisesti voidaan sanoa, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämän vuoksi perehdyttämissuunnitelma on hyvä perehdyttämisen suunnittelun apuväline. Suunnitelman luominen, kehittäminen ja valmiustilassa pitäminen on oiva käytäntö. (Liski ym. 2007). Organisaation tulee miettiä omat kehittymisen tavoitteet ennen kuin alkaa suunnitella perehdyttämistä. Suunnittelussa on otettava huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. (Kupias & Peltola 2009, 87.) Etukäteissuunnitelma luo perehdyttämiselle hyvän rungon, aikataulun ja työnjaon (Kjelin & Kuusisto 2003, 198). Perehdyttämissuunnitelmaan määritellään tarkasti perehdyttämisen tavoitteet, ohjelma, perehdyttäjät, ajankäyttö, materiaalit ja jälkikäteinen seuranta (Kangas 2003, 7–8).

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen perehdyttäminen on koko organisaation ja työyksikön tasolla, jolloin laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia ja materiaalia itse perehdyttämisen lisäksi. Organisaation koko vaikuttaa siihen, kuinka keskitetysti laadittuja suunnitelmia käytetään ja hyödynnetään. Kaikissa organisaatioissa tulee suunnitelmia kuitenkin yksilöllistää. Uusien työntekijöiden osaaminen ja taustat poikkeavat toisistaan, ja ne on otettava huomioon perehdytettäessä, jolloin puhutaan yksilöllisestä perehdyttämisestä. Keskitettyjä suunnitelmia ja materiaaleja voi käyttää sellaisenaan tai muokata itselleen sopiviksi, jolloin niistä on iso apu alun suunnittelussa eikä kaikkea tarvitse tehdä itse. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

3.5.1 Perehdyttäjä

Perehdyttäjän tärkein tehtävä on tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämisen aikana. Perehdyttäjä jää yleensä luottohenkilöksi perehdytettävälle, mutta tarkoitus on, että suhde muuttuu kollega- tai esimies-alaisuudeksi (Kupias & Peltola 2009, 139).

Perehdyttäjä on yleensä kokenut ja jo aloilleen asettunut työntekijä, joka ei ole kuitenkaan unohtanut miltä tuntuu aloittaa uudessa työssä ja ympäristössä. Perehdyttäjän tulee myös pitää omasta työstään ja olla halukas auttamaan ja opastamaan muita ihmisiä. Perehdyttäjän ei tarvitse olla huippusuoriutuja omassa työssään vaan tärkeintä on, että hän tuntee ja tietää tarpeeksi hyvin opastuksen kohteena olevan työn. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.)

Perehdyttäjä on perehdytettävän oppimisen edistäjä ja tukija. Perehdyttäjän tulee olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestä, koska se vaikuttaa perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Oppimiskäsityksen tulee olla sopuissa ympäristön (oppijoiden käsitykset ja odotukset sekä oman organisaation oppimiskulttuuri ja odotukset) vaatimusten kanssa. Jotta perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää perehdyttäjien aktiivista, ymmärtäväistä oppimista, hän voi toiminnassaan kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: oppijoiden aikaisemmat kokemukset ja osaaminen, yksilölliset oppimistarpeet ja tavoitteet, motivaation ja ilmapiirin tukeminen, kokonaiskuvan hahmottamisen tukeminen, vuorovaikutuksen edistäminen ja palautemahdollisuuksien lisääminen. Kuviossa 2 on esitetty Päivi Kupiaksen ja Heljä Sjöblomin oppimiskukka aktiivisen ja ymmärtäväisen oppimisen edistämisestä.



KUVIO 2. Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126)

3.5.2 Perehdytettävä

Perehdytettävän oma aktiivisuus ja motivoituneisuus oppimiseen ovat perehdyttämisen onnistumisen lähtökohta. Aikaisemmat kokemukset määrittelevät perehtyjän osaamis-pohjan, eli siis mitä hän pitää tärkeänä ja merkityksellisenä ja mitä hän on ylipäättään ymmärtäväinen oppimaan. Ihminen oppii uutta vanhan tilalle, minkä vuoksi perehtyjän pitää tiedostaa ensin se vanha, jonka päälle lähdetään rakentamaan uutta. On erittäin tärkeää, että perehtyjä tuo esille aikaisempia kokemuksia ja osaamistaan. Usein aikai-semman osaamisen tunnistaminen toimii ponnahtuslautana uuden oppimiselle. Aina kuitenkin eivät pelkkä kokemus ja tekeminenkään riitä, vaan uudet asiat ja käsitykset ymmärretään vasta kun niistä keskustellaan perehdyttäjän kanssa. (Liski ym. 2007, 13; Kupias & Peltola 2009, 127.)

3.6 Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen

Jokaisessa yrityksessä on erilaisia pelisääntöjä ja toimintatapoja. Työyhteisöön perehdytettäessä esimiehen ja perehdyttäjän tulee tehdä taloon tulevalle selväksi juuri sen yrityksen tavat, jotta uudella työntekijällä on mahdollisuus tulla heti osaksi työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 67–68.) Yritykseen ja työyhteisöön perehdytettäessä on tärkeää, että uusi työntekijä saa yleiskuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta, arvoista ja toimintatavoista. Yrityksen omistussuhteet ja organisaatio on tarkoitus myös tehdä tutuksi. Työyhteisöön perehdytettäessä tulokas tutustuu esimiehiin, työtovereihin ja asiakkaisiin. On myös tärkeää, että tulokas saa tarvittavat tiedot työsuhteesta ja yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

”Ihminen on sosiaalinen, ja hän pyrkii organisaatiossa ryhmän jäseneksi.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 129). Uuden työntekijän tulee myös itse olla aktiivinen, jotta hän pääsee työyhteisön jäseneksi. Tähän auttaa positiivinen työskentely- ja oppimisilmapiiri (Kupias & Peltola 2009, 69). Työyhteisö elää yleensä omaa elämäänsä, johon uusi tulokas tulee täysin uutena ja voi aluksi aiheuttaa hämmennystä muissa yhteisön jäsenissä (Kupias & Peltola 2009, 68). Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää tiedottaa muille työyhteisön jäsenille etukäteen uudesta tulokkaasta. Heidän on näin helpompi valmistautua uuden työntekijän tuloon, kun on tiedossa kuka tulee, milloin ja mihin tehtävään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Yritysperehdytyksessä on usein mukana tervetuloa taloon -oppaita, yrityksen toimintakertomuksia, tiedotteita, tuote-esitteitä ja muita toimintaan liittyviä ohjeistoja. Kirjalliset materiaalit tukevat suullista opetusta ja vuorovaikutustilannetta, joskaan eivät korvaa niitä täysin. (Helsilä 2009, 48.)

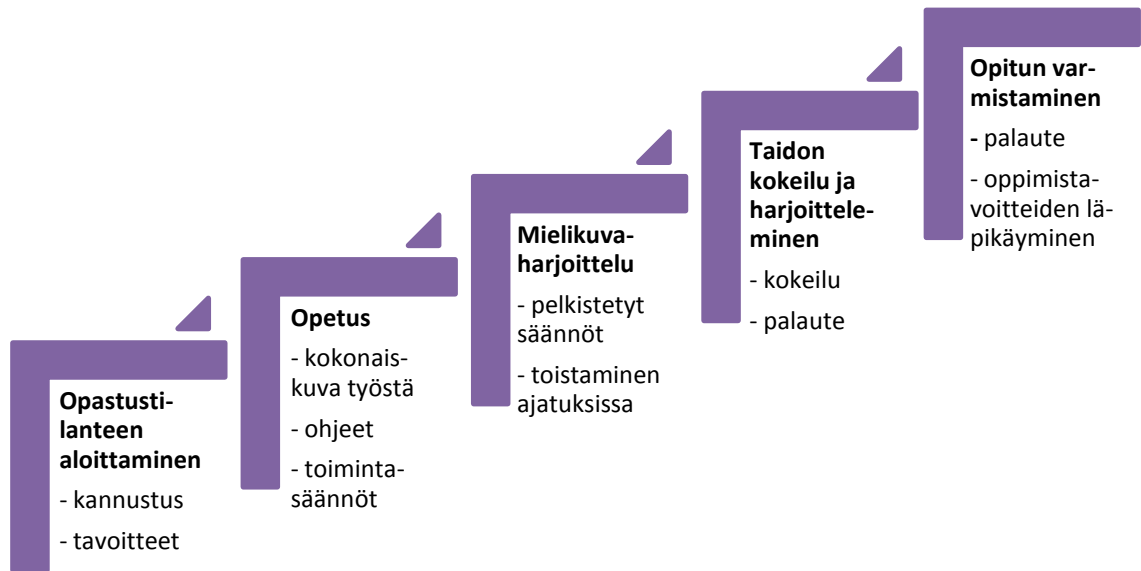
3.7 Työtehtävään perehdyttäminen eli työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työtehtävään perehdyttämistä. Työhön ja työtehtävään perehdyttäminen on paljon yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön ja organisaatioon perehdyttäminen. (Åberg 2006, 104.)

Työhön perehdyttäessä opastettavalle annetaan kokonaiskuva suoritettavasta työstä. Työtehtävä esitellään kokonaisuudessaan ja kerrotaan sen ominaisuuksista sekä säännöistä ja periaatteista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 235.) Käytännössä työnopastuksessa käydään läpi kaikki ne asiat, jotka liittyvät työntekijän tehtävään ja sen suorittamiseen. Perehdyttäjä opastaa, miten tehtävät suoritetaan käytännössä (Kjelin & Kuusisto 2003, 235). Hyvä työnopastaja onkin ammattitaitoinen ja motivoitunut tehtäväänsä. Hän ymmärtää miten ihmiset saa oppimaan erilaisten menetelmien kautta. (Liski ym. 2007, 13.)

Työnopastuksessa on erittäin tärkeää, että esimies kertoo tulokkaalle miten tämän työtehtävä tukee koko yrityksen menestymistä ja mitä tuloksia häneltä odotetaan (Kupias & Peltola 2009, 69). Työhön perehdyttämisen tavoitteena on hyvä olla työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu (Kauhanen 2009, 152). Se on oppimisprosessi, joka tulee suunnitella huolellisesti. Uusi työntekijä tarvitsee opettelua ja kokeilua, jotta hän voi saada uusia kokemuksia ja oppia niistä. Opettelua on hyvä arvioida yhdessä esimiehen kanssa, jotta pystytään arvioimaan mikä meni hyvin ja mitä pitäisi vielä kehittää. Tätä kautta tulokas oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset ja uusien oppien ja kokemusten kautta hänen käsityksensä tehtävistä laajenevat. (Helsilä 2009, 49).

Eräs työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen menetelmistä on niin sanottu viiden askeleen menetelmä. Ensimmäisenä askeleena on opastustilanteen aloittaminen. Tämän askeleen on tarkoitus selvittää aihe ja oppimistavoitteet sekä lähtötaso. Tässä on myös erittäin tärkeää, että työn opastaja luo kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutustilanteen, jotta tulokkaan on helppo kysyä ja saada niihin vastauksia tarvittaessa. Toisena askeleena on itse opetus. Opastettava saa kokonaiskuvan tehtävästä sekä siihen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja säännöistä. Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu. Tässä kohtaa opastettava keskittää ajatuksensa työnsuorittamiseen ja sen onnistumiseen. Mielikuvaharjoittelu kehittää ja viimeistelee sisäiset mallit. Taidon kokeilu ja harjoittelemineen on neljäs askel. Työhön opastettava konkreettisesti harjoittelee tehtäviään ja opastaja seuraa ja arvioi tämän tekemistä.. Tämä harjaannuttaa opastettavaa taidoissaan ja valmistellee häntä varsinaiseen työntekoon. Viimeisenä askeleena on opitun varmistaminen. Opastettava alkaa työskennellä yksin ja opastaja seuraa työskentelyä. Opastaja voi varmistaa opitun pyytämällä opastettavaa opettamaan osaamansa jollekin toiselle henkilölle. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, Kankaan & Hämäläisen 2007, 14–16).



KUVIO 3. Viiden askeleen menetelmä (Kangas & Hämäläinen 2007, 15, muokattu)

On muistettava, että työhön perehdyttäminen kuuluu myös sellaisille työhön palaajille, jotka ovat olleet pitkään poissa, kuten hoitovapaalla, pitkällä sairauslomalla, töissä ulkomailla tai opiskelemassa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–3). Samoin työnopastus kuuluu uusiin tehtäviin siirryttäessä (Helsilä 2009, 48). Jos yrityksessä tapahtuu muutoksia, on työhön perehdyttäminen silloinkin otettava huomioon. Esimerkiksi uusien työvälineiden käyttöön ottaessa on työnopastus tarpeen, jotta muutos sujuisi onnistuneesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20).

3.8 Perehdyttämisessä erityisesti huomioitavaa

Perehdytyksen perusrunko voi olla suunnilleen sama, mutta perehdyttämisessä tulee aina huomioida perehdytettävän tarpeet sekä erilaiset perehdyttämistilanteet. Perehdytettäviä on monenlaisia, minkä vuoksi perehdyttäminen ja työnopastus tulee aina suunnitella ja toteuttaa tilanteen ja tarpeen mukaan. Usein perehdyttämisessä joudutaan soveltamaan useaan otteeseen, koska tilanteet vaihtelevat tiheään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdytys suunnitelman luomisessa tulisi ottaa huomioon ainakin uuden henkilön rooli, aikaisempi työkokemus, ammatillinen tausta sekä hänen odotukset uudesta työstä. Tämän pohjalta luodaan valmis suunnitelma, joka sisältää perehdyttämisen aikataulun,

vaiheet, vastuut, sisällön, menetelmät ja seurannan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.) Sekä perehdyttämisen suunnittelussa että itse perehdytettäessä on paljon asioita ja siksi niille tulee varata riittävästi aikaa (Honkaniemi ym. 2007, 159).

Ihmisillä on erilaisia tarpeita, tilanteita ja vaiheita elämässään. Perehdyttämisessä on hyvä ottaa huomioon uuden henkilön elämän- ja uravaihe, koska ne vaikuttavat perehdyttämiseen ja niiden työjärjestelyihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 107.) Perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisöön ja organisaatioon, jolloin niidenkin tarpeet on otettava huomioon. Yleensä pelkkä asioiden kertominen ja informointi eivät riitä ja siksi perehdyttämisessä kannattaa käyttää erilaisia perehdyttämismenetelmiä ja työkaluja. Perehdyttämismenetelmät ja työkalut sopivat erilaisiin tilanteisiin ja edistävät tulokkaan oppimista. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset kysymykset, testit ja kokeet, kokonaiskuvan hahmottaminen ja jäsentely, soveltavat tehtävät ja harjoittelu, lukutehtävät sekä perehtymispäiväkirja. (Kupias & Peltola 2009, 151–165.)

Erilaiset ihmiset, erilaiset ryhmät ja erilaiset taustat on erittäin tärkeää ottaa huomioon perehdyttämisessä. Kaikkia ei voi eikä pidä perehdyttää samalla tavalla. Organisaatio ja työyhteisö hyötyvät monin eri tavoin kun lisääntyvä monimuotoisuus otetaan kunnolla huomioon (Kupias & Peltola 2009, 98). Lyhyissä työsuhteissa perehdyttämiseen voidaan sisällyttää vain välttämättömät asiat, kuten työsuhdeasiat ja tiivis työnopastus. Kun työsuhteen kesto pitenee, on perehdytykseen hyvä ottaa mukaan yritystietous ja laaja työnopastus. Henkilön siirryttäessä yrityksen sisällä toiseen tehtävään, voidaan hänen kohdallaan keskittyä vain työnopastukseen, koska hänellä on jo varsinainen yritystieto. Nuoren henkilön perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon nuoren henkilön ikä, minkä vuoksi useimmat työhön, työsuhteeseen ja yritykseen liittyvät asiat ovat hänelle uusia ja vieraita. Perehdytyksessä tulee siis käydä läpi perusasiat tavallista syvemmin ja tarkemmin. (Liski ym. 2007, 14–17.)

3.9 Perehdyttämismateriaalit

Työntekijää helpottaa kun tärkeimmät työhön liittyvät asiat löytyvät helposti kirjallisena, jolloin niitä voi opiskella itsenäisesti kun on aikaa, tai niihin voi palata myöhemmin tarkastamaan asioita (Kupias & Peltola 2009, 70). Oheismateriaalien tekeminen vie yleensä aikaa, mutta toisaalta se säästää varsinaiseen perehdyttämiseen käytettävää ai-

kaa (Kangas & Hämäläinen 2007, 7). Oleellista on, että tulokas tutustuu siihen materiaaliin ja niihin välineisiin, jotka auttavat häntä omassa työssään. Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää kaikkea henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia, jotka auttavat tulokasta hahmottamaan yritystä. Asiakas- ja henkilöstölehdet sekä vuosikertomus ovat erinomaisia antamaan kokonaiskuvan yrityksestä, ja niitä voidaan hyödyntää jo haastatteluvaiheessa. Erilaiset henkilöstö- ja asiakastutkimukset sekä selvitykset ja yhteenvedot antavat uudelle työntekijälle tärkeää tietoa ja avartavat hänen näkemystään yrityksestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdyttämismateriaalien on tarkoitus tukea asioiden muistamista, eli oppimista. Tietomateriaali kannattaa kuitenkin pitää mahdollisimman vähäisenä, koska kaikki materiaali tulee pitää ajan tasalla ja niitä pitää päivittää koko ajan. Perehdyttämisen apuvälineinä ovat yleistymässä Internet ja yrityksen intranet. Kirjallisen aineiston rinnalla tai sen lisäksi perehdyttämismateriaali on sähköisessä muodossa. Esimerkiksi yrityksen intranetiä voi hyödyntää tiedottamisessa, viestinnässä, oppimisympäristönä, henkilöstöhallinnassa sekä johtamisen työvälineenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–2011; Kangas & Hämäläinen 2007, 10–11.)

3.10 Perehdyttämisen toimintakonseptit

Perehdyttämisessä on useita erilaisia toimintakonsepteja. Toimintakonseptin yhteys yrityksen strategiaan on kiinteä ja sen avulla yritys voi menestyä ja edetä haluamaansa suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 43.) Seuraavassa on esitelty vierihoito-, malli- ja laatuperehdyttäminen sekä räätälöity perehdyttäminen (Kupias & Peltola 2009, 36–41).

3.10.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidossa esimies tai joku muu kokeneempi työntekijä ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja kertoo uudelle työntekijälle työnopastuksen ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävästä. Vierihoidossa tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa, ja näin perehtyminen tapahtuu vähitellen työnteon yhteydessä. Tulokkaan on mahdollista toimia yksilönä ja häntä on myös mahdollisuus perehdyttää yksilöllisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Vierihoidoperehdyttämisen etuna on, että perehdyttäminen tapahtuu yksilöllisesti ja tuokas huomioidaan yksilötasolla. Perehdyttämisellä on selkeä vastuuhenkilö ja hänen omat taidot ja osaaminen korostuvat. Vaarana vierihoidossa on, että perehdyttäminen on vain vastuuhenkilön osaamisen ja innostuksen varassa. Joskus perehdyttäjä saattaa toimia piittaamattomasti, jolloin perehdytettävän on opittava kaikki omatoimisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

3.10.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisessä luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Näin perehdyttämistä yhtenäistetään, tehostetaan ja autetaan jäsentämään perehdyttämisen kenttää. Malliperehdyttämisessä on määritelty selkeä työn- ja vastuunjako sekä tuotetaan perehdyttämisen apuvälineitä ja materiaalia sisäisesti käytettäväksi. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Malliperehdyttämisessä yrityksen henkilöstö ottaa isompaa vastuuta perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Henkilöstöosasto yleensä hoitaa yleisperehdyttämisen, joka hoidetaan ja toteutetaan organisaatiossa aina samalla tavalla. Näitä asioita ovat esimerkiksi työsuhteeseen ja yritykseen perehdyttäminen. Varsinaisen työnopastuksen ja työyhteisöön perehdyttämisen hoitaa työyksikkö tai osasto. (Kupias & Peltola 2009, 38.) Malliperehdyttämisessä esimiehen rooli on suppea. Yleensä esimiehen tehtäväksi jää varmistaa perehdyttämisen työnjako, ottaa työntekijä vastaan ja kertoa tälle työsuhteen tavoitteista ja odotuksista. (Kupias & Peltola 200, 50.)

Malliperehdyttämisen etuja ovat valmiit toimintamallit ja materiaalit perehdyttäjien tukena. Perehdyttäminen on tasalaatuista ja yhtenäistä. Vaarana taas on, että huomio kiinnittyy liikaa organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen, jolloin perehdyttäminen ei kiinnity oman työn tekemiseen. Malliperehdyttämisessä perehdyttäminen saattaa myös jäykistyä, jos yksilö ei oteta huomioon ja toimitaan vain annettujen toimintamallien mukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 38–39.)

3.10.3 Laaturahdyttäminen

Perehdyttämisen laadun parantaminen ja sen kehittäminen ovat laaturahdyttämisen lähtökohtia. Vastuu perehdyttämisen järjestämisestä ja kehittämisestä on siirretty työyksiköille ja tiimeille, jotka voivat näin joustavasti kehittää perehdyttämisen laatua. Työyksiköistä ja tiimeistä on valittava henkilöt, jotka ovat vastuussa perehdyttämisestä. Vastuuhenkilöillä on vastuu kokonaisperehdyttämisen prosessin etenemisestä ja sen koordinoinnista. (Kupias & Peltola 2009, 38.) Laaturahdyttämisessä kuitenkin kaikki kollegat osallistuvat tavalla tai toiselle perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 50).

Etuna laaturahdyttämisessä on tiimin joustavan ja ajantasaisen perehdyttämisen tuottaminen yksikölle. Uusi työntekijä voi käyttää osaamistaan laajasti ja hänet otetaan tiimin jäseneksi perehdyttämisen aikana. Vaarana on kuitenkin tiimin vastuun liiallinen korostaminen, jolloin vastuuta ei varsinaisesti ole kenelläkään yksittäisellä henkilöllä ja näin vastuuta ei ole periaatteessa kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

3.10.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämiseen liittyvät palvelut ja tuotteet jaetaan moduuleihin ja niistä rakennetaan kullekin tulokkaalle yksilöllisiä, heidän tarpeisiin sopivia kokonaisuuksia. Yrityksen henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt valmistelevat moduuleja. Joku yrityksen henkilö tai taho toimii tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoijana ja hänellä on oltava hyvä käsitys kaikista perehdyttämisen osa-alueista, jotta hän voi yhdistellä niitä tulokkaan tarpeiden mukaan ja luoda oikeanlaisia kokonaisuuksia. Räätelöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämistä ei käydä läpi joka tulokkaan kanssa samalla tavalla, vaan uuden työntekijän tarpeet ja osaaminen otetaan aina huomioon. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.) Perehdytettävän oma rooli korostuu perehdyttämisen suunnittelussa ja sen läpiviemisessä (Kupias & Peltola 2009, 50).

Räätelöidyn perehdyttämisen etuna on, että perehtyjää kuunnellaan tarkasti. Perehdytettävästä saadaan hyvin sitoutunut ja hänen oma osaamisensa on perehdytyksen lähtökohdana. Toisaalta vaarana on, että tulokkaalta vaaditaan sitoutuneisuutta omaan perehdyttämisohjelmaan sekä perehdyttämisen koordinoijalta monipuolista erityisosaamista.

3.11 Perehdyttämisen kehittäminen

Perimmiltään yrityksen toiminnan elinehtona oleva osaaminen on ihmisen osaamista, joten ainoastaan sitä kehittämällä voidaan rakentaa ja kehittää koko yrityksen osaamista (Viitala 2009, 182). Perehdyttäminen ja sen onnistuminen on iso osa yrityksen osaamista ja sen vuoksi perehdyttämisen kehittäminen on hyvin merkittävää yrityksen kannalta. Osaamisen ja henkilöstön kehittämisen päämääriä ovat esimerkiksi työtehtävien suorittamisen tehostuminen, yrityksen kilpailustrategian turvaaminen ja toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen. (Viitala 2009, 182.)

Perehdyttämisen ja sen kehittämisen tulee olla osa muuta osaamisen ja henkilöstön kehittämistä yrityksessä. Se tulee nivottaa yhteen yrityksen muihin kehittämiskäytäntöihin, kuten kehitys- ja palkkakeskusteluihin. (Kupias & Peltola 2009, 51). Jotta perehdyttämistä ja työnopastusta voidaan alkaa kehittää, tulee tietää mikä niiden tilanne on sillä hetkellä. Lähtötilanteen perusteellinen selvittäminen on ensisijaisen tärkeää kehittämisen kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25). Aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen on myös otettava huomioon ja niitä on peilattava tavoiteltavaan perehdyttämiskäytäntöön (Kupias & Peltola 2009, 51).

Perehdyttämisen toteutumista ja onnistumista tulee seurata ja siitä on kerättävä tietoa, jotta sitä voidaan arvioida ja kehittää tulevaisuudessa. On arvioitava perehdyttämisen hyödyt sekä tulokkaan kokemukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Arvioinnit voidaan tehdä haastattelemalla, kirjallisina kyselyinä tai keskustellen (Kangas & Hämäläinen 2007, 25). Perehdyttämisen tuloksia tulee seurata ja arvioida ja perehdytettävien mielipiteitä kuunnella ja niiden kautta kehittää perehdyttämistä (Penttinen & Mäntynen 2006, 7). On myös tärkeää panostaa perehdyttämisen kehittämiseen silloin kun yritykseen ei olla juuri palkkaamassa uusia työntekijöitä (Kjelin & Kuusisto 2003, 45).

Perehdyttämisessä uudesta työntekijästä halutaan vahva osaaja, joka hoitaa omat työtehtävänsä moitteettomasti ja mahdollisimman hyvin. Uusi työntekijä halutaan saada nopeasti osaksi yritystä, koska työntekijä on yksi yrityksen edustajista ja tätä kautta yksi yrityksen käyntikorteista. Perehdyttämisellä on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja siksi perehdyttäminen on myös tärkeä osa yrityksen osaamisen kehittämistä (Kupias & Peltola 2009, 51).

4 OSAAMINEN KILPAILUKYKYTEKIJÄNÄ

”Yrityksen kilpailukyky riippuu eniten siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.” (Viitala 2009, 170). Yrityksen toimintatapojen, kuten esimerkiksi perehdyttämisen, kehittämisen ohella koko organisaatio vaatii jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Muutoksesta on tullut pysyvä olotila ja ainut keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on kyky oppia uutta ja valmius omaksua uusia työtehtäviä ja niiden vaatimat tiedot ja taidot. Säilyttääkseen kilpailukykyä, organisaatioiden on jatkuvasti uusiuduttava. Uusiutuminen vaatii kekseliäisyyttä ja pitkäjänteistä uuden opiskelua. Osaamista tulee kehittää ja yhä useammalla organisaatiolla se onkin osa strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2009, 144–145.) Yrityksestä voi tulla hyvin menestyvä, jos se pystyy kehittämään osaamistaan nopeammin kuin kilpailijat (Helsilä 2009, 71).

4.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on sen osaamisen määrittely, jonka varassa yritys aikoo päästä sen tavoittelemiin päämääriin ja saada oman liiketoimintastrategiansa toimimaan. Liiketoiminnan aikomukset määräävät kiintopisteet osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle. (Viitala 2009, 175–176.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä. Osaamisen johtamisen tarkoituksen on turvata yrityksen osaaminen, jolla se saavuttaa sen tavoitteet ja päämäärät sillä hetkellä ja tulevaisuudessa. Onnistunut osaamisen johtaminen näkyy kehittyneimpinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaationa ja aivan lopulta parantuneena taloudellisena tuloksen ja tilanteena. (Viitala 2009, 170.)

Osaamisen johtamisessa yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään. Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaaminen, sen hyödyntäminen ja sen osaamisen tason nostaminen. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Yksilöiden osaaminen on yrityksen elinehto, jota ilman sen on vaikea menestyä, koska ei ole mitään sellaista osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmis-

tä. Osaamisen johtamisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Yksilöiden osaaminen tulee kytkeä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta se kanavoittaa yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kehittymisen. (Viitala 2009, 170.)

4.2 Yrityksen ydinosaaminen

Yrityksen ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä (Helsilä 2009, 83). Helsilän (2009) mukaan ydinosaaminen syntyy organisaation oppimisen kautta tiedoista, taidoista, prosesseista, teknologiasta ja menettelytavoista.

Yrityksen ydinosaamista on osaaminen, kun sen avulla saadaan kilpailuetua ja sen avulla asiakas saa lisäarvoa. Ydinosaaminen muodostuu kompetenteista, jotka ovat yritykselle oleellisia. Näitä kompetensseja voi yrityksellä olla vain harvoja, noin 5-10. Ydinosaamisen kompetenssit luovat yritykselle ainutlaatuisen kilpailukyvyn ja ne ovat oleellisia yrityksen vision toteutuksessa. (Helsilä 2009, 83–34.)

Ydinosaamisen kompetenssien tunnistaminen on hyvin tärkeää yritykselle. Sen avulla yrityksen henkilöstö kartoittaa yrityksen eri osia, jota kautta yrityksen meneillään olevat toiminnot tulevat tutuiksi. Prosessi voi olla hankala, mutta kun se onnistuu, ydinosaamisen ymmärrys lisääntyy ja siitä saadaan valtavasti etua. (Ljungquist 2008, 74.)

4.2.1 Perehdyttämisestä ydinosaaminen

Ydinosaamista on kilpailijoiden vaikea kopioida. Tämä siis mahdollistaa yritykselle menestyksekkään kilpailun. Ydinosaamisen varassa yritys voi kehittyä ja kehittää uusia liiketoimintojaan. (Helsilä 2009, 83.) Perehdyttämisen aikana uudesta työntekijästä tehdään monipuolinen osaaja ja hänelle halutaan kehittää työpaikan ydinosaamiseen tarvittavat taidot. (Cirilo & Kleiner 2003, 22.)

Työhön perehdytettäessä työntekijöille halutaan kehittää kolme taitoa, joita voidaan pitää perehdytyksen ydinosaamisena. Ensiksi työntekijöille halutaan kyky oppia. Henkilöt, joilla on taito opetella uutta, ovat joustavampia ja heidän on helpompi määrittää tuleva työnkuva ja siihen tarvittava työmäärä. Perehdyttäminen on psykologinen prosessi.

si perehdyttävälle. Henkilöt, jotka hallitsevat itsetietoisuuden, itsehallinnan ja sosiaaliset taidot, saavat tutkitusti parempia tuloksia aikaan. He osaavat myös hyödyntää näitä taitoja muiden henkilöiden kehittämisessä ja edistämässä. (Ladyshevsky 2010, 294.)

Toiseksi, työntekijöiltä odotetaan perustaitojen täydellistä hallintaa. Perustaitojen (esimerkiksi kirjoittaminen ja laskeminen) on oltava täysin hallinnassa, ennen kuin niiden lisäksi voidaan alkaa opetella vaativampia taitoja. Työntekijät eivät voi alkaa kehittää osaamistaan, jos osaamisen peruspilarit eivät ole kunnossa. Kolmanneksi, yritykset tarvitsevat henkilöstön, joilla on erinomaiset sosiaaliset taidot. Yritykset haluavat henkilöstön, joilla on taito kuunnella ja kommunikoida, jotta koko työympäristöstä saadaan kommunikoiva. Perehdyttämisessä voidaan opettaa kommunikointi ja yhä enenevässä määrin yritykset panostavat sosiaalisten taitojen opettamiseen. Sosiaaliset taidot vaikuttavat työntekijöiden työsuoritukseen ja osaamiseen merkittävästi. (Cirilo & Kleiner 2003, 22.)

Perehdyttämisestä voi saada merkittävän kilpailukyvyn, kun perehdyttämiseen sisällytettävät asiat ovat yrityksen ydinosamisen opettelua. Yrityksen ydinosamisen tulee olla tietenkin ensin selvillä, ennen kuin sitä voidaan alkaa viemään eteenpäin tai sisällyttää osaamiseen.

4.3 Oppiva organisaatio

Organisaation ja yksilön oppiminen eivät ole sama asia. Organisaatio ei uusiudu ja opi, jos yksilöt eivät opi toimimaan yhdessä tai yhdistämään oppimaansa. Organisaation oppiminen on paljon enemmän kuin yksilön oppiminen. Organisaation oppimisessa yksilön oppimiset liitetään yhteen, jotta organisaation yhteisen tavoitteet saavutetaan. Organisaation oppiminen noudattaa kehää ja sen osia ovat: oppiminen ja kokemus, arviointi, opitun muuttaminen malliksi ja mallin kokeileminen uudessa tilanteessa. (Kauhanen 2009, 159.)

Oppivalle organisaatiolle on monenlaisia määritelmiä, mutta keskeiset tekijät oppivassa organisaatiossa ovat tiimityö ja tiimissä oppiminen, järjestelmällinen ajattelu sekä henkilöstön ja työtapojen jatkuva kehittäminen. Oppivassa organisaatiossa virheet ja epäonnistumiset ovat sallittuja. Henkilöstöä kannustetaan oppimaan ja kokeilemaan uutta.

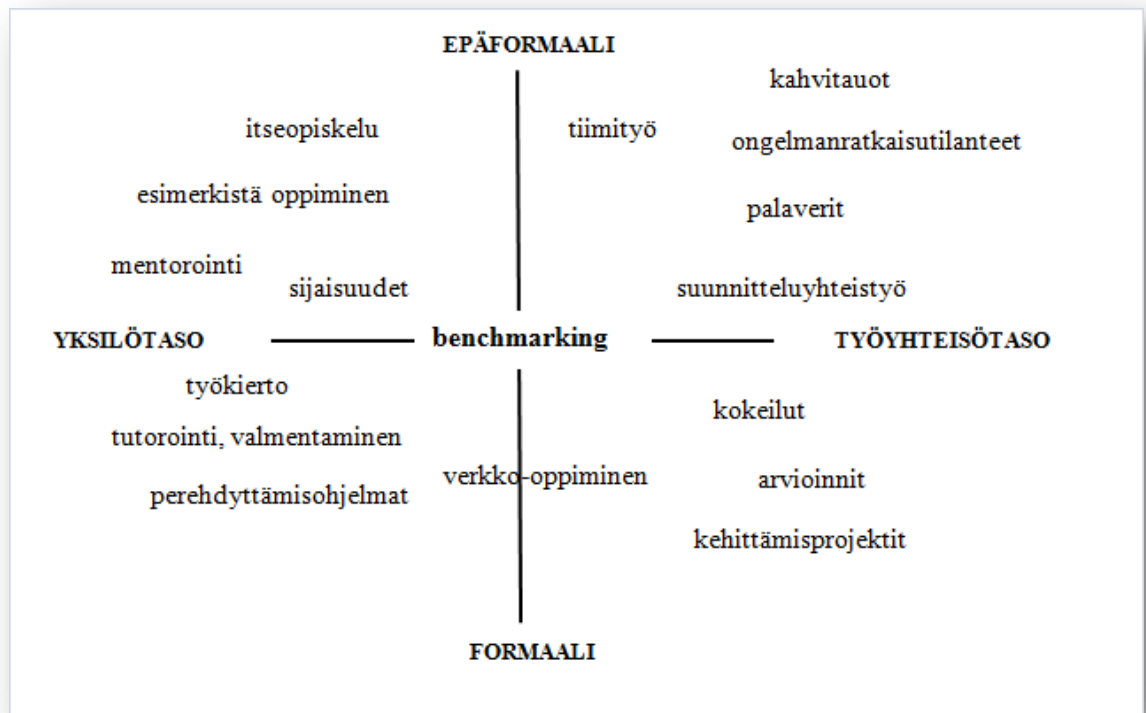
Oppivan organisaation henkilöstö on omatoimista ja heillä on mahdollisuus saavuttaa haluamiaan tuloksia, joista syntyy uusia ajattelumalleja. Kaikki tämä korostaa, että oppimisella ja muutoksella on yhteys. Jotta organisaatio oppii, on sen oltava innovatiivinen ja muuntautumiskykyinen. Organisaatiolla on oltava näitä tapoja edistävää johtamistapa, eli osaamisen johtaminen. Organisaation oppimista ja osaamista on tarkasteltava raaka-aineen tavoin. Organisaation on kyettävä oppimaan ja uudistumaan, jotta se voi menestyä markkinoilla eikä pysähdy paikoilleen. (Kauhanen 2009, 158–159; Viitala 2009, 171.)

4.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisestä puhutaan usein henkilöstön kehittämisen muodossa, koska yrityksen osaaminen on ihmisen osaamista, joten ainoastaan sitä kehittämällä voidaan kehittää myös yrityksen osaamista. (Viitala 2009, 182.)

Osaamisen kehittämisellä on monia päämääriä. Kehittämistoiminnalla yritys turvaa kilpailustrategian vaativan osaamistason, työtehtävien suorittaminen tehostuu, mahdollistetaan muutosten toteuttaminen sekä parannetaan ja varmistetaan toiminnan laatua. Henkilöstön kehittäminen on osa osaamisen johtamista ja sillä vaalitaan yrityksen osaamista sekä pyritään uudistamaan sitä. (Viitala 2009, 182.) Kehittämistoimia on myös tietysti suunniteltava ja arvioitava (Viitala 2009, 188). Henkilöstön kehittämistarpeet tulee pystyä tunnistamaan ajoissa ja yksityiskohtaisesti. Yritykset voivat laatia esimerkiksi osaamistarveanalyysseja selvittääkseen yksilön pätevyyden, eli kompetenssin jonkun tietyn asian suhteen. (Kauhanen 2009, 146.)

Henkilön kehittämiseen on erilaisia muotoja. Niitä voidaan ryhmitellä esimerkiksi sen mukaan, kuinka formaaleja tai epäformaaleja ne ovat. Toinen tapa on ryhmitellä ne niin, että kehitetäänkö niillä yksilön, ryhmän vai koko yhteisön osaamista. Ryhmittelystä voidaan muodostaa nelikenttäkuvio. Henkilöstön kehittämisen toimintamalleja olisi hyvä kehittää kuvion oikeanpuoleisissa kentissä. (Viitala 2009, 188–189.) Alla on esitetty henkilöstön kehittämisen muotojen nelikenttäkuvio.



KUVA 1. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2009, 189, muokattu)

5 KÄYTETYT MENETELMÄT

5.1 Kysely perehdyttämisen nykytasosta

Muoti Modan perehdyttämisen nykytason selvittämiseksi tein pienimuotoisen kyselyn kymmenelle henkilölle, jotka ovat kaikki töissä Muoti Modassa. Osa näistä henkilöistä on ollut yrityksessä töissä hieman pidempään ja osa taas hieman lyhyemmän ajan. Kyselyn kysymykset laadittiin yhdessä yrityksen edustajan kanssa. Kysymyksiä oli yhteensä viisi ja ne olivat yleisiä perus kysymyksiä koskien perehdyttämistä ja sen nykytasoa Muoti Modassa. Kysymykset olivat kaikki avoimia, jotta vastaajat voivat vastata niihin omin sanoin, ja niin että perehdyttämisestä saataisiin mahdollisimman oikea kuva ja käsitys.

Kokosin ja analysoin vastaukset, jonka jälkeen tarkastelin niitä lukemani teorian valossa. Vastauksia oli helppo analysoida, koska kysymykset olivat kaikki avoimia sekä otanta sen verran vähäinen. Laadullinen kysely sopi tähän tarkoitukseen, jotta vastauksista saatiin tarpeeksi tarkkoja ja niitä pystyttiin hyödyntämään mahdollisimman monipuolisesti.

5.2 Perehdytysoppaan luominen

Lähdin luomaan perehdyttämisopasta sen pohjalta, että Muoti Modassa ei ole koskaan ollut mitään materiaalia tai opasta uusille työntekijöille perehdyttämistä varten. Pohdiskelin paljon millaisesta materiaalista olisi eniten hyötyä ja mitä voisi kehittää helposti tulevaisuudessa. Kyselyn perusteella oppaan ei tarvitse olla monimutkainen vaan hyvin yksinkertainen, josta kaikki tarvittavat asiat löytyvät helposti ja nopeasti. Perehdytysoppaan tuli olla myös apuväline vanhoille työntekijöille, josta asioiden tarkistaminen tapahtuisi kätevästi. Mietin myös paljon omia kokemuksiani perehdyttämisestä, ja mikä siinä on tärkeää ja mitä perehdyttämisoppaan olisi hyvä ainakin sisältää.

Lukemastani teoriasta oli paljon hyötyä eri teemojen valitsemiseksi perehdytysoppaanseen. Koska Muoti Moda on pieni liike ja työntekijöitä ei ole kovin montaa, oppaasta ei voinut tehdä liian laajaa, minkä vuoksi sovelsin ja yhdistelin teemoja paljon ja tein op-

paasta yrityksen käyttöön helposti soveltuvan. Perehdytysoppaan sisältöön vaikuttivat tietysti myös Muoti Modan toiveet ja ehdotukset.

6 PEREHDYTTÄMINEN MUOTI MODASSA

Perehdyttämisen nykytason selvittämiseksi tein kyselyn seitsemälle Muoti Modan vakituiselle työntekijälle. Joukossa oli yksi uusi ja kuusi vanhaa työntekijää. Kysely löytyy liitteestä 1. Kyselyssä kysyttiin vastaajien kokemuksia ja mielipiteitä perehdyttämisestä, sen laadusta sekä perehdytysmateriaaleista.

6.1 Perehdyttämistilanne

Muoti Modassa ei ole aikaisemmin käytetty yhtä tiettyä perehdyttäjää, vaan perehdytyksen on yleensä hoitanut kuka vain vanhoista työntekijöistä. Kyselyn perusteella yksi perehdyttäjä riittää. Perehdyttäjän tulee olla kuitenkin sellainen henkilö, joka on sillä osastolla töissä, johon uusi työntekijä tulee. Perehdyttämiseen käytettävän ajan ei tarvitse olla montaa kuukautta vaan muutamasta päivästä viikkoon. Kuitenkin niin ettei alkuun ole liian tiivis tahti, koska kaikkea ei voi oppia heti ensimmäisellä kerralla. Pienet yksityiskohdat ja niin sanottu nippelitieto tulee opittua ajan kanssa.

6.2 Perehdytettävät asiat

Muoti Modassa perehdytettävät asiat riippuvat siitä mille osastolle uusi työntekijä sijoitetaan. Osastoja on kaksi (naiset ja miehet) ja molemmilla osastoilla on omat myyjänsä. Omalla osastollaan uudelle työntekijälle tulee kertoa hänen vastualueensa sekä osastolla myytävistä tuotteista ja merkeistä.

Tärkeää on, että uudelle työntekijälle kerrotaan talon tavoista ja pelisäännöistä alkuun. Tähän auttaa, kun perehdyttämiseen saadaan opas ja manuaali, mistä löytyy kaikki perusasiat, jotka työntekijän tulee tietää. Työnopastuksessa ensimmäisenä opetetaan kas-sajärjestelmän ja hälytyksien käyttö sekä varastossa toimiminen.

6.3 Perehdyttämismateriaali

Muoti Moda tarvitsee selkeän ja helppolukuisen perehdyttämisosoppaan. Perehdytysmateriaali puuttuu ja se on ajoittain tehnyt perehdyttämisestä hankalaa ja sekavaa. Perehdyttäjällä ei ole selkeää suunnitelmaa, jota noudattaa ja asioita käydään läpi summittaisessa järjestyksessä. Perehdyttämisosoppaan avulla varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat tulee käytyä läpi, jolloin perehdyttämisosopas toimii muistilistana. Perehdytysopas toimii myös apuvälineenä perehdyttämisen kehittämiseksi.

6.4 Kehitysehdotukset

Tekemäni kyselyn, omien havaintojeni ja Muoti Modan edustajien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella perehdyttämisosopas on ensimmäinen ja tärkein kehityksenkohde. Sen olemassa olon puute on vaikuttanut varsinaiseen perehdyttämiseen ja sen puutteellisuuteen. Kehittämisen kohteina ovat myös perehdyttämisen toimintakonsepti sekä perehdyttämisen seuranta ja arviointi.

Jotta Muoti Modan perehdyttämistä voidaan alkaa kehittää, laaditaan ensimmäiseksi perehdyttämisosopas yrityksen tarpeisiin sopivaksi ja niin, että siitä hyötyy sekä uudet että vanhat työntekijät. Perehdyttämisosopasta tulee päivittää säännöllisesti ja aina tarpeen mukaan. Perehdyttämisosopas toimii perehdyttämisen tarkistuslistana ja sitä voidaan käyttää aina uuden työntekijän tullessa taloon, sekä vanhoille työntekijöille muistilistana.

Selkeää perehdyttämisen toimintakonseptia ei ole aikaisemmin ollut, joten jatkossa perehdyttäminen tapahtuu vierihoito- ja malliperehdyttämisen yhteiskäytöllä. Vierihoitoperehdyttämisen mukaan perehdyttäminen tapahtuu vastuuhenkilön nimeämisellä ja uusi työntekijä oppii asiat perehdyttäjän työtä seuraamalla. Vastuuhenkilö nimetään sen mukaan mille osastolle uusi työntekijä sijoitetaan. Malliperehdyttämällä perehdyttäminen saadaan yhteneväiseksi ja tehokkaaksi selkeällä työnjaolla sekä perehdyttämisosoppaan avulla.

Perehdyttämistä on kannattavaa seurata ja arvioida, jotta sitä voidaan jatkossa kehittää. Jos seuranta ja arviointia ei haluta tehdä erikseen tarvittavilla lomakkeilla, olisi hyvä perehdyttämisestä keskustella esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tätä kautta esimies

ja/tai perehdyttäjä saavat tärkeää tietoa perehdyttämisen onnistumisesta, laadusta ja kehityksenkohteista.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni aiheena oli luoda perehdyttämisopas Torppis Oy: Muoti Modan toimipisteelle. Perehdyttämisopas on askel perehdyttämisen kehittämiseksi. Perehdyttämisoppaan avulla perehdyttämisestä tulee selkeämpää, tehokkaampaa ja yhtenäistä. Perehdyttämisopas auttaa sekä yritystä että sen uusia ja vanhoja työntekijöitä. Perehdyttämisoppaaseen on kerätty kaikki tarvittava tieto Muoti Modasta ja sen toimintatavoista ja pelisäännöistä. Opas auttaa perehdyttäjää käymään tehtävät läpi perehdytettävän kanssa, sekä se toimii tarkistuslistana vanhoille työntekijöille, jos jotain asioita on tarvetta kerata. Opasta tulee pitää ajan tasalla, joten sen päivittäminen on tärkeää.

Perehdyttämisen nykytila Muoti Modassa selvitettiin laadullisen kyselyn avulla. Kyselyyn vastasi seitsemän Muoti Modan työntekijää ja sen avulla perehdyttämisestä ja sen puutteista saatiin tarpeellinen käsitys. Kyselyn perusteella selvisi, että perehdyttämisopas on ensiarvoisen tärkeä saada yritykselle, jotta perehdyttämisestä saataisiin selkeämpää ja yhtenäisempää ja sitä voitaisiin jatkossa kehittää. Oppaan avulla perehdyttämisestä saataisiin yhtenäinen kokonaisuus ja kaikki tarvittavat asiat ja tehtävät tulisi varmasti käytyä läpi. Muoti Modan työntekijät toivoivat perehdyttämisoppaasta niin sanottua ”talon kirjaa”, jossa liikkeen pelisäännöt olisivat kaikkien luettavissa ja saatavilla tarvittaessa. Näiden pohjalta luotiin perehdyttämisopas, joka soveltuu parhaiten Muoti Modan käytäntöihin.

Perehdyttämisopas onnistui hyvin ja se palvelee Muoti Modan tämän hetkisiä tarkoituksia. Oppaaseen on selkeästi jaoteltu otsikot ja siinä on käyty läpi sekä työsuhteeseen liittyvät asiat että päivittäisten työtehtävien ja toimintojen suorittaminen. Opas on hyödyksi yrityksen työntekijöille ja sen avulla perehdyttämistä voidaan kehittää tulevaisuudessa. Opasta on helppo ja kätevä päivittää, ja sinne voi lisätä uusia asioita ja aiheita.

Opinnäytetyöprosessi oli ajoittain haastava ja se ei aina edennyt aivan suunnitelmien mukaan. Kaikesta huolimatta olen kuitenkin hyvin tyytyväinen opinnäytetyöhön ja perehdyttämisoppaaseen. Tällaiset projektit opettavat uusia asioita sekä itsestä että työn aiheesta. Tätä kautta saa kokemuksia, ja valmistaudutaan työelämän projekteja varten.

LÄHTEET

- Cirilo, R. & Kleiner, P. 2003. How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News* 26 (3), 22–24.
- Hacker, C. 2004. New employee orientation. Luettu 15.3.2013.
<http://search.proquest.com.elib.tamk.fi/docview/214124243?accountid=13208>
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus, Palveluryhmä.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Ladyshevsky, R. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (4), 294.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/34.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys – opas. Luettu 5.2.2013.
<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>
- Ljungquist, U. 2008. Specification of core competence and associated components. *European Business Review* 20 (1), 74.
- MODA. 2013. Luettu 2.5.2013.
<http://www.moda.fi/>
- Tukiainen, S. kauppias 2013. Tietoja Torppis Oy:stä. Sähköpostiviesti.
sari.tukiainen@muotimoda.fi. Luettu 7.5.2013.
- Työsopimuslaki 26.1.2011/55.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Perehdyttämiskysely

Perehdyttäminen Muoti Modassa

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat, jotka tulisi ottaa huomioon uutta työntekijää perehdytettäessä?
2. Millä keinoin uusi työntekijä perehdytetään mahdollisimman hyvin?
3. Millainen on mielestäsi hyvä perehdyttämistilanne (aika, paikka, perehdyttäjien määrä, kesto jne.)?
4. Miten koit oman perehdyttämisen? Oliko perehdyttäminen tarpeeksi kattava tai mitä siitä puuttui?
5. Mitä asioita haluaisit perehdytysmateriaalin sisältävän?
6. Muita toiveita, ehdotuksia tai ajatuksia koskien Muoti Modan perehdyttämistä.

Liite 2. Perehdyttämisoppaan sisällysluettelo

Sisällysluettelo

	41
1 YRITYS	4
1.1 Yritys ja hallinto	4
1.2 Muoti Moda	5
1.3 MODA-ketju	5
1.3.1 MODA-kortti	5
2 TYÖPAIKKA	7
2.1 Työsuhteen yleiset asiat	7
2.1.1 Tavoitteet	7
2.1.2 Avainlukujen seuraaminen	7
2.1.3 Työsopimus	8
2.1.4 Työaika, työvuorot ja tauot	8
2.1.5 Pukeutuminen	9
2.1.6 Työterveyshuolto ja sairastuminen	9
2.1.7 Palkanmaksu ja palkka	9
2.1.8 Vuosilomat	9
2.1.9 Henkilökuntaedut	10
2.2 Toimipaikan esittely	10
2.2.1 Henkilökunta	11
2.2.2 Sosiaalitilat ja varasto	11
2.2.3 Ilmoitustaulu	11
2.2.4 Puhelin- ja muut hälytysjärjestelmät	12
3 TYÖTEHTÄVÄT	13
3.1 Aamu- ja iltarutiinit	13
3.2 Asiakaspalvelu	13
3.2.1 Myymälän hoitaminen ja siisteys	14
3.3 Kassatyöskentely	14
3.3.1 Tax-free	14
3.3.2 Laskutusasiakkaat	15
3.3.3 Kotisovitus	15
3.3.4 Avokauppa	15
3.3.5 Kanta-asiakkuus	16
3.4 Reklamaatiot	16
3.4.1 Palautus- ja vaihto-oikeus	17
3.5 Tuotteiden vastaanottaminen ja esillepano	17
3.5.1 Tuotesuojaus/hälyttäminen	17