

Janne Lukander

MYYNTIHENKILÖSTÖN PEREHDYTYKSEN JA
TYÖNOPASTUSOHJELMAN KEHITTÄMINEN
CASE: PARTIOVARUSTE

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
2014

MYYNTIHENKILÖSTÖN PEREHDYTYKSEN JA TYÖNOPASTUSOHJELMAN KEHITTÄMINEN CASE: PARTIOVARUSTE

Lukander, Janne
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2014
Ohjaaja: Teppola, Petteri
Sivumäärä: 50
Liitteitä: 1

Asiasanat: perehdytys, perehdyttäminen, työnohjaus, perehdytysohjelma

Opinnäytetyön aiheena oli laatia perehdytysohjelma retkeily- ja outdoorvälineitä myyväälle Partiovarusteelle. Tarve opinnäytteelle löytyi yrityksen kasvun johdosta ja sen tarkoituksena oli yhtenäistää jokaisen myymälän perehdytysprosessi sekä työnohjaus. Lisäksi tavoitteena oli kohottaa asiakaspalvelun tasoa ja laatua. Työ aloitettiin vuonna 2012 ja se kesti vuoden 2014 alkuun asti.

Opinnäytetyön teoreettinen osa päätettiin jakaa perehdytystä sekä työnohjausta käsittelevään osaan. Nämä asiat käsitellään erillisinä rakenteellisista syistä johtuen. Molemmissa osissa käsiteltiin aiheiden tarkoitusta ja tavoitteita sekä näiden prosessien ja. Empiirisessä osiossa sovellettiin työhön liittyviä teoreettisia malleja. Partiovarusteen oma perehdytysohjelma rakennettiin yhteistyössä kohdeorganisaation henkilökunnan kanssa ja se otettiin käyttöön vuoden 2012 lopussa. Lisäksi ohjelman toimivuudesta kerättiin palautetta testikäytön avulla, jonka pohjalta työhön tehtiin vielä muutamia kehitysehdotuksia. Palautteen keräämisessä käytettiin teemahaastatteluja jotka suoritettiin kasvotusten ja puhelimitse. Palautetta saatiin kerättyä odotettua vähemmän koska ohjelmaa ei ollut kunnolla hyödynnetty kohdeorganisaatiossa. Suurimpina haasteina olivat olleet selkeät linjaukset ja ohjeistukset ohjelman käytöstä, sekä ohjelman kehittämiseen liittyvä palautteen kerääminen sen läpikäyneiltä tulokkailta ja perehdytykseen osallistuneilta henkilöiltä. Ohjelma oli kuitenkin koettu hyödyllisenä apuvälineenä perehdytyksessä. Perehdytysohjelma ei ole kuitenkaan valmis tuote. Jatkotutkimuksen aiheita ovat ohjelman kehittäminen sekä informaatiopakettien laatiminen perehdytysohjelman tueksi.

DEVELOPING OF INDUCTION PROGRAMME FOR SALES PERSONNEL CASE: PARTIOVARUSTE

Lukander, Janne

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

January 2014

Supervisor: Teppola, Petteri

Number of pages: 50

Appendices: 1

Keywords: Orientation, induction, occupational guidance, orientation program

The purpose of this thesis was to create an orientation programme for a company called Partiovaruste ltd. The company had grown a lot in the near future and there was an identified need for induction programme that should unify the orientation process in every store. Also the purpose was to raise the quality of customer service. This thesis got started in 2012 and it was finished in the beginning of the year 2014.

The theory part of this thesis is divided into two parts. The first part is about induction and the second part is about occupational guidance. These two parts are treated separately for structural reasons. Both parts contents sections about the meaning and purpose of subjects and also about their processes. Induction programme for the target organization was made in cooperation with the staff and it was introduced to company's use in the end of the year 2012. Theoretical models were used in empiric part of the thesis when final version of the induction programme was put together. The programme test use was also monitored and referring to results few improvement suggestions were made. Interviews were used to collect feedback and they were executed face to face and over the phone. The amount of the feedback was lower than expected because the induction programme wasn't fully utilized. The biggest problems were lack of clear policies and instructions of how to use the programme and also the collection of feedback from people who were involved regarding the development of the programme. Still the induction programme was found as a useful tool to the company. The programme is not a complete product yet. Further research subjects are developing the induction programme and creating an information package to support it.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Aiheen valinta	5
1.2	Kohdeorganisaatio	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	7
2.1	Tarkoitus ja tavoitteet	7
2.2	Käsiteviitekehys	8
3	PEREHDYTYS	9
3.1	Perehdytys käsitteenä.....	9
3.2	Tarkoitus ja tavoitteet	11
3.3	Ohjaava lainsäädäntö	12
3.4	Suunnittelu	15
3.5	Perehdyttämisen mallit.....	16
3.6	Prosessi	20
3.7	Roolit ja vastualueet.....	23
3.8	Esimiehen rooli	25
3.9	Perehdyttäjän rooli oppimisen edistäjänä	26
3.10	Tyypilliset haasteet	28
4	TYÖNOPASTUS	29
4.1	Tarkoitus ja tavoitteet	29
4.2	Suunnittelu	30
4.3	Työnopastuksen malli	31
5	PEREHDYTYSOHJELMAN RAKENTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	33
5.1	Opinnäytetyön toteuttamismenetelmät	33
5.2	Kuvaus toteutuksesta	35
5.3	Luotettavuuden arviointi.....	41
6	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	43
6.1	Yhteenveto	43
6.2	Päätelmät.....	43
7	JATKOTUTKIMUS- JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET.....	44
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdytysohjelman luominen kohdeorganisaatioon ja sen kehittäminen saadun palautteen perusteella. Työn aihe on saatu toimeksiantona retkeily- ja outdoorvälineitä myyvältä kaupanalan toimijalta, Partiovarusteelta. Yrityksen kasvu on ollut merkittävää viime vuosien aikana. Kasvua vauhditti fuusio kilpailevan toimija kanssa, joka kasvatti myymälöiden ja henkilökunnan määrää merkittävästi. Fuusion myötä myös tarve yhtenäiselle perehdytysohjelmalle on kasvanut suureksi. Tarve on tiedostettu pitkään, mutta vasta nyt asialle tehdään jotain. Aikaisemmin perehdytyksen apuna ei ole ollut käytössä mitään työkalua ja perehdytys on ollut jokseenkin sekavaa.

Työn teoria osaan on poimittu kohdeyrityksen ja toteutettavan opinnäytetyön kannalta oleellisia asioita. Empiiristä osaa toteutettaessa, sekä produktion kehittelyvaiheessa ollaan pyritty soveltamaan kirjoitettua teoriaa. Työn teoriaosassa käsitellään perehdytys ja työnopastus erillisinä kokonaisuuksina rakenteellisista syistä johtuen, vaikka työnopastuksen tiedostetaankin olevan osa perehdytystä. Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen, mutta tarkemmin kuvattuna kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö. Työssä tutkitaan perehdytystä ja työnopastusta aihepiirinä, sekä kohdeyrityksen lähtökohtia, minkä avulla on saatu tietoon perehdytysohjelman sisällön kannalta oleelliset asiat.

Perehdytystä opinnäytetyön aiheena voidaan pitää melko yleisenä valintana. Tämän työn aihe sai alkunsa toisesta samaan aiheeseen liittyvästä projektista. Työskennellessäni kohdeyrityksessä vuosina 2009 ja 2010 huomasin perehdytyksen olevan sekavaa, mutta vasta kyseisen kouluprojektin kautta osasin yhdistää kohdeyrityksen tarpeen organisoidulle perehdytykselle. Myös oma kiinnostus aiheita ja kohdeorganisaatiota kohtaan vahvisti aiheen valintaan liittyvää päätöstä. Otin yhteyttä asian tiimoilta Partiovarusteeseen keväällä 2012 ja aihe herätti kiinnostusta.

1.2 Kohdeorganisaatio

Työn kohdeorganisaationa toimii alun alkaen turkulainen yritys nimeltä Partiovaruste. Se on partiotuotteiden, retkeilyn, ulkoilun ja hiihtourheilun erikoisliike. Organisaatio perustettiin Turussa vuonna 1970. Lounais-Suomen Partiosäätiö omistaa Partiovaruste Oy:n, eli se on siis 100 % partiolaisten omistama. Yritystoiminnan pohjana on partio toiminnan tukeminen, sillä kaikki tuotto ohjautuu kokonaisuudessaan partiolaisten hyväksi lapsi- ja nuorisotyöhön. (Partiovaruste, www-sivut 2013.)

Partiovarusteen toiminta on kasvanut lähivuosien aikana merkittävästi. Vuoden 2011 lopulla Partiovaruste Oy osti kilpailija Retkiaitta Outdoor Oy:n koko osakekannan mikä vauhditti yhtiön kasvua huomattavasti. Aikaisemmin neljän myymälän lisäksi yrityksellä oli näin kaksi myymälää lisää. Toiminta laajeni yrityskauppojen myötä pääkaupunkiseudulle ja yhteenliittymästä muodostui Suomen johtava Outdoor-toimija. Partiovarusteella on tällä hetkellä kahdeksan kivijalkamyymälää, jotka sijaitsevat Turussa, Raisiossa, Salossa, Porissa, Tampereella, Helsingissä ja Vantaalla. Raision alueella sijaitsee kaksi myymälää. Lisäksi talvisin Turun Hirvensalon laskettelukeskuksessa toimii suksivuokraamo ja hiihtokoulu. Verkossa tapahtuva vähittäismyynti on myös kasvanut ja tehostunut huomattavasti viime vuosien aikana. Verkkomyymälöitä on kolme, joista löytyy erittäin kattava ja monipuolinen valikoima erilaisia tuotteita. (Partiovaruste, www-sivut 2013.)

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Tarkoitus ja tavoitteet

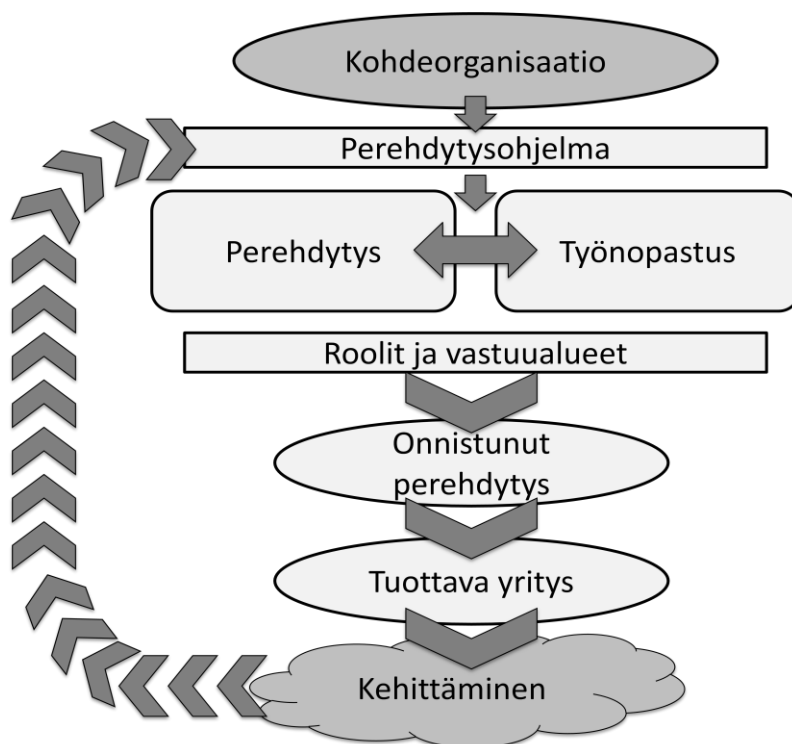
Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tehdä kohdeorganisaatiolle perehdytysohjelma ja kehittää sitä testikäytön perusteella. Perehdytysohjelmaa on tarkoitus käyttää ensisijaisesti uusien myyjien kohdalla, mutta sitä on myös helppo soveltaa tarvittaessa esimerkiksi uusille myymäläpäälliköille. Ohjelma toimii siis kattavana yleispohjana perehdytyksen apuna ja se on myös hyvä muistilista perehdyttäjille. Tässä työssä käsitellään aiheita jotka olen kokenut aihepiirin kannalta tärkeiksi. Siinä ei ole tarkoituksena kerätä syvällisempää informaatiota yrityksestä ja sen toimintatavoista. Perehdytysohjelman pääimmäisenä asiana on tehdä ohjelmarunko, eli listaus perehdytykseen ja työnopastukseen liittyvistä asioista ja aihealueista, jotka ovat kohdeorganisaation kannalta koettu tärkeiksi. Sen ei ole tarkoitus olla valmis tuote, mutta se auttaa yritystä jäsentämään kokonaisuutta. Informaatio, mikä kuuluisi olla perehdytysohjelmaan listattujen asioiden tukena, on rajattu pois tästä työstä.

Perehdytysohjelman tavoitteena on ennen kaikkea kohottaa asiakaspalvelun tasoa ja laatua entisestään ja mahdollistaa se, että asiakas pystyy saamaan samantasoista palvelua riippumatta siitä, missä liikkeessä hän asioi. Ohjelman toivotaan myös helpottavan uuden työntekijän tuloa taloon ja selkeyttävän tulevaa toimenkuvaa niin, että tulokas pystyy toimimaan paremmin työyhteisön jäsenenä. Ohjelma selkeyttää myös perehdyttäjien vastuualueita ja rooleja. Lisäksi perehdytys halutaan nähdä omana prosessinaan ja sitä pyritään jatkossakin kehittämään.

Tämän opinnäytetyön ongelmana on miten saada tulokkaasta mahdollisimman pienessä ajassa tuottava työyhteisön jäsen. Tavoitteena on saada tulokkaalle hyvä perusosaaminen kaikista tuotteista, jotta hän pystyy ohjelman jälkeen työskentelemään millä tahansa osastolla. Ohjelma tulisi suorittaa kahdessa viikossa. Tämän jälkeen osaamista syvennetään jollain tietyllä osastolla.

2.2 Käsiteviitekehys

Tämän käsiteviitekehysten (Kuvio 1.) on tarkoitus kuvata sitä, kuinka päästään onnistuneeseen perehdytykseen. Siinä on tiivistettynä ne asiat jotka vaikuttavat oleellisesti perehdytysohjelman laatimiseen, sekä esitelty näiden asioiden keskinäiset yhteydet. Viitekehyksessä on tuotuna esille kaikki keskeisimmät osa-alueet tämän opinnäytetyön kannalta. Tässä työssä pyritään luomaan kohdeorganisaatiolle perehdytysohjelma, joka auttaa yritystä onnistumaan perehdytyksessä. Sitä pyritään myös kehittämään palautteen perusteella. Toivotut hyödyt ovat perehdytyksen yhtenäistäminen ja johdonmukaistaminen, sekä asiakaspalvelun tason kohottaminen.



Kuvio 1. Käsiteviitekehys (Itse laadittu 2013)

Kun kohdeorganisaatioon luodaan perehdytysohjelma, on muistettava, että sen kulmakivinä toimii perehdytys sekä työnopastus. Ohjelman tulee sisältää selkeät kohdat joissa varataan aikaa niin sanottuun yleiseen perehdytykseen mikä käsittää itse yrityksen, työyhteisön, talon tavat sekä muut työntekijälle tarpeelliset asiat ja tiedot. Vähintään yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää on täsmällinen työnopastus, jossa tulo- kas oppii uuden työnsä ja kaikki siihen liittyvät asiat. Nämä asiat on myös järkevää kytkeä osaksi isompaa kokonaisuutta. Jotta nämä osa-alueet saadaan toimimaan, kai-

killä prosessiin osallistuvilla henkilöillä on oltava omat sekä toisten roolit ja vastuualueet selvillä. On oltava tiedossa kuka tekee mitäkin ja miten toimitaan missäkin tilanteessa.

On myös selvää, että onnistuminen perehdytyksessä vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen positiivisesti. Kun perehdytettävä kykenee omatoimiseen työskentelyyn eikä enää vaadi muilta panostuksia ohjaukseen, hänestä tulee yrityksen kannalta tuottava työntekijä. Kun onnistuneeseen perehdytykseen on päästy, ja perehdytettävästä ollaan saatu tuottava työyhteisön jäsen toivotulla tavalla, perehdytysprosessia tulee pyrkiä kehittämään ja tietoisesti tehostamaan. Tämä tapahtuu havainnoimalla ja keräämällä palautetta.

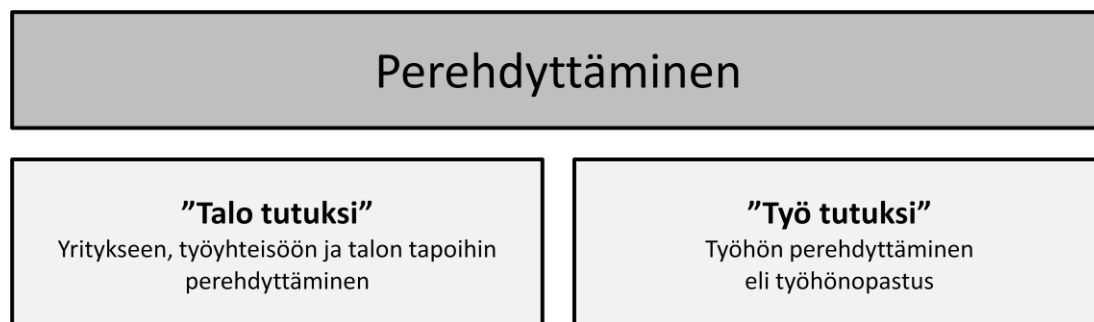
3 PEREHDYTYYS

3.1 Perehdytys käsitteenä

Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse pääasiassa työnopastuksesta, eikä laajempaa perehdyttämistä yritykseen ja työyhteisöön pidetty niin tärkeänä. Tämä johtui siitä että työympäristöt eivätkä työtehtävät olleet niin monimutkaisia, että tehtävistä suoriutuminen olisi vaatinut laajempaa yhteyttä yritykseen. Nykyään pelkkä työnopastus ei enää riitä organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistumisen myötä ja laajempi perehdyttäminen on tullut yhtä tärkeämmäksi. Työntekijän on ymmärrettävä yhä paremmin, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Perehdyttämisen toteutukseen osallistuu työpaikoilla yleensä useita henkilöitä ja yhteistyö näiden toteuttajien välillä on välttämätöntä (Lepistö 2004, 56).

Yritys pyrkii perehdytyksen avulla sopeuttamaan uuden työntekijän mahdollisimman joustavasti uuteen työtehtävään ja työympäristöön. Perehdyttämisen laajuus ja siihen liittyvät toimenpiteen riippuvat tulevista tehtävistä, mutta yleisesti perehdytyksessä käydään ainakin läpi yritys, työpaikka ja työtehtävät (Kuvio 2.). (Helsilä 2013, 48.) Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä joiden avulla henkilö perehdytetään näihin asioihin (Kangas & Hämäläinen 2007, 3). Yritysperehdytyksessä kä-

sitellään yrityksen toiminta-ajatuksen, visiot, strategiat, liikeideat sekä menettelytavat. Työpaikkaan perehdyttämisessä esitellään työpaikan henkilöstö, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt. Itse työhön perehdytyksessä syvennyttään tuleviin tehtäviin, niihin liittyviin odotuksiin, toiveisiin ja velvoitteisiin. Joissain tapauksissa voi olla myös hyödyllistä perehdyttää työntekijä uuteen paikkakuntaan, etenkin ulkomaankomennusten yhteydessä. (Helsilä 2013, 48.)



Kuvio 2. Perehdyttäminen (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdytys merkitsee eri yrityksille aina erilaisia asioita ja tähän vaikuttaa olennaisesti se, miten yritys kykee perehdyttämisen sen strategiaan ja muuhun toimintaan (Kupias & Peltola 2009, 17). Mikäli yritys on vähänkin suurempi, sen kannattaa toteuttaa perehdytys systemaattisesti, määrittää perehdyttäjät ja varmistaa että perehdytys onnistuu. Perehdytettävälle on syytä antaa myös itsenäistä opiskelua varten yritykseen liittyvää kirjallista tietoa esim. vuosikertomuksia, tiedotteita, tuote-esitteitä ja erilaisia ohjeistoja. Kirjallinen materiaali ei kuitenkaan korvaa suullista vuorovaikutusta. (Helsilä 2013, 48.)

Nykypäivänä voidaan sanoa, että jokaisessa yrityksessä on jonkinlainen perehdytysjakso. Tämä johtuu siitä, että työlainsäädännössä on määritelty työnantajalle velvollisuus perehdyttää työntekijä riittävästi hänelle osoitettuun työhön. Perehdytysvelvoitteisiin kuuluvat muun muassa työhön, olosuhteisiin, menetelmiin, välineisiin, työtapoihin, haittoihin ja vaaroihin perehdyttäminen. Opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa. (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012.) Perehdytysjaksoista löytyy kuitenkin eroavaisuuksia. Se voi olla nopea yrityksen, työtovereiden ja työpisteen esittely tai moniportainen, tiukasti ohjattu prosessi. Viime kädessä on organisaation oma valinta, miten se päättää perehdytyksen toteuttaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 35.)

3.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Huolellista perehdytystä ja sen merkitystä ei kannata aliarvioida. Se on tärkeää niin yritykselle kuin perehdytettävälle henkilöllekin. (Helsilä 2013, 48.) Kun työpaikalle saapuu uusi työntekijä, hänet täytyy perehdyttää työhön ja organisaatioon, mutta perehdyttämistä tarvitaan myös silloin kun työtehtävä muuttuu, työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin tai palaa pitkän poissaolon jälkeen työhön (Työterveyslaitos, www-sivut 2013). Pitkien poissaolojen syyt voivat olla esimerkiksi perhevapaat, ulkomailla työskentelyt tai pitkät opintojaksot (Österberg 2009, 102). Taloustaantumien myötä iso ryhmä asiantuntijoita joutui työttömiksi ja he joutuvat aloittamaan uudelleen palkattuina noviseina, joka on myös huomioitava perehdytyksessä. Myös maahanmuuttajat tuovat oman haasteensa. (Koskinen 2009, www-dokumentti.) Perehdyttämistä tarvitaan siis monenlaisissa tilanteissa.

Perehdyttämällä tarkoitetaan työntekijän opastusta työpaikkaan, sen tapoihin, ihmisiin, itse työhön ja siihen liittyviin asioihin. Perehdyttäminen tähtää siihen, että uuden työntekijän tulee perehdytysjaksollaan oppia kaikki työn suorittamiseen liittyvät välttämättömät taidot, organisaation toimintatavat ja sen kulttuurin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.) Sen avulla on myös tarkoitus saada tulokkaat kiintymään emotionaalisesti organisaatioon (Dessler 2013, 244). Tätä edesauttaa perehdytyksen avulla luodut positiiviset kokemukset organisaatiosta ja itse työstä. Perehdytyksen avulla pyritään välttämään muuten helposti aiheutuvia virheitä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta. (Kauhanen 2006, 88, 145.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta perehdytettävää henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan (Österberg 2009, 111).

Perehdytys tukeutuu yleensä valmiiseen perusrunkoon, josta esimiehen on helppo soveltaa oman yrityksen sekä yksilön tarpeisiin sopiva perehdyttämismalli. Perehdyttäminen alkaa jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Yritys antaa perehdyttämiseen liittyviä tietoja jo, kun se ilmoittaa avoimesta työpaikasta. Perehdytysjakso voidaan katsoa päättyneeksi viimeistään työntekijän koeajan päätyttyä. (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012.)

Jokaisen perehdytysprosessin tavoitteet ovat tietenkin hieman alasta riippuvia, mutta pääasiassa tavoitteena on luoda työntekijä joka osaa tehdä työnsä ja tuottaa laadukkaan tuotteen tai palvelun. Perehdyttämällä pyritään hakemaan myös kilpailuetua vähentämällä työntekijöiden tekemiä virheitä sekä vähentämään työn aiheuttamia tapaturmia ja sairastumisia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Muita tavoitteita ovat muun muassa antaa henkilölle perustiedot työpaikasta, mahdollistaa tulokkaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön, poistaa epävarmuutta ja lyhentää oppimisaikaa (Lepistö 2004, 58). Puutteellisesta perehdytyksestä voi koitua yritykselle isojaakin kustannuksia (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Tavoitteena on kuitenkin aina saada uudesta työyhteisön jäsenestä tuottava työntekijä. Mitä nopeammin tämä saavutetaan, sen parempi, mutta ei missään tapauksessa kannata hätiköidä.

Tavoitteiden täyttymiseksi tarvitaan tietoa työmenetelmistä, työnjaosta, omasta asemasta työpaikalla sekä yhteistyösuhteista. Asiakastuntemus on myös tärkeässä osassa. Perehdyttävän tulee tietää mitä asiakas tuotteelta tai palvelulta odottaa, jotta hän osaa toimia sen mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 203.) Onnistuneen perehdytyksen määrittelee loppujen lopuksi yrityksen asiakas, kun hän arvioi saamaansa tuotetta tai palvelua (Kupias & Peltola 2009,16). Tavoitteisiin pääseminen edellyttää, että perehdyttävä organisaatio näkee perehdytyksen omana prosessinaan. Pelkkien tehtävien opettamisen sijaan kannustetaan myös omatoimisuuteen, sekä pyritään sitouttamaan työntekijä työhön ja työpaikkaan.

3.3 Ohjaava lainsäädäntö

Laissa on useita määräyksiä ja viittauksia jotka koskevat perehdyttämistä. Huomio kiinnittyy erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä oikein. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työntekijällä on oikeus kunnolliseen työhön perehdyttämiseen siinä missä hänellä on oikeus saada palkkaakin (Koskinen 2009, www-dokumentti.). Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on nimenomaan työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa ja vähittäisvaatimuksina yrityksille on, että lait tunnetaan ja niitä noudatetaan. Monella alalla työehtosopimukset täydentävät tätä. Säännösten tuntemus ja niiden huolellinen noudattaminen lisää työntekijä ja yrityksen välistä

luottamusta. Perehdyttämistä käsittelevät lait ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja tuoreimpana laki yhteistoiminnasta. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain yleisvelvoitteessa sanotaan, että ”työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijät voivat suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työntekijän työntekoedellytysten ylläpitämiseksi ja edistämiseksi työnantajan edellytetään huolehtivan siitä, että työntekijä saa työtehtävien hoitamisen kannalta riittävän ohjauksen ja opastuksen.” Tätä vaatimusta täydentää samassa yleisvelvoitteessa oleva kohta ”Työnantajalla on myös velvollisuus pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työssä kykyjensä mukaan uralla etenemiseksi.” (Työsopimuslaki, www-sivut 2013.) Työsopimuslaki rajoittaa myös työnantajan irtisanomisperusteita. Irtisanominen ei voi olla mielivaltaista, vaan siihen täytyy löytyä pätevä syy. (Kupias & Peltola 2009, 22).

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa luomaan turvalliset työolosuhteet työntekijöille. ”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja” (Finlex 2013.) Tämä näkökulma on perehdyttämisen kannalta oleellinen ja moni yritys paneutuukin perehdyttämiseen juuri tämän kautta, esimerkiksi miten raskas laatikko nostetaan oikein, ettei selkä ole vaarassa (Kupias & Peltola 2009, 23). ”Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle.” (Finlex 2013). Haitta- ja vaara tekijät vaihtelevat aina alakohtaisesti ja tulee myös käsitellä sen mukaisesti. Työturvallisuudessa ei ole kyse pelkästään fyysisistä vaaroista vaan myös henkiset uhat on otettava huomioon. Esimerkkinä tällaisesta voi olla asiakaspalvelutilanne jossa työntekijöiden ei tarvitse kuunnella huonosti käyttäytyvien asiakkaiden haistattelua. Työntekijälle tulee selvittää miten tällaisessa tilanteessa toimitaan. (Kupias & Peltola 2009, 24.) Työturvallisuus asiat vaativat myös aika ajoin kertausta ja työpaikkakohtaisesti tuleekin päättää millaista kertausta kulloinkin tarvitaan (Kangas & Hämäläinen 2007, 22).

Myös työntekijällä on työturvallisuuslain nojalla velvollisuus noudattaa työnantaja antamia ohjeistuksia ja määräyksiä. Työpaikkakiusaamista sivutaan lainsäädännössä seuraavasti: ”Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa.” (Finlex 2013.) Työpaikkakiusaaminen voi olla henkistä tai fyysistä väkivaltaa. Henkinen väkivalta voi ilmetä esimerkiksi syrjintänä, nimittelynä tai vähättelynä. Jos työnantajan tietoisuuteen tulee terveydelle haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai epäasiallista käytöstä työpaikalla, on hän velvollinen ryhtymään välittömästi toimenpiteisiin tällaisen käytöksen pois kitkemiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Yhteistoimintalakea sovelletaan yrityksissä, joissa työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20 henkeä (Yhteistoimintalaki, www-sivut 2013). Sen tarkoituksena on edistää yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työpaikalla. YT-laki määrää työnantajaa neuvottelemaan kun työpaikalla on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. (Kupias & Peltola 2009, 25.) ”Yhteistoiminnassa on käsiteltävä myös työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot. Ne koskevat yleensä yrityksen esittelyä ja työntekijälle tarpeellisia käytäntöjä työpaikan yleisistä toimintatavoista ja järjestelyistä sekä työterveydenhuollon käyttämisestä, mahdollisista työpaikkaruokailua ja muita vastaavia kysymyksiä.” (Yhteistoimintalaki, www-sivut 2013.)

Perehdyttämiselle on annettu paljon painoarvoa työlainsäädännössä ja lainmukaisella toiminnalla on positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Laittomasta toiminnasta saattaa puolestaan seurata erilaisia vahinkoja, haittoja, tulkintaerimielisyyksiä, työtaistelua tai muita riitatilanteita työpaikoilla. Esimies vastaa viimekädessään työntekijöistään ja heidän lainmukaisesta kohtelusta. Esimiehen lisäksi lainsäädännön noudattamista valvovat henkilöstöammattilaiset sekä työntekijäpuolella luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

3.4 Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa pohditaan tietoisesti ja tavoitteellisesti perehdyttämiseen liittyviä asioita etukäteen. Suunnitelmallisuus tekee perehdyttämisestä johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Suunnittelu pitää sisällään perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteiden asettamisen ja oppimistavoitteiden varmistamisen pohtimisen (Kangas 2003, 7). Suunnittelussa varaudutaan siis kaikkiin asioihin, joita perehdytysprosessi pitää sisällään ja sen kautta päästään onnistuneeseen perehdytykseen. Perehdytys ja työnopastus suunnitellaan aina tarpeen ja tilanteen mukaan, koska perehdytettäviä on monenlaisia ja tilanteet vaihtelevat (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Perehdyttämisen roolit ja vastualueet tulee myös olla määriteltynä hyvissä ajoin, jotta kukin prosessiin osallistuva on tietoinen mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla.

Perehdyttämisen suunnittelun lähtökohtana toimii yrityksen henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet. Yrityksen henkilöstöpolitiikka määrittelee millaista henkilöstöä yritykseen palkataan ja miten henkilöstö perehdytetään ja koulutetaan työtehtäviin. Mikäli palkattu henkilöstö on jo valmiiksi hyvin koulutettu ja ammattitaitoisia, perehdytyksessä voidaan keskittyä enemmän itse yritykseen ja toimintatapoihin. Mikäli palkattu henkilöstö on taas vähemmän ammattitaitoista, on käytettävä enemmän aikaa työnopastukseen. (Kangas 2003, 7.) Hyvin jäsenellyssä perehdytysuunnitelmassa tietoa annetaan kuitenkin pieninä palasina ja nidotaan siten osaksi laajempaa kokonaisuutta. Näin tulokas pystyy omaksumaan tiedon paremmin. (Hyppänen 2007, 198.)

Perehdytyksen tueksi on suunnitteluvaiheessa myös syytä luoda yritykseen perehdytysohjelma. Se voidaan tehdä jotain tiettyä tilannetta varten, kuten uusille tai kesätyöntekijöille, tai se voi olla erilaisiin tilanteisiin soveltuva yleisrunko. (Kangas 2003, 7.) On kuitenkin huomioitava että yleensä lyhyisiin sijaisuuksiin, harjoittelijoiksi tai kesätyöntekijöiksi tulevien perehdyttämiseen on käytettävissä vähemmän aikaa, joten perehdyttämisen tulee pitää sisällään ennen kaikkea työn kannalta kaikkein oleellimmat asiat ja tiedot. Huolella suunniteltua perehdytysohjelmaa on kuitenkin helppo soveltaa erilaisiin tilanteisiin ja päivittää se ajan tasalle aina tarvittaessa. (Österberg 2009, 102, 104.) Myös muun perehdyttämistä tukevan apumateriaalin

teko on ajan säästämiseksi järkevää. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tervetuloa taloon oppaat, työpaikan intranet-ohjelmat tai kirjalliset työohjeet tulevasta työstä. (Kangas 2003, 7-8.)

Koska jokainen organisaatio on erilainen, myös niiden perehdytysuunnitelmat ovat erilaisia. Organisaatioissa tulee miettiä tapauskohtaisesti millaiset toimenpiteet ovat juuri meille parhaat mahdolliset, ja milloin perehdyttäminen on riittävää ja katsotaan loppuun suoritetuksi. Kehittymisen tavoitteet on oltava mietittynä organisaatiossa etukäteen ja suunnittelussa on otettava huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Suunnittelussa voidaan erottaa perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu toisistaan. Systemaattinen suunnittelu on koko organisaation tai työyksikön tasolla tapahtuvaa suunnittelua jossa laaditaan erilaisia perehdytysohjelmia ja muuta materiaalia perehdyttämisen tueksi. Näitä laadittuja suunnitelmia tulee kuitenkin yksilöllistää, koska jokainen tulokas eroaa toisistaan osaamiseltaan ja taustaltaan. Nämä seikat tulee huomioida organisaatiossa jotta päästään haluttuun lopputulokseen. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

3.5 Perehdyttämisen mallit

Organisaatioiden perehdyttämisessä voidaan tunnistaa erilaisia perehdyttämisen malleja. Mallit ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatu perehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Organisaation toiminnan kehittyessä sen perehdyttämisen mallit voivat vaihdella tai niitä voidaan sekoittaa keskenään. Monissa organisaatioissa lähdetään liikkeelle käsityömaisestä perehdyttämisestä, jossa tulokas otetaan vastaan ja perehdytetään kädestä pitäen. Kun yritys kasvaa ja sen toiminta kehittyy, perehdyttämisen toimet tulee kehittyä sen mukana. Koko työyhteisöä ja tulokasta aletaan kytkeä mukaan perehdytysprosessiin ja siirrytään kohti yhteiskehittelyn periaatetta, jossa tuote- ja palvelukokonaisuuden sisältöä muokataan jatkuvasti keskinäisen vuoropuhelun ja oppimisen tuloksena. (Kupias & Peltola 2009, 35–36.)

Vierihoitoperehdyttämisessä kokeneempi työntekijä perehdyttää tulokkaan ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävistä. Useasti tämä

malli liittyy läheisesti myös muihin perehdyttämisen malleihin, mutta pienissä ja käsitöimäisesti toimivissa yrityksissä se on vallitseva ja usein myös ainut käytettävä malli. Etuina tässä voidaan todeta yksilöllisyys ja selkeä vastuunjako. Vaarat piilevät perehdyttäjän henkilökohtaisessa osaamisessa ja innostuksessa, sillä koko perehdyttämisen laatu on näiden varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttämisessä luodaan erilaisia mallisuunnitelmia ja toimintamalleja perehdyttämisen tueksi, kuten perehdytysohjelmia, muistilistoja, tulokasoppaita ja työhön liittyviä yhteisiä minimivaatimuksia. Mallissa on olennaista työn- ja vastuunjaon selkeä määrittely sekä tarvittavan tukimateriaalin keskitetty tuottaminen organisaation sisäiseen käyttöön. Mallin edut ovat perehdyttämisen tasalaatuisuus ja perehdyttämistyötä tukevat toimintamallit. Vaarana on, että yleensä henkilöstöosaston hoitama yleisperehdytys ja työyksikön vastuulla oleva työnopastus erkanevat liikaa toisistaan, eikä näitä kahta osata liittää toisiinsa. Näin perehdyttäminen jäykistyy. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Laatuperehdyttämisen lähtökohtana on perehdyttämisen jatkuva laadun parantaminen. Iso vastuu perehdyttämisen järjestämisestä ja sen kehittämisestä on siirretty työyksikölle ja esimies on avainasemassa sen organisoimisessa. Tämä malli pitää myös parhaimmillaan sisällään vaikutteita vierihoito- ja malliperehdyttämisen vahvuuksista. Etuna on että perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt tuottavat kokoajan joustavaa ja ajankohtaista perehdytystä, missä tulokas pääsee käyttämään osaamistaan laajasti ja on myös osana kehitystyötä. Vastuunjaon on kuitenkin oltava kristallin kirkas tai pahimmassa tapauksessa voi käydä niin, ettei vastuuta ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä prosessiin liittyvät tuotteet ja palvelut ovat jaettu eri osa-alueisiin, joista laaditaan kunkin yksilön tarpeita vastaava kokonaisuus. Tämän takia vuoropuhelu tulokkaan kanssa on tärkeässä roolissa. Malli edellyttää tulokkaan sitoutumista perehdytysohjelman laatimiseen, mutta yleisesti perehdyttäjän kuuntelu ja huomioon ottaminen sitouttaa häntä. Koordinoijalta vaaditaan monipuolista erityisosaamista ja koko työyhteisöltä hyvin jäseneltyyn perehdyttämiseen sitoutumista ja sen jatkuvaa kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialogisessa perehdyttämisessä avainasiana on organisaation ja tulokkaan välinen yhteiskehittely, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko perehdytysprosessin ajan. Lähtökohtana on, että jokainen tulokas tuo taloon jotain uutta mukanaan, joten suunnitelmat perehdyttämisestä laaditaan tulokkaan kanssa yhdessä. Perehtyminen ja oppiminen ovat tässä mallissa koko yrityksen toimintatapa, jossa kaikki osallistuvat perehtymiseen ja perehdyttämiseen, asiakas mukaan lukien. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

Hyvä käytännön esimerkki onnistuneen mallin luomisesta on kotimainen ohjelma-toimisto Reaktor, jonka maltillinen yritysstrategia on taannut menestyksekkään kasvun 2000-luvun alusta asti. Kasvu olisi saattanut olla jopa rivakampaa, mutta kriittisissä valinnoissa kuten uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ei tehdä kompromisseja. Vain parhaat ja yrityksen kulttuuriin sopivat ihmiset katsotaan sopiviksi Reaktorperheeseen, ja heidän löytämisen tahti määrittelee liiketoiminnan kasvuvauhdin. Tuloksena on siis huippujoukkue. Tulokkaan perehdyttämisprosessi huokuu kehitysmisorientaatiota. Jo alussa tulokas saa kirja- ja artikkelipaketin ja suorittaa aliansa liittyvän konsulttikoulutuksen. Työnteko aloitetaan sisäisissä kehitysprojekteissa, joita vetävät kokeneemmat työntekijät. Heidän johdollaan talon tavat, menetelmät ja teknologia tulevat tutuiksi. Kun tulokas laitetaan ensimmäiseen asiakasprojektiin, tiimi perehdyttää ja opastaa tulokasta asiakkuuteen liittyvissä asioissa. Perehdyttäminen suoritetaan kädestä pitäen päivittäisen työn lomassa pariohjelmoinnilla, joka on rinnastettavissa kummi / mentor ajatteluun. Reaktor ottaa myös huomioon merkittävällä tavalla työntekijöiden erityisosaamisen ja taustat, mikä tekee päivittäisestä työnteosta antoisampaa. Reaktor on Suomen parhaat työpaikat tutkimuksen mukaan kaikkein menestynein yritys. Sen henkilöstö on kasvanut reilussa vuosikymmenessä 150 työntekijää joiden vaihtuvuus on lähes olematonta. Vuonna 2010 liikevaihto oli noin 18,4 miljoonaa euroa, josta voittoa oli 3,4 miljoonaa euroa. (Rossi 2012, 195–200.) Reaktorin tapa perehdyttää uusi tulokas on sopiva sekoitus eri mallien ominaisuuksia. Mallia voidaan tulkita niin, että vierihoito-, malli- sekä laatuperehdyttäminen korostuvat tiimityöskentelyn muodossa ja räätelöity- sekä dialoginen perehdyttäminen uuden työntekijän taustoiden huomioimisessa.

Mallit ovat yhteydessä yrityksen toimintakonseptiin, eli käytettävät mallit riippuvat organisaation toiminnasta. Esimerkiksi, jos yrityksessä työskentely on pitkälti käsi-

työmäistä, vierihoidoperehdyttäminen lienee luontevin tapa perehdyttää tulokas. Jos tästä ollaan siirtymässä kohti yhteiskehittelyä, jossa perehdyttäjät ja tulokas rakentavat yhdessä perehdyttämisen prosessin, perehdyttämistä kannattaa kehittää dialogisen perehdyttämisen periaatteiden mukaisesti. Jotkut työroolit saattavat vaatia tulokkaalta normaalista toimintakonseptista poikkeavaa toimintaa, joissa voidaan vaatia räätälöityä perehdyttämistä. Eri malleissa on huomioitava eri toimijat, vastuusuhteet ja keskinäinen yhteistyö. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3.) on hahmoteltuna toimijoiden työnjakoa, sekä selkeimpiä huomioita ja eroja eri mallien välillä. (Kupias & Peltola 2009, 48.)

	Vierihoido- perehdyttäminen	Malli- perehdyttäminen	Laatu- perehdyttäminen	Räätälöity perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
Esimes	Toimii mentorina.	Työnjohdollinen esimiesrooli.	Koordinoi perehdyttämisen prosessin kehittämistä tiimityön kautta.	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai delegoi sen nimetylle perehdyttäjälle).	Luo edellytyksiä dialogille ja kehittää työyhteisön dialogiosaamista. Osallistuu dialogiin.
Perehtyjä	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena.	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena.	Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen.	Osallistuu perehdyttämisen suunnitelman laatimiseen.	Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti työyhteisön hyödynnettäväksi.
Henkilöstö- ammattilainen	Ei aktiivista roolia.	Hoitaa yleis- perehdyttämisen. Tuottaa yleistä materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana.	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimeille ja työyksiköille.	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille.	Luo edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille.
Työyhteisö / kollegat	Joku kollegoista voi toimia mentorina.	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti.	Tiimi keskeisessä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana.	Kollegat osallistuvat sovittujen osa-alueiden perehdyttämiseen.	Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehittämään ja kehittymään.
Nimetty perehdyttäjä	Ei yleensä käytetä, mahdollisesti mentorin roolissa.	Varmistaa sovitunlaisen työnopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden.	Voi olla tiimissä esimiehen apuna.	Kuten esimies, paitsi ei työnjohdollista roolia.	Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogisuuden kehittymistä.

Kuvio 3. Toimijoiden työnjakoa eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias & Peltola 2009, 49.)

Vierihoidoperehdyttämisessä korostuu kummin tai mentorin rooli perehdyttäjänä. Hänen on myös omattava hyvät ohjaustaidot jotka tulevat esiin perehdyttämisen järjestämisessä. Pienimissä yrityksissä mentorina voi toimia esimies. *Malliperehdyttä-*

misen työnjako on selkeä. Esimies ottaa työntekijän vastaan ja kertoo työsuhteen tavoitteista ja odotuksista. Hän varmistaa myös perehdyttämisen työnjaon henkilöstöammattilainen hoitaa usein yleisperehdyttämisen, kuten työsuhteeseen ja organisaatioon liittyvät asiat. Työnopastajat hoitavat työnopastuksen työyksikön avustuksella. *Laatuperehdyttämisessä* esimies koordinoi koko perehdyttämistä. Koko tiimin rooli korostuu prosessissa ja sen kehittämisessä, sillä tässä mallissa kaikki kollegat osallistuvat tavalla tai toisella perehdyttämiseen. *Räätälöidyssä perehdyttämisessä* koordinoijan rooli on isossa osassa. Koordinoijalla pitää olla selkeä käsitys perehdyttämisen eri osa-alueista ja taitoa muokata perehdyttämisohjelmaa tulokkaiden tarpeiden mukaisesti. Tarvittavat henkilöt on myös osattava kytkeä mukaan perehdyttämiseen. Koska ohjelmat ovat yksilöllisiä, perehtyjän oma rooli korostuu ohjelman suunnitteluvaiheessa. *Dialogisessa perehdyttämisessä* tarvitaan yhdessä ajattelua ja tämän takia siihen tarvitaankin yleensä koko työyhteisöä. Yhteiskehittelyn periaate on pohjana organisaation toiminnassa, mikäli dialogista perehdyttämistä käytetään. Perehtyjän oma rooli korostuu myös tässä mallissa, koska hän osallistuu perehdytysohjelman laatimiseen. Asiakkaan rooli voi tulla voimakkaasti myös esiin, sillä asiakas voi olla yksi perehdyttäjistä. (Kupias & Peltola 2009, 49–51.)

3.6 Prosessi

Jokaisen yrityksen perehdytysohjelmat eroavat hieman toisistaan, mutta pohjana toimii kuitenkin tietynlainen runko, johon kaikkien perehdytysmallit nojaavat, tai ainakin tulisi nojata (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012). Seuraavaksi esittelen yhden esimerkin millainen perehdytysrunko voi olla. Tässä perehdytysrungossa on kuusi kohtaa.

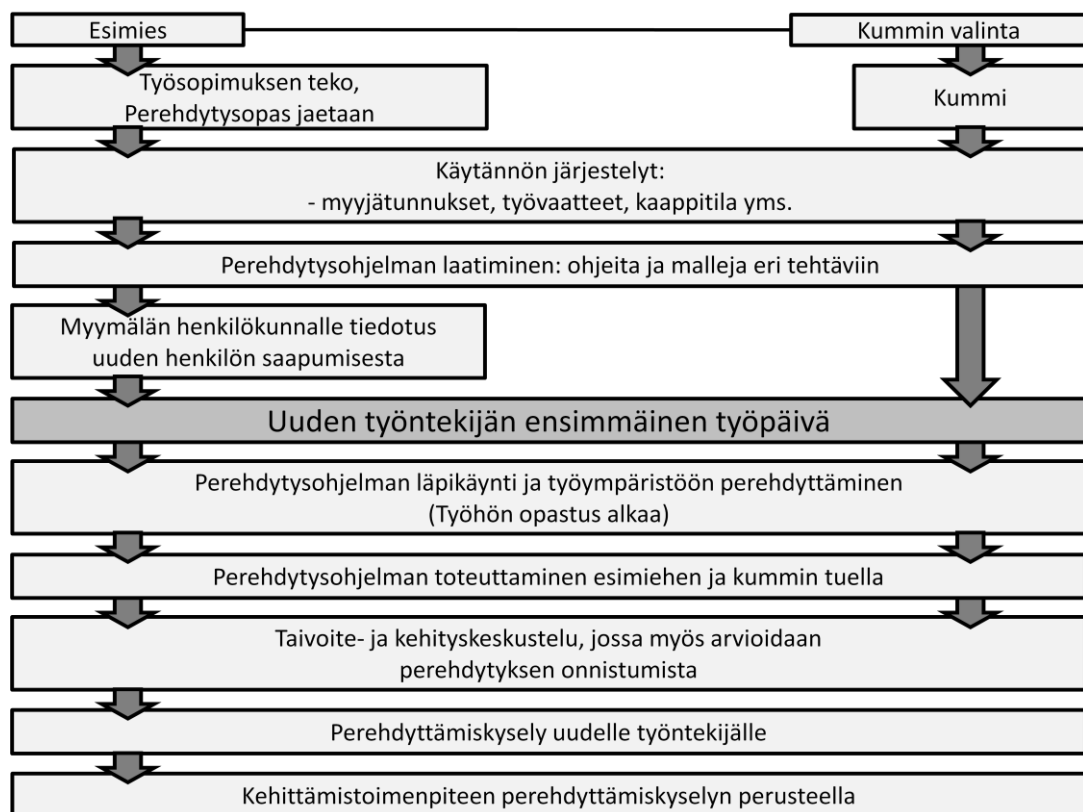
1. Ensimmäinen kohta on valmistautuminen. Siihen kuuluu työpisteen ja työssä käytettävien välineiden valmiiksi laittaminen uutta työntekijää varten, jotta hän pystyisi mahdollisimman nopeasti sopeutumaan uuteen ympäristöön ja tuntemaan sen nimenomaan omakseen. Tällä tarkoitetaan työntekijän omaa reviiriä. Työntekijän oma perehdytysohjelma on hyvä olla hänelle valmiina. Entuudestaan talon sisällä olevien työntekijöiden joukosta tulisi valita kummi, joka jakaa vastuuta perehdyttämisestä esimiehen kanssa. Kummi toimii

myös eräänlaisena kaverina uudelle työntekijälle. Hän välittää paljon myös hiljaista tietoa ja on ehkä hieman helpommin lähestyttävä henkilö kuin lähin esimies. Uudesta työntekijästä tulee myös tiedottaa etukäteen muille työntekijöille. (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012.)

2. Toinen vaihe on reviiirin esitleminen, jossa esitellään työntekijälle työpaikka yleisesti, jotta hän osaisi liikkua työpaikalla luontevasti. Lähimmät työtoverit, joiden kanssa tullaan jatkossa olemaan tekemisissä, on käytävä myös läpi. (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012.)
3. Kolmannessa vaiheessa pyritään sitouttamaan työntekijää yritykseen. Tämä on onnistuneen perehdytyksen, sekä työn laadun ja jatkuvuuden kannalta tärkeää. Tulokkaan tulee omaksua yrityksen kokonaiskuva. Siihen kuuluu muun muassa sen historia, strategia, arvot, johtoporras, tuotteet sekä asiakkaat. Vakuuttavimmin nämä asiat osaa esittää yrityksen johto. Se antaa myös aina hyvän kuvan, kun yrityksen johto tulee tapaamaan uusia työntekijöitä. (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012.)
4. Neljäs kohta on hallinnon käytäntöjen esittely. Se sisältää muun muassa tietoturvakäytäntöihin sekä henkilöstöetuihin tutustumisen, palkanmaksuun liittyvät asiat ja intranetin käytön. Työntekijä on myös hyvä tietää miten esimerkiksi anotaan lomaa tai ilmoitetaan poissaolot. Jos tällaiset asiat opitaan erehdyksen kautta tai monista eri lähteistä, se antaa huonon ja sekavan kuvan yrityksestä. (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012.)
5. Viidennessä kohdassa keskitytään itse työtehtävien opettamiseen. Tärkeimpinä asioina ovat, minkälaisia työkaluja käytetään, millaisia yhteistyötaitoja työ edellyttää, onko jonkinlaisia standardeja minkä mukaan tulee toimia, erilaiset prosessit sekä työn tavoitteet ja niiden mittaaminen. Mitä nopeammin tulokas omaksuu uuden tehtävänsä ja pystyy sen suorittamaan itsenäisesti ja tuloksekkaasti niin sitä parempi. (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012.)
6. Kuudes vaihe on palautteen kerääminen annetusta perehdytyksestä. Yrityksen on tärkeää kerätä palautetta, jotta se pystyy jatkossa kehittämään perehdytystä

tehokkaasti oikeaan suuntaan. On myös sovittava ajankohdat väli- ja loppukeskustelulle, joissa palautetta perehdytysjaksosta kerätään jatkuvan kehittämisen vuoksi. Palautekeskustelut pitää tavallisesti tulokkaan lähin esimies. (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012.)

Tämänkaltaisia prosessimalleja hyväksikäyttämällä jokaisen yrityksen on helppo hahmotella oma prosessinsa senhetkisen tilanteen mukaisesti. Perehdytysrunkoon tulee poimia niitä asioita jotka ovat yritys- ja alakohtaisesti olennaisia. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4.) on pyritty havainnollistamaan kuvion muodossa sitä, millainen kohdeorganisaation perehdytysprosessi voisi esimerkiksi olla.



Kuvio 4. Esimerkki perehdytysprosessista. (Teppola 2012, muokattu.)

Esimies valitsee tulokkaalle sopivaksi näkemänsä kummin, joka tukee tulokasta, vastaa hänen kysymyksiinsä ongelmatilanteissa sekä on esimiehen apuna perehdytysprosessin aikana. Työsopimusta kirjoitettaessa tulokkaalle jaetaan jo perehdytysopas tutustumista varten. Esimies hoitaa kummin kanssa yhteistyössä kaikki käytännön järjestelyt ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. Käytännön järjestelyihin kuuluu esimerkiksi myyjätunnusten luominen, työvaatteiden hankkiminen tulokkaalle, kaap-

pitilan järjestäminen pukutiloihin ynnä muut asiat. Perehdytysohjelma ja muu prosessia tukeva materiaali otetaan valmiiksi esille ja tehdään niihin jo tässä vaiheessa muutoksia, mikäli siihen on tarvetta. Esimiehen tulee myös tiedottaa myymälän henkilökuntaa uuden työntekijän saapumisesta. Käytännön asioiden järjesteleminen kannattaa aloittaa hyvissä ajoin, sillä jos ne aloitetaan vasta ensimmäisen työpäivän aikana, menetetään paljon aikaa mikä olisi voitu käyttää hyväksi uusien asioiden oppimisessa (Hyppänen 2007, 195).

Kun tulokkaan ensimmäinen työpäivä koittaa, perehdytysohjelma käydään vielä yhdessä läpi sisällöltään. Tämän jälkeen tulokas perehdytetään työympäristöönsä sekä työhön esimiehen, kummin sekä muiden prosessiin osallistuvien henkilöiden avulla. Perehdytys aloitetaan tutustumisella ja tämän jälkeen siirrytään pikku hiljaa yleisistä asioista kohti tarkempia yksityiskohtia. Tulokkaalle tulee kertoa mahdollisimman tarkasti, minkälaiseen yritykseen hän on tullut ja mitkä ovat yrityksen menestystekijät. Positiivisen kuvan antaminen on tärkeää myös sen kannalta, että ihmisten työpaikoista kysellään paljon silloin kun se on uusi. Tulokas kertoo uudesta työpaikastaan omille verkostoilleen, joten on myös tehtävä selväksi mitä yrityksestä saa ja ei saa kertoa ulospäin. (Hyppänen 2007, 196.) Perehdytysjakson loppuessa kerätään palautetta perehdytyksen onnistumisesta. Tämä tapahtuu tavoite- ja kehityskeskusteluiden avulla, sekä perehdyttämiskyselyn vastauksia analysoimalla. Palautteen perusteella toimintaa tulee pyrkiä parantamaan ja lopuksi tehdäänkin tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

3.7 Roolit ja vastualueet

Perehdytysprosessiin osallistuu eri organisaatioissa eri määrä ihmisiä. Jokainen organisaatio määrittelee tahollaan kuinka monta henkilöä tarvitaan perehdytykseen osallistuvaksi jotta päästäisiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. On olennaista että jokainen joka prosessiin osallistuu ymmärtää oman roolin ja hänelle tarkoitetun vastualueen. Suomalaisissa organisaatioissa voidaan tunnistaa ainakin seuraavanlaisia rooleja:

- Työhönottaja

- Tulokkaan vastaanottaja
- Hallinnollinen perehdyttäjä
- Työyhteisöön tutustuttaja
- Työsuhteeseen perehdyttäjä
- Organisaatioon perehdyttäjä
- Jonkin alueen syvälinen osaaja
- Tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija
- Kummi tai mentor. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

Työhönottaja on henkilö joka aloittaa perehdyttämisen. Hänen kauttaan tulokas saa ensivaikutelman organisaatiosta, työyhteisöstä sekä tulevasta työstä ja sen vaatimuksista. Työhönottaja luo myös kuvan siitä millaiset mahdollisuudet työntekijällä on kyseisessä työssä ja työyhteisössä. Muiden perehdyttäjien tuleekin tietää mistä rekrytointivaihteessa on keskusteltu ja mitä tulokkaalle on luvattu. Myös rekrytointivaiheessa jaettu perehdyttämisen tukimateriaali tulee tuoda muiden perehdyttäjien tietoisuuteen. *Tulokkaan vastaanottaja* on henkilö joka ottaa uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä vastaan. Tämä roolin olennaisena asiana on saada uusi tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Ensimmäiset tunnit uudessa työpaikassa jättävät pysyvän vaikutelman työpaikasta, niin hyvässä kuin pahassakin. *Hallinnollinen perehdyttäjä* hoitaa kaiken hallinnollisen työn ennen tulokkaan saapumista ja saapumisen jälkeen. Hänen vastuullaan on tehtäviä, kuten atk-lupien hoitaminen, ottaa tulokkaalta tarvittavat tiedot palkanmaksua varten ja opastaa häntä eri atk-ohjelmien käytössä. *Työyhteisöön tutustuttaja* esittelee tulokkaan lähimmille työtovereille ja yhteistyökumppaneille. Esittelyn voi hoitaa esimerkiksi yhteisessä tilaisuudessa tai kiertelemällä työpisteestä toiselle. Esittelykierros on tärkeä niin tulokkaalle kuin jo talossa oleville työntekijöillekin. *Työsuhteen perehdyttäjä* opastaa tulokasta työsuhteeseen liittyvissä asioissa, kuten työajat, tauot, palkanmaksu, henkilöstöetuudet ja työterveyshuolto. Nämä asiat ovat usein tulleet jo esille työhönottovaiheessa, mutta ne on syytä kerrata ja tarvittaessa syventää työntekijälle. *Organisaation perehdyttäjä* kertoo laajemmin organisaation arvoista, strategioista ja tulevaisuuden näkymistä. Tarkoituksena on linkittää tulokkaan henkilökohtainen työ osaksi laajempaa kokonaisuutta. *Jonkin alueen erityisosaaja* on oman alansa asiantuntija. Hänen puoleensa käännetään kun tarvitaan jonkin tietyn osa-alueen työnopastajaa. (Kupias & Peltola

2009, 95–97.) Opetustehtävästä vastaavan henkilön tulee ensin itse perehtyä työprosessin kulkuun, työmenetelmiin sekä työturvallisuuteen (Kjelin & Kuusisto 2003, 235). *Tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija* on henkilö joka vastaa perehdyttämisen kokonaiskuvasta. Koordinoija seuraa myös perehdyttämisen kulkua ja tekee yhdessä tulokkaan kanssa tarvittavia muutoksia perehdytysohjelmaan. (Kupias & Peltola 2009, 97–98.) Muutokset voivat johtua esimerkiksi aikaisemmasta työkokemuksesta, koulutuksesta, työpaikan tuntemuksesta tai molemminpuolisista odotuksista (Lepistö 2004, 59). On erityisen tärkeää, että on nimetty henkilö joka pitää langat käsissä etenkin jos perehdyttämiseen osallistuu useampi henkilö. Jos vastuu on kaikilla, se ei yleensä ole kenelläkään. Monissa organisaatioissa tulokkaalle nimetään myös *kummi tai mentor*, joka pitää huolta tulokkaasta perehdytysjakson aikana. Kummi on eräänlainen tukipilari, jonka puoleen voi aina kääntyä ongelmatilanteiden tai kysymyksiä ilmetessä. (Kupias & Peltola 2009, 97–98.)

Jotkut perehdyttäjät voivat toimia vain yhden roolin parissa, mutta usein yhdellä henkilöllä saattaa olla useampi rooli (Kupias & Peltola 2009, 95). Tavallisesti perehdyttämisen toteuttavat kuitenkin esimies ja työntekijät yhdessä suunnitelman mukaisesti (Lepistö 2004, 59).

3.8 Esimiehen rooli

Esimies on henkilö joka viimekädessä vastaa työntekijän perehdyttämisestä. Pienemmissä työyhteisöissä onkin luontevaa, että esimiehen vastuulla on ainakin suurin osa perehdyttämisestä. Kun organisaation koko on suurempi, esimies on yleensä delegoinut perehdyttämisvastuuta muille tahoille. Sama pätee organisaatioihin joissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. (Kupias & Peltola 2009, 94–95.)

Esimies toimii koko perehdyttämisen moottorina. Siihen panostaminen riippuu tietysti itse esimiehestä yhtä paljon kuin organisaation tilanteesta ja toimintakonseptista. Esimiehen olisi kuitenkin tärkeää huolehtia seuraavista perehdyttämiseen liittyvistä ydintehtävistä:

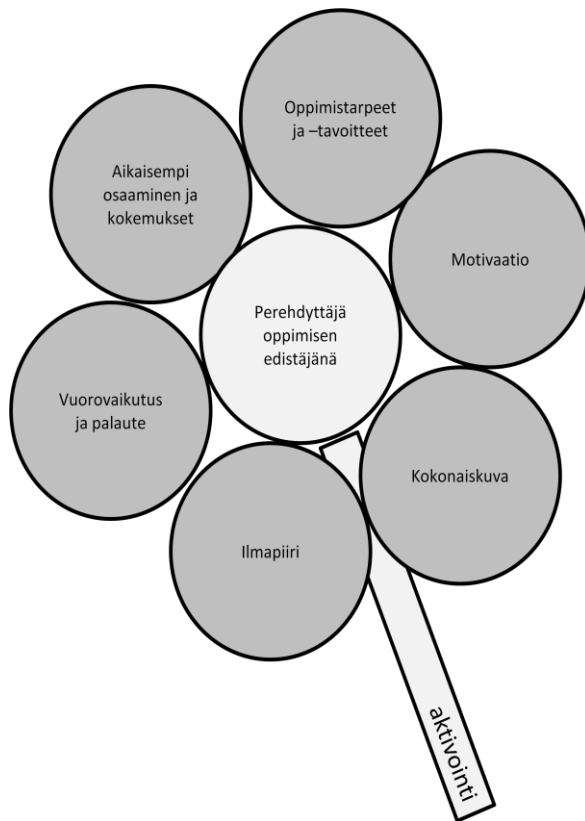
- Varmista tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä

- Ole läsnä ensimmäisenä päivänä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohdana
- Varmista että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- Sovi suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- Seuraa ja anna palautetta
- Huolehdi koeaikakeskusteluista
- Pidä huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta
- Huolehdi työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
- Tue kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä. (Kupias & Peltola 2009, 62.)

Esimies luo oikeanlaiset edellytykset perehdytykselle jotka pohjautuvat organisaation tilanteeseen, suuntaan ja tavoitteisiin. Delegointi ja organisointi on tärkeä apuväline ajankäytön osalta. Taito antaa palautetta on esimiehelle myös erittäin tärkeä, sillä työntekijää tulee kehittää kokoajan kehityskeskusteluiden yhteydessä, myös perehdyttämisyksikön jälkeen. Avainsanana tässä toimii esimiehen ja työntekijän välinen luottamus, jota on tärkeää alkaa rakentamaan jo heti perehdyttämisen alkumetreistä asti. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

3.9 Perehdyttäjän rooli oppimisen edistäjänä

Kun tulokasta perehdytetään tehtävään, tähtäimessä on, että tämän jälkeen hän osaisi perehdytetyn asian. Ilman oppimista ei kuitenkaan ole osaamista, eli kyseessä on oppimisprosessi. Oppiminen on toimintatapojen muuttamista, uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä, sekä uuden tiedon sisäistämistä ja yhdistämistä aiemmin opittuihin asioihin. (Österberg 2009, 133.) Jokainen perehdyttäjä vaikuttaa omalta osaltaan tulokkaan oppimiseen. Tämän vuoksi perehdyttäjän tulisi olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään, mikä vaikuttaa siihen miten perehdyttäminen toteutetaan käytännössä. Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää tulokkaan oppimista kiinnittämällä huomiota seuraaviin (Kuvio 5.) keskeisiin oppimista edistäviin seikkoihin. (Kupias & Peltola 2009, 125.)



Kuvio 5. Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126.)

Tulokkaan aikaisempi osaaminen ja kokemus pitää huomioida. Perehtyjä oppii vanhan päälle uutta ja onkin oleellista selvittää mitä tämä vanha tieto on. Se voi toimia parhaassa tilanteessa ponnahduslautana uuden oppimiselle, mutta saattaa myös estää oppimista. Yksilölliset *oppimistarpeet ja -tavoitteet* pitää huomioida ja tuoda selkeästi esille perehdyttämisen aikana. Ei siis välttämättä kannata mennä suoraan asiaan vaan uhrata ennen pieni hetki sille, miksi tämä kyseinen asia perehdytetään. Oppijan *motivaatiota* tulee myös pyrkiä tukemaan ja ylläpitämään. Perehdyttäjän kannattaa hahmottaa tulokkaalle oppimisen helpottamiseksi uusi opittava asia osaksi isompaa *kokonaisuutta*. Hänen tulisi myös pyrkiä tukemaan tulokkaan omaa *aktiivisuutta* opitun asian oma-aloitteisessa prosessoinnissa. Tämä auttaa tulokkaita ymmärtämään opitut asiat paremmin ja he pystyvät soveltamaan niitä työssään sekä tarkastelemaan asioita kriittisesti ja luovasti. Jotta tämä olisi mahdollista, on *ilmapiirin* oltava myös oppimiseen kannustava. Sen tulisi olla arvostava ja turvallinen sekä tutkimiseen ja kokeiluihin pyrkivä. Hyvä oppimistilanne edellyttää myös perehdyttäjän ja tulokkaan välistä jatkuvaa *vuorovaikutusta*. Se ei synny kuitenkaan itsestään, vaan tulokasta tulee kannustaa tuomaan esille omia ajatuksiaan. Oikeanlainen ilmapiiri tukee myös tätä seikkaa. Kehittymisen ja oppimisen kannalta on tärkeää, että tulokkaalle on an-

nettava myös *palautetta*. Tulokas ei osaa itse arvioida milloin hän tekee asiat oikein, mikä on hyvää ja mikä huonoa, joten palautteen antaminen on välttämätöntä. (Kupias & Peltola 2009, 126–137.)

3.10 Tyypilliset haasteet

Perehdyttäminen ei aina onnistu halutulla tavalla tai se on toteutettu huonosti. Yleinen syy epäonnistuneeseen perehdyttämiseen on liian kova kiire. Työpaikan arki voi olla monesti niin kiireistä, ettei aikaa tunnu löytyvän perehdyttämiseen. Kiire voi johtua esimerkiksi väärästä ajoituksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdytysjakso osuu yrityksen kannalta johonkin kriittiseen tai kiireelliseen hetkeen missä sen resurssit eivät yksinkertaisesti riitä perehdyttämiseen. Tällaiset kiireiset sesongit tarjoavat toisaalta erinomaisen mahdollisuuden oppia uutta, mutta perehdyttämiseen ei tällöin ole mahdollisuutta panostaa tarpeeksi. Esimies ei aina myöskään välttämättä osaa nähdä perehdytyksen tuomia hyötyjä tarpeeksi selvästi tai hän ei osaa asettaa tulokkaan asemaan. Tällaisessa tilanteessa esimiehen lisäkoulutus olisi tarpeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdytysjakson alkuun liittyy yleisiä sudenkuoppia, mihin kokeneemmankin perehdyttäjän on helppo pudota. Ensimmäinen kriittinen vaihe on jo ennen kuin työsovimusta on edes tehty. Haastattelutilanteessa esimies voi helposti sortua kaunistelemaan totuutta työpaikastaan ja antamaan siitä paljon positiivisemmän kuvan, kuin mitä se todellisuudessa on. Tämä voi tapahtua jopa tiedostamatta, mutta siihen tulisi varautua, ettei näin kävisi. Tämä horjuttaa uuden työntekijän luottamusta yritykseen heti alkuunsa ja tekee työntekijän sitoutumisesta erittäin haastavaa. Ensimmäinen työpäivä on myös erittäin tärkeä työntekijälle. Hänen uutta innostustaan tulisikin tukea kaikin mahdollisin keinoin, eikä missään tapauksessa latistaa sitä. Mikäli innostus uutta työpaikkaa kohtaan lyödään heti maanrakoon, voi se niin ikään vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen kriittisesti yritystä kohtaan. (Esimiehen käsikirja, [www-sivut](#) 2012.)

Joskus saattaa olla niinkin, että vaikka perehdytyksessä ei olisi mitään vikaa, niin uudesta työntekijästä ei saada siltikään tuottavaa työyhteisön jäsentä. Johdon tulee

reagoida tällaiseen tilanteen välittömästi ja selvittää mistä tämä johtuu. Kysymyksessä voi olla niinkin yksinkertainen asia, että johdon ja työntekijän näkemykset työn sisällöstä ja sen tavoitteista eroavat toisistaan. (Kjelin & Kuusito 2003, 243). Virhe on saattanut tapahtua jo aikaisessa vaiheessa, kun työntekijää on rekrytoitu. Tässä tapauksessa johdon kannattaa harkita haluavatko he käyttää koeajan tuoman mahdollisuuden hyväkseen ja irtisanoa sopeutumattoman työntekijän kokonaan. (Esimiehen käsikirja, www-sivut 2012.)

4 TYÖNOPASTUS

4.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Työnopastus on erittäin tärkeä ja olennainen osa perehdyttämistä. Sitä ei saa missään nimessä aliarvioida, sillä potentiaalisen työntekijän palkkaaminen ei tarkoita sitä, että hän menestyisi työssään ilman hyvää työnopastusta. Tulokkaan tulee tietää mitä hän tekee ja miten hän tekee sen. Mikäli työnantaja epäonnistuu kunnollisen työnopastuksen toteutuksessa, tulokkaasta saattaa olla jopa enemmän haittaa kuin hyötyä organisaatiolle. (Dessler 2013, 246.)

Tarkoituksena on opettaa työntekijälle uuden työtehtävän suorittamiseen tarvittavat tiedot ja taidot, sekä muut siihen liittyvät valmiudet (TTK 2012, www-sivut). Työhön perehdytys eli työnopastus koskee myös tulokkaiden ohella uusiin tehtäviin siirtyviä henkilöitä, jolloin tärkeintä on riittävän tuen ja opastuksen takaaminen opastettavalle (Helsilä 2013, 48). Opastukseen kuuluu tarvittavien koneiden, laitteiden, työvälineiden ja aineiden oikeaoppinen käyttö sekä turvallisuusmääräykset. Samalla tulee opettaa oikeat työmenetelmät ja toimintatavat sekä mahdollisten suojainten, suojalaitteiden ja muiden työhön liittyvien suojavarusteiden käyttötavat. Työnopastus on myös tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua. (TTK 2012, www-sivut.)

Mitä nopeammin ihmiset oppivat uudet työtehtävänsä esimerkiksi käyttämään uusia koneita ja järjestelmiä, sitä nopeammin investoinnit koneisiin muuttuvat tuottaviksi. Tarkoituksena on myös vauhdittaa ammattitaidon kehittymistä itsenäiselle ja oma-

toimiselle tasolle. (Valpola & Åman 2008, 3.) Onnistuneen työnopastuksen kautta työntekijän ammatti-identiteetti selkeytyy ja ammattitaito parantaa työn mielekkyyttä ja hallinnan tunnetta (Työterveyslaitos, www-sivut 2013). Laiminlyötynä työ voi käydä tekijälleen tuskaiseksi, jos osaaminen ei yllä oletetulle tasolle. Tämä on siis olennaista myös ihmisten työssä jaksamisen kannalta. Riittävä työnopastus tukee ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin lisäksi yrityksen toiminnan jatkuvuutta ja kehitystä. (Valpola & Åman 2008, 3.) Suunnitelmallisen ja hyvin hoidetun työnopastuksen kautta opastettava oppii työtehtävänsä oikein ja taitojen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat. Kun opastettava on siinä vaiheessa, että hän pystyy jo hoitamaan työnsä omatoimisesti, työtovereiden ei enää tarvitse korjata hänen virheitään ja neuvoa pulmatilanteissa. Kun valvontaa tarvitaan entistä vähemmän, se säästää kaikkien aikaa ja voimia, sekä helpottaa muiden työntekoa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastusta tulee myös pyrkiä kehittämään. Tämä vaatii opastajan, esimiehen ja opastettavan välistä vuorovaikutusta. Toimintaa tulee arvioida, jotta saadaan tietoa siitä, mitä osataan, mitkä asiat menivät hyvin ja mitä pitäisi vielä parantaa. Opastuksen tulee olla vaiheittaista ja saaduista kokemuksista sekä opeista tulee käydä avointa keskustelua. Yrityksen tulee myös muistaa, että se saa uudelta motivoituneelta opastettavalta ensiarvoista tietoa omista tehtävistä ja toimintatavoista, koska hän peilaa luonnollisesti uusia asioita aiemmin kokemiinsa ja antaa näistä palautetta. Tämä tulee hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Helsilä 2013, 49.)

4.2 Suunnittelu

Työnopastus tulee suunnitella tarkoin, jotta opastettava voisi parhaalla mahdollisella tavalla oppia kokemuksista. Opastettava tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa jotta kokemuksia syntyisi. (Helsilä 2013, 49.) Suunnittelun pohjana toimii opastettavan koulutustarpeet ja niiden ratkaiseminen. Onnistunut suunnittelu edellyttää koulutustarpeiden määrittelyä esimiestaholta. (Lepistö 2004, 8.) Työnopastuksen suunnittelu ja siihen valmistautuminen säästää toteuttamiseen tarvittavaa aikaa, mikä pätee myös kaikkeen muuhunkin työskentelyyn (Kangas & Hämäläinen 2007, 14).

Olennaisena osana suunnittelua on työnopastajan valinta. Työnopastajan tehtävä on luottamustehtävä, joka vaatii ammattitaitoa, myönteistä asennetta ja motivaatiota opastustyötä kohtaan. Hänen tulee pystyä selkeään ja johdonmukaiseen opastukseen samalla kannustaen ja rohkaisten opastettavaa. Opastajan tulee tietää ketä hän opastaa ja miksi, mitä opastetaan sekä miten oppiminen varmistetaan. On myös tiedettävä millainen opastettava on kyseessä ja mitä hän osaa tästä aiheesta jo entuudestaan vai onko se kokonaan uusi aihealue. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.) Opastettavan lähtötason selvittäminen on olennaista opastuksen kulun ja siinä painotettavien asioiden kannalta. Lähtötasoon liittyviä johtopäätöksiä voidaan tehdä työhistorian perusteella, mutta siitä kannattaa aina keskustella itse opastettavan kanssa.

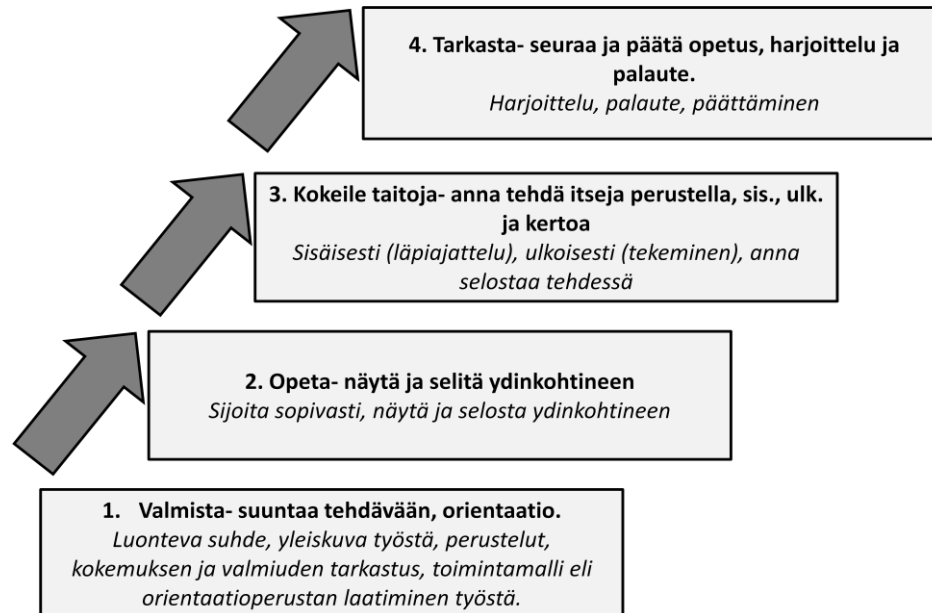
Kun tavoitteet on tiedostettu, voidaan suunnitella itse opastustilanne. Siihen sisältyy esille otettavat asiat, opetustapa ja apuvälineet sekä oppimisen seuranta ja sen varmistaminen. Organisaatiossa tulee siis miettiä tarkoin kuka tähän tehtävään voidaan valita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.) Sopivia kandidaatteja ovat yleisesti halukkaat ja ammattitaitoiset työntekijät. Saattaa olla, että sopivin opastaja olisi myös henkilö, joka ei ole vielä ollut itsekään kovin kauaa talossa ja hänellä on oma perehtyminen vielä hyvässä muistissa. (Österberg 2009, 105.) Joskus vähempi tietoisuus saattaa olla valttia, koska kokeneemman työntekijän voi olla vaikeaa kuunnella aloittelijaa analysoimatta ja kiirehtimättä johtopäätöksiin (Koskinen 2009). Odottamattomiin tilanteisiin, kuten opastajan sairastumiseen on syytä myös varautua varasuunnitelmalla. On mietittävä kuka ottaa sairastuneen henkilön paikan tällaisessa tilanteessa ja miten se vaikuttaa perehdytysohjelman eteenpäinviemiseen. (Österberg 2009, 105.)

Suunnittelun apuvälineenä voidaan käyttää jotain tiettyä työnopastuksen mallia. Seuraavassa luvussa on esitelty yksi malli, jota voidaan soveltaa aina joustavasti yrityskohtaisten opastustarpeiden mukaisesti.

4.3 Työnopastuksen malli

Työnopastuksen ja sen suunnittelun avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä. Yksi tunnetuimmista malleista on Pirneksen vuonna 1984 kehittämä malli (Kuvio 6.) joka kuvaa työnopastuksen neljän askeleen ohjelmaksi: Valmista - Opeta - Kokeile taitoa

- Tarkasta. Aluksi suunnataan opastettava tehtävään jonka jälkeen hänelle näytetään ja selitetään työn ydinkohdat. Tämän jälkeen annetaan opastettavan tehdä työ itsenäisesti samalla seuraten häntä palautteen antamista varten.



Kuvio 6. Työopastuksenmalli, Pirnes 1984 (Viitala 2003, 263.)

1. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan pohja opastustapahtumalle. Opastajan ja työntekijän välille tulisi syntyä luonteva suhde ja tulokkaalle annetaan yleiskuva tulevasta työstä ja työopastuksesta. Näin herätetään opastettavan kiinnostus ja tarkkaavaisuus työtä kohtaan. Opastaja kerää myös tarvittavat tiedot työntekijät aikaisemmista kokemuksista, tiedoista ja taidoista. (Viitala 2003, 263.)
2. Toisessa vaiheessa opastaja näyttää miten työ tehdään ja perustelee miksi se tehdään juuri näin. Opastuksessa tulee edetä riittävän rauhallisesti jotta tulokas pystyy omaksumaan mahdollisimman paljon uutta tietoa. (Viitala 2003, 263.)
3. Kolmannessa vaiheessa annetaan opastettavan itse kokeilla opittuja taitoja. Opastajan tulee kuitenkin seurata tiiviisti tulokkaan työskentelyä ja puuttua välittömästi mahdollisiin virheisiin. Kannustava ja rohkaiseva palaute tehdystä työstä on myös tärkeää. (Viitala 2003, 263.)

4. Neljännessä vaiheessa työntekijä siirtyy itsenäisempään työntekoon, mutta opastaja kuitenkin seuraa riittävästi työskentelyä. Opastajan tulee rohkaista tulokasta kyselemään epäselvistä asioista sekä kertoa mistä apua on tarvittaessa saatavilla. Kannustaminen on tässäkin vaiheessa tärkeässä osassa. (Viitala 2003, 263.)

Tämä malli painottaa opastettavan omaa pohdiskelua uutta asiaa opittaessa. Usein työtehtäviin perehdyttäminen jää vain mallioppimisen varaan ja uusi työntekijä oppii konemaisesti kopioimaan toimintatavat ilman syvempää ymmärrystä. Neljän askeleen menetelmä korostaa siis puhumisen ja ajattelun merkitystä samalla tähdäten itseluottamuksen vahvistamiseen rohkaisevan palautteen avulla. (Viitala 2003, 264)

5 PEREHDYTYSOHJELMAN RAKENTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

5.1 Opinnäytetyön toteuttamismenetelmät

Toteutettavassa työssä on kyse kvalitatiivisesta, eli laadullisesta opinnäytetyöstä. Kvalitatiivinen menetelmä työlle on luonnollinen valinta, sillä aiheeseen liittyvää tiedonkeruuta ei voida toteuttaa määrällisesti. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa jossa tarvittava aineisto kootaan luonnollisista tilanteista. Ihmisiä suositaan tiedonkeruun välineinä ja heiltä saatuun informaatioon sekä vuorovaikutukseen liittyvään havainnointiin luotetaan enemmän kuin esimerkiksi kirjallisesti vastattuihin testeihin ja kysymyksiin. Testejä ja lomakkeita voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa apuvälineinä tiedon täydentämiseksi. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmat muuttuvat olosuhteiden mukana, mikä oli tässäkin työssä erittäin tyypillistä. (Hirsjärvi ym. 2007. 159–160.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös olennaista käyttää aineiston keruussa laadullisia metodeja kuten esimerkiksi osallistuvaa havainnointia ja teemahaastatteluja mitä

tässäkin työssä on käytetty aineistonkeruussa. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä. Siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan henkilön kanssa. Se on yhdenlainen keskustelumuoto, missä haastattelijalla on ohjat kysymysten asettamisessa. Haastattelu on systemaattinen tiedonkeruun muoto, jonka tavoitteiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tutkimustarkoitusta varten tehdyistä haastatteluilta käytetään nimeä tutkimushaastattelu. Sen suurimpana etuna muihin tiedonkeruumuotoihin nähden on joustavuus. Aineistoa voidaan kerätä joustavasti eri tilanteiden edellyttämällä tavoilla ja itse haastateltavia myötäillen. Haastattelijalla on mahdollisuus säädellä aiheiden järjestystä ja hänellä on paljon enemmän tulkintamahdollisuuksia kuin esimerkiksi kirjallisessa kyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–203.)

Haastattelulajit on tavallisesti jaettu kolmeen erilaiseen ryhmään. Yhtenä ääripäänä on *strukturoidu haastattelu*, joka toteutetaan lomake haastatteluna. Esitettävien kysymysten muodot ja niiden järjestys on valmiiksi tarkoin määriteltynä lomakkeessa jota käytetään haastattelussa. Toisena ääripäänä on täysin *strukturoidun haastattelun*. Voidaankin puhua avoimesta haastattelusta, jossa haastattelijalla selvittelee haastateltavan ajatuksia, tunteita ja mielipiteitä keskustelun edetessä. Tässä muodossa haastattelijalla ei ole minkäänlaista lomaketta apuvälineenä. Haastattelijalla on tiedossa ainoastaan aihealue, jonka sisällä käydään keskustelua vapaasti. Näiden kahden haastattelulajin välimuoto on *teemahaastattelu*. Sille on tyypillistä, että haastattelun aihepiiriin liittyvien kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole tarkkaan määritelty. Keskustelu on siis vapaampaa kuin strukturoidussa haastattelussa, mutta raamit ovat paljon selkeämmän kuin avoimessa haastattelussa. (Hirsjärvi ym. 2007. 202–204.)

Toteutettavan työn luonteen kannalta haastatteluiden käyttö tiedonkeruussa oli välttämätöntä. Kun perehdytysohjelman testiversiosta kerättiin palautetta, käytettiin tiedonkeruun välineenä teemahaastatteluita. Haastattelun runkona toimi ohjelman testiversion loppuun tehty ohjeistus palautteen annosta, mutta keskustelu oli kuitenkin melko vapaamuotoista. Perehdytysohjelmaa rakennettaessa keskustelu oli avoimempaa kuin palautteen keräämisessä. Aineistoa oli tarkoitus kerätä myös kirjallisessa muodossa, mutta se ei kuitenkaan toteutunut.

5.2 Kuvaus toteutuksesta

Idea Partiovarusteen perehdytysohjelman rakentamiseen tuli keväällä 2012, jolloin olin tehnyt koulun kautta projektityön perehdytykseen liittyen. Perehdytys kiinnosti aiheena ja osasin välittömästi linkittää sen Partiovarusteen tarpeeseen organisoidusta perehdytyksestä omien kokemuksieni perusteella. Työskentelin Partiovarusteessa noin vuoden ajan 2009–2010 välisenä aikana, jolloin huomasin työsuhteeni alussa puutteita perehdytyksessä.

Otin yhteyttä kohdeyritykseen keväällä 2012 ja kysyin olisiko mahdollista tehdä opinnäytetyö tähän aiheeseen liittyen. Asiasta oltiin erittäin kiinnostuneita ja sovimme jo alustavasti että työtä lähdetään toteuttamaan syksystä 2012 alkaen. Aiheesta teki erityisen ajankohtaisen se, että yritys oli juuri kasvanut merkittävästi. Lähtötilanne oli se, ettei Partiovarusteella ollut käytössä minkäänlaista perehdytysohjelmaa, eikä perehdytystä tiedostettu erillisenä prosessina vaan se hoidettiin miten hoidettiin. Vastuu oli kasattu hyvin pitkälti ylityöllistetyille myymäläpäälliköille ja työnopastajat olivat ne kellä oli aikaa. Koko perehdytys oli oman työn ohella toteutettava pakollinen paha ja pääasia oli, että työntekijästä saatiin mahdollisimman nopeasti tavallinen rivityöläinen.

Aiheeseen oli kuitenkin yrityksen kasvun myötä otettu kantaa ja siitä oli käyty keskusteluja. Perehdytykseen liittyvät ongelmat oli tiedostettu ja parannustoimenpiteitä oltiin suunnittelemassa. Yrityksellä oli koekäytössä jo perehdytyksen muistilista ja perehdytysohjelman laatiminen oli seuraavana jonossa. Resurssipulan vaivatessa ohjelman tekeminen oli kuitenkin erittäin alkutekijöissä ja sen eteneminen hidasta. Olin siis oiva apu ohjelman laatimiseen. Vastuu ohjelman tekemisestä yrityksessä oli silloisella Turun läntisenpitkädun myymäläpäälliköllä. Myöhemmin hän siirtyi kuitenkin työn edetessä muihin tehtäviin organisaation sisällä. Hän toimi kuitenkin pääyhteyshenkilönä koko työn ajan. Nimitän häntä tässä kuvauksessa kirjaimin YH, jotka tulevat sanasta yhteyshenkilö. Organisaatiossa ei ole erillistä HR yksikköä eikä vastuuhenkilökään ole varsinainen HR asiantuntija, ainoastaan itse aiheeseen tutustunut. Voidaan siis todeta, että työhön liittyvä teoretietämys löytyi minulta ja käytännötietämys kohdeorganisaatiolta. Näiden yhteistuloksena syntyi lopullinen produktio (Liite 1.).

Tarkoituksena oli potkaista ohjelman rakentaminen käyntiin syksyllä 2012 ja näin myös tapahtui. Ensimmäinen tapaaminen YH:n kanssa sovittiin syyskuun alkuun ja siellä kävi ilmi, että ohjelma tulisikin ottaa jo käyttöön lokakuun loppuun mennessä. Aikataulu oli siis erittäin tiukka. Teimme kuitenkin määrätietoisuuden suunnitelman aikataulusta jotta ohjelman testiversio saataisiin sovittuun ajankohtaan mennessä käyttöön. Tämä tarkoitti myös opinnäytetyöni kannalta sitä, että vaikka olin jo tehnyt raamit valmiiksi teoriaosaa varten ja aloittanut sitä kirjoittamaan, niin jouduin keskittämään sen parissa työskentelyn ja kirjoittamaan teoriaosan vasta kun testiversio perehdytysohjelmasta olisi saatu toteutettua.

Testiversioiden tekovaiheessa kävin kolmessa erillisessä tapaamisessa Partiovarusteissa ja kahdessa koululla opinnäyteohjaajani kanssa oikean suunnan tarkastamiseksi. Ensimmäisessä tapaamisessa YH:n kanssa kehitimme raamit ohjelman testiversiolle. Noin tunnin mittaisen ideoinnin tuloksena päämäärä alkoi selkiytyä. Päädyimme suuntaamaan ohjelman osa-aikaiselle työntekijälle ja perehdytysohjelman suunnittelun päiväaikataulun, eli päiväohjelman pituudeksi tulisi kymmenen työpäivää. Kymmenen työpäivän mittainen päiväohjelma oli kohdeorganisaation arvioima aikamäärä. Ohjelmassa tulokas työskentelee ja tutustuu jokaisen osaston tuotteisiin, tuotevalikoimaan ja eri tuotteiden ominaisuuksiin kahden päivän ajan. Tulokkaan tulisi saavuttaa hyvän tason perustietämys ohjelman aikana jokaisen osaston tuotteista, jotta hän pystyy jatkossa työskentelemään millä osastolla tahansa. Ohjelman jälkeen tulokas kuitenkin tulee työskentelemään enemmän jollain tietyllä osastolla jossa hän syventää osaamistaan. Muiden osastojen osaamisen ylläpitämiseksi on kuitenkin hyvä aika ajoin määrätä tulokas työskentelemään myös muille osastoille. Sovimme myös, että alan rakentamaan päiväohjelmaa yksityiskohtaisesti seuraavaa tapaamista varten. Sain avukseni muistilistan, joka oli jo ollut heillä käytössä perehdytyksessä. Käytin tuotekategorioiden listauksessa apunani myös Scandinavian outdoorstoren erittäin kattavia verkkosivuja. Ne ovat kohdeorganisaation verkkokaupan www-sivut, mistä löytyy yksityiskohtaista tietoa kaikista myytävistä tuotteista.

Toisen tapaamisen aikana täydensimme päiväohjelmaa perehdytettävistä asioista noin kahden tunnin ajan. Mietimme missä järjestyksessä perehdytettävät asiat on järkevää käydä läpi, mikä on missäkin tehtävässä oleellista ja kuka vastaa mistäkin osa

alueesta. Saimme erittäin paljon aikaiseksi tämän tapaamisen aikana ja päiväohjelma tulikin muutamaa kohtaa lukuun ottamatta valmiiksi. Ennen kolmatta tapaamista tein testiversion ulkoasun valmiiksi. Siihen tuli kansisivu, sivun mittainen kuvaus mikä on ohjelman tarkoitus ja mitä sillä tavoitellaan, esimerkki perehdytysprosessista, kuvaus Partiovarusteen asiakaspalveluprosessista, tulokkaan päiväohjelma ja lopuksi ohjeistus palautteenannosta. Kolmannen ja viimeisen tapaamisen aikana teimme yhdessä päiväohjelman valmiiksi ja tarkistimme ohjelman kokonaisuuden. Ohjelma saatiin viimeistelyä ja se oli molempien osapuolten mielestä valmis testikäyttöä varten.

Perehdytysohjelman testiversio saatiin päätökseen aikataulussa. Se oli valmis käyttöön otettavaksi lokakuun lopussa niin kuin oli kohdeorganisaation kanssa sovittu. Testiversion oli tarkoitus olla käytössä noin vuoden sellaisenaan ja tämän jälkeen tehdä siihen parannuksia testikäytössä ilmenneiden puutteiden perusteella. Päiväohjelman mukaisesti kymmenentenä eli viimeisenä päivänä ohjelmaa oli tarkoitus käydä tulokkaan kanssa kokonaisuudessaan läpi ja kerätä siitä palautetta suullisesti sekä kirjallisesti. Sovimme että kirjalliset palautteet tulisivat suoraan sähköpostiini nimettöminä ja muodostaisin näistä palautteista kehittämisanalyysin. Kohdeorganisaatiosta ei kuitenkaan osattu luvata minkäänlaisia määriä kuinka paljon kirjallista palautetta ohjelman läpikäyneiltä tulokkailta kertyisi. Näiden palautteiden tueksi minun oli tarkoitus haastatella muutamia prosessiin osallistuneita henkilöitä ja kuulla myös heidän mielipiteitään koskien ohjelman parannusehdotuksia.

Parin kuukauden päästä otin yhteyttä kohdeorganisaatioon tiedustellakseni tilannetta. Palautteita ei ollut vielä tullut sähköpostiini joten halusin tietää oliko ohjelma ollut vielä minkäänlaisessa käytössä ja mitkä olivat tulevaisuuden näkymät. Ohjelmaa oli käytetty uusien myymäläpäälliköiden perehdyttämisen tukena, mutta uusista tulokkaista ei ollut vielä tietoa. Ohjelmaa oli julkaisun jälkeen muokattu organisaation toimesta niin, että aikaisempi suuntaaminen juuri osa-aikaisille työntekijöille oli otettu pois ja ohjelma oli nyt vain nimellä Partiovarusteen perehdytysohjelma. Myös palautteenanto osiota oli muokattu tekemällä se vapaaehtoiseksi ja ohjaamalla mahdolliset kirjalliset palautteet myymäläpäällikölle eikä minulle. Parannusehdotukset jäävät tämän myötä haastatteluiden varaan. Sovimme että katsoisimme tilannetta uudelleen syksyllä 2013.

Tapaaminen koskien perehdytysohjelman kehittämistä saatiin pitkän sovittelun jälkeen toteutumaan YH:n kanssa joulukuussa 2013. Tämän tapaamisen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisessa käytössä ohjelma on ollut ja onko sitä muokattu viimekerasta, minkälaista palautetta on kerätty ja minkälaisia vaikutuksia ohjelmalla on ollut perehdytykseen. Halusin myös selvittää keitä henkilöitä voisin YH:n lisäksi haastatella ohjelman kehittämiseen liittyen. Noin tunnin mittaisen tapaamisen aikana selvisi, että ohjelma oli ollut aktiivisessa käytössä reilu vuoden ajan. Ohjelmaa oli käytetty uusien työntekijöiden perehdyttämisen apuna, sekä sovellettu uusien myymäläpäälliköiden perehdytyksessä. Se oli jaettu myös jokaiseen myymälään. Tarkkaa määrää siitä, kuinka monen työntekijän perehdytyksessä ohjelmaa oli käytetty, ei ollut, mutta määrän arvioitiin olevan ainakin 20–30 henkilöä. Palautteen kerääminen ohjelmasta oli tosin ollut olematonta. Selvää oli kuitenkin, että siitä on ollut apua perehdytyksessä ja se on tuonut prosessiin kaivattua selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Ainoat palautteet, mitä produktiosta oli saatu, oli niin sanottuja spontaaneja palautteita. Palautteet mitä tietoisuuteen oli tullut, olivat kaikki positiivisia. Prosessiin osallistuvat henkilöt olivat olleet sitä mieltä, että on hienoa kun vihdoin on käytössä apuväline jonka avulla muistaa mitä kaikkea tulee perehdytettävän kanssa käydä läpi. Positiivisia havaintoja oli tehty myös vaikutuksista perehdytettäviin. Ohjelmasta on myös ollut huomattavaa apua perehdytettäville, koska he ovat pystyneet seuraamaan perehdytyksen etenemistä ja ovat olleet tietoisia siitä, mitä asioita perehdytyksen aikana tulisi oppia. Tämä on johtanut myös siihen, että tulokkaat ovat pystyneet huomauttamaan esimiehelle, mikäli listalta on jäänyt joku asia käymättä läpi. Kymmenen työpäivän mittainen päiväohjelma on kuitenkin osoittautunut liian haastavaksi aikatauluksi. Ohjelmaa ei ollut vielä käyty kenenkään kohdalla loppuun asti läpi. Ohjelman käyttö oli loppunut aina tuoteryhmävastaavien kohdalla, jotka olivat omien perehdytysalueiden kohdalla perehdyttäneet tulokkaan ilman ohjelmaa apuna käyttäen parhaimmaksi näkemällään tavalla. Tämä johtuu myös osaksi siitä, että prosessiin osallistuville henkilöille ei ole koskaan annettu minkäänlaista koulutusta miten tulokas tulisi perehdyttää ja miten ohjelmaa tulisi käyttää tässä apuna. Keskustelimme tapaamisen lopussa miten ohjelmaa koskevat parannus ehdotukset toteutettaisiin. Ohjelmaan ei haluttu tehdä vielä tässä vaiheessa mitään konkreettisia muutoksia. Sovimme, että yritän kerätä palautetta myymäläpäälliköiltä ja mahdollisesti myyjiltä, jotka ovat tulleet uusina taloon ja käyneet perehdytysohjelman osittain läpi. Näistä

palautteista muodostan omat näkemykseni ohjelman kehityskohdista ja toimitan ne kirjallisesti kohdeorganisaatiolle. Sain tapaamisen aikana myös yhteystietoja palautteen keräämistä varten.

Seuraava tavoitteeni oli löytää sopivia kandidaatteja kertomaan mielipiteitä käytössä olleesta perehdytysohjelmasta. Suoritin aineiston keruun teemahaastatteluin, jotka toteutettiin puhelimitse. Aikaa käytettiin haastattelusta riippuen noin 5-25 minuuttia jokaisen haastattelun kohdalla. Palautteen kerääminen oli erittäin haastavaa, koska ohjelmaa ei ollut kunnolla hyödynnetty organisaatiossa. Tavoitin kuitenkin kaikkien myymälöiden myymäläpäälliköt joista kolmella oli enemmän kommentoitavaa. Kuitenkin vain kahden myymälän osalta perehdytysohjelmaa oli tuotu käytäntöön asti, eli käyttö oli ollut erittäin vähäistä. Tämän lisäksi tavoitin vain yhden myyjän, joka oli toiminut perehdyttäjänä. Yritin myös tavoittaa työntekijöitä, joiden perehdytyksessä ohjelmaa olisi sovellettu, mutta yhtään tällaista henkilöä ei tavoitettu. En myöskään tavoittanut yrityksen johtoa lukuisista yhteydenottoyrityksistä huolimatta. Kaikkien henkilöiden tavoittaminen oli erittäin haastavaa ja aikaa vievää.

Ensimmäisenä tavoitin Turun myymälän nykyisen myymäläpäällikön. Hän oli tullut uutena taloon vuoden 2012 lopulla suoraan myymäläpäällikön paikalle. Myös hänen omassa perehdytyksessään oli käytetty ohjelmaa apuna. Ohjelma oli koettu hyödylliseksi lähinnä siinä, että perehdytettävä tiesi minkälaisia asioita piti osata. Se avaa myös uuden työntekijän silmät siinä kuinka paljon opeteltavaa on. Jokaisen uuden työntekijän kohdalla perehdytys oli käynnistetty ohjelman avulla. Heitä oli ollut arviolta noin kymmenen. Ohjelmaa oli alettu käymään läpi alusta, mutta sen käyttö oli kuitenkin aina matkan varrella rönsyillyt ja ohjelma oli aina toiminut vain lähinnä auttavana työkaluna perehdytyksen tukena. Se oli kuitenkin koettu hyödylliseksi ja yleiskuva siitä oli positiivinen. Turussa uusien työntekijöiden kanssa oli käyty myös parin viikon työssä olon jälkeen keskusteluita mitä ajatuksia oli työhön liittyen herännyt ja miten yleisesti oli mennyt. Perehdytysohjelmaa oli käytetty myös näissä keskusteluissa apuna. Myymäläpäälliköllä ei ollut moittimista ohjelman sisällöstä tai päiväohjelman järjestyksestä. Kaikki oli ollut oleellisia asioita ja järjestys oli looginen. Ajasta hän ei osannut sanoa koska ohjelmaa ei ollut käyty koskaan niin tarkasti läpi. Palautetta ohjelmasta ei myöskään ollut kerätty. Tämä johtui siitä, että kukaan ei ollut pyytänyt keräämään palautetta. Parannusehdotuksena tuli ilmi, että ohjelman

avausosioon ennen päiväohjelmaa kannattaisi lisätä yleistä tietoa yrityksestä. Ajatuksena oli että alkuun voisi esitellä lyhyesti firman ydin asioita kuten arvoja ynnä muuta, sekä myös mahdollisesti joitain liikekohtaisia asioita. Kaikki liikkeet ovat kuitenkin erilaisia ja niissä on omat juttunsa joten joitain asioita voisi lisätä myös perehdytysohjelmaan.

Seuraavaksi haastattelin Vantaan myymälän myymäläpäällikköä. Ensimmäinen kommentti oli, että työstä näkee sen olevan koulutyö koska se sisältää niin paljon asiaa. Hän piti päiväohjelmaa hyvänä ja kattavana pakettina, mutta muita kohtia kohtalaisen turhina. Perehdytysohjelmaa oli kuitenkin käytetty uusiin työntekijöihin, vaikka myymäläpäällikkö oli itse sitä mieltä, että parhaiten oppii tekemällä. Noin 4-5 uutta työntekijää oli käynyt ohjelman läpi. Palautetta ei ollut myöskään tässä tapauksessa kerätty, mutta myymäläpäällikön ja osastovastaavien palaute oli, että ohjelma on hyvä työkalu perehdytyksessä, koska aina ei muista mitä asioita siihen kuuluu. Perehdytys oli tulokkaiden osalta aina käynnistetty ohjelman mukaisesti ja sitä oltiin seurattu vähintään kohtalaisesti. Ohjelma oli ainakin suurin piirtein koluttu aina alusta loppuun asti läpi. Välillä oli tullut vastaan kiireellisempiä päiviä, jolloin ohjelmaa ei voitu jatkaa, mutta siitä napattiin kiinni kun tilanne taas rauhoittui. Myymäläpäällikkö seurasi myös itse ohjelman avulla perehdytystä ja valvoi että kaikki kohdat oli käyty läpi. Hän tarkisti myös aina sen kuka on perehdyttänyt mitään. Muita kommentteja oli, että ohjelma on sisällöllisesti kattava, siinä on paljon asiaa ja ohjelma etenee loogisessa järjestyksessä. Jonkun tulisi kuitenkin aika ajoin päivittää päiväohjelman ohjelman sisältö, kun siinä olevat tiedot vanhenevat. Ohjelman aikataulua ei osattu kommentoida koska sitä ei ollut edes pyritty noudattamaan, vaan aina oli menty tilanteen mukaan. Yleiskuva ohjelmasta oli kuitenkin positiivinen tässä myymälässä.

Viimeisenä sain haastatella Helsingin myymälän myymäläpäällikköä. Ohjelma oli tuttu, mutta myymälään ei ollut kuluvan vuoden aikana kuulemma tullut uusia työntekijöitä joihin ohjelmaa olisi voitu käyttää. Hän oli kuitenkin juuri tulostanut ohjelmasta kolme erillistä kopiota, sillä taloon oli tulossa kolme uutta työntekijää joiden kohdalla hän ajatteli ohjelmaa käyttä. Myymäläpäällikkö piti ohjelmaa hyvänä työkaluna ennen kaikkea perehdytysjärjestyksen kannalta. Se toimii myös hyvänä muistilistana perehdytettävistä asioista. Ohjelmaa hän oli kuitenkin ajatellut ainakin kah-

den henkilön kannalta muokata sisällön osalta, koska aikaisempi työkokemus alalta oli niin vahva. Yhden tulokkaan kohdalla hän harkitsi ohjelman noudattamista alusta loppuun. Sisällöllisesti hän koki ohjelman hyväksi ja helposti muokattavaksi erilais-ten perehdytettävien tarpeiden mukaiseksi.

Loppujen myymälöiden osalta perehdytysohjelmaa ei ollut hyödynnetty, joten palau-tetta ei voitu kerätä. Tampereen ja Salon myymälöissä oltiin vain etäisesti tietoisia ohjelman olemassa olosta eikä sitä ollut otettu käyttöön millään tasolla. Raision kah-dessa myymälässä ohjelma oli tuttu ja ainakin luettu läpi. Molemmat kommentoivat ainoastaan päiväohjelmaa erittäin yksityiskohtaiseksi ja tarkaksi. Käyttöön asti sitä ei ollut tuotu, toisen myymälän kohdalla siksi, että uuden myymäläpäällikön aikana ei ollut vielä tullut taloon työntekijöitä joita olisi tarvinnut perehdyttää. Perehdytysoh-jelma oli jaettu myymälöihin, mutta sen käytöstä ei ollut annettu minkäänlaista oh-jeistusta. Porissa ohjelmaa ei ollut myöskään käytännössä päästy kokeilemaan. Kaksi uutta työntekijää oli tullut taloon joulukiireiden alla joihin ohjelmaa oli ollut tarkoi-tus kokeilla, mutta se oli kuitenkin jäänyt. Myymäläpäällikkö arveli että voisi kuiten-kin jälkikäteen käydä näille tulokkaille vielä asioita ohjelmasta läpi. Hän sanoi, että ohjelma on siksi hyvä työkalu, koska on paljon asioita mitä pitää perehdytyksessä itsestään selvyutenä, eikä niitä tulisi ilman ohjelmaa välttämättä käytyä läpi.

Tämän lisäksi tavoitin yhden myyjän, kuka oli pyytännyt perehdytysohjelmaa itselleen perehdyttämisen avuksi. Ohjelmaa ei oltu kuitenkaan ehditty käyttämään muuta kuin aivan pintapuolisesti, joten tässäkin tapauksessa kunnollista palautetta ei pystytty keräämään. Ongelmana oli aina ollut se, että uudet tulokkaat oli palkattu kiireen kes-kelle ja heidät oli käytännössä aina ollut pakko pistää heti töihin ilman kunnollista perehdytystä. Hän piti tämänhetkistä perehdytystä erittäin heikkona ja koki että olisi hienoa, jos ohjelmaa pystyttäisiin paremmin hyödyntämään. Päiväohjelma oli myös sisällöllisesti hänen mielestään hyvä.

5.3 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat eri tutkimustulosten välillä, mutta kaikissa tut-kimuksissa pyritään kuitenkin välttämään virheiden syntymistä. Tämän takia tutki-

musten luotettavuutta pyritään myös arvioimaan. Luotettavuus eli reliiabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen luotettavuus voidaan todeta monella eri tavalla, kuten esimerkiksi kahden yhteneväisen tutkimustuloksen avulla. Toinen arviointiin liittyvä käsite on pätevyys eli validuus. Se tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sille mitattavaksi tarkoitettua asiaa. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta, jos esimerkiksi kyselylomakkeisiin vastanneet henkilöt ovat ymmärtäneet kysymyksen väärin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Luotettavuuden ja pätevyyden termit ovat saaneet alkunsa kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja kvalitatiivisissa tutkimuksissa näiden tarkastelu onkin hankalampaa. Kuitenkin myös laadullisten tutkimusten pyritään jollain tavalla arvioimaan. Laadullisissa tutkimuksissa on oleellista pyrkiä kertomaan tarkasti mitä on tehty ja miten tuloksiin ollaan päädytty. Tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Validuus merkitsee selostuksen ja siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta. Pätevyyttä voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useampia menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 227–228.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan pitää kohtalaisena. Tutkimuksen kuvaus eri vaiheineen on kirjoitettu mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Palautetta perehdytysohjelmasta olisi tosin kaivannut useammalta henkilöltä luotettavuuden parantamiseksi. Vähään palautteen määrään vaikutti kuitenkin se, ettei ohjelman potentiaalia oltu hyödynnetty. Palautteen keräämisessä ei myöskään käytetty kuin yhtä menetelmää. Ohjelmasta kerättävän palautteen tiedonkeruussa käytettiin teemahaastatteluita. Haastatteluiden luotettavuutta saattaa heikentää ihmisten taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tämän kaltaisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2007, 2001). Koska osaa haastatteluista ei päästy toteuttamaan kasvatustien, tulkintamahdollisuuksia jää myös vähemmän.

6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

6.1 Yhteenveto

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tehtiin kohdeorganisaatiolle perehdytysohjelma. Yrityksessä ei ollut organisoitua perehdytystä tai perehdytysohjelmaa entuudestaan, joten ohjelma oli ensimmäinen laatuaan. Ohjelman testikäytön perusteella annettiin myös muutamia kehitysehdotuksia jatkoa ajatellen.

Työn aikana jouduttiin muuttamaan etenemissuunnitelmia ja mukautumaan paljon erilaisten tilanteiden aiheuttamiin muutoksiin. Ensimmäisenä haasteena oli koota itse perehdytysohjelma ennen varsinaista teoriaosaa. Näkisin, että mikäli teoriaosio olisi kirjoitettu kokonaisuudessaan ennen itse produktion rakentamista, ohjelmasta olisi tullut hieman erilainen, koska oma tietämys aiheesta kasvoi vielä merkittävästi teoriaosan viimeistelyn aikana. Teoriaosan viimeisteleminen jälkikäteen ei tuottanut kuitenkaan varsinaisia hankaluuksia toteutettuna tässä järjestyksessä. Alkuperäistä aikataulua ei pystytty noudattamaan täydellisesti, mutta työ valmistui kuitenkin melko hyvin aikataulun mukaisesti ja tärkeimmistä aikataulullisista välietapeista pystyttiin pitämään kiinni. Tärkeintä oli saada ohjelma sovittuna ajankohtana yrityksen käyttöön. Aikataulu oli tässä tosin erittäin haastava. Keväälle 2013 sijoittunut vaihtopiskelu jakso toi myös omat haasteensa työn etenemisen kannalta, mutta seuraavan syksyn ahkera työstäminen paikkasi tämän aukon hyvin.

6.2 Päätelmät

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen työn lopputulokseen, koska sen vaikutukset olivat selvästi positiiviset yritykselle. Kaikkia työhön liittyviä tavoitteita ei kuitenkaan saavutettu täydellisesti. Pää tavoite saavutettiin, eli perehdytysohjelma saatiin yrityksen käyttöön ja sitä oli tuotu käytäntöön. Käytännön kokemusten perusteella pystyin tekemään kehitysehdotuksia jatkoa ajatellen. Ohjelmarunko toimii edelleen organisaation perehdytyksen apuna ja se auttaa heitä jäsentämään kokonaisuutta perehdytettävistä asioista. En usko sen vaikuttavan vielä tässä vaiheessa asiakaspalvelun tason kohoamiseen merkittävästi ja on myös vaikea sanoa onko se helpottanut

uusien tulokkaiden taloon tulemista sekä työnkuvan selkiytymistä, koska käyttö on ollut vasta pintapuolista. Organisaation sisällä on kuitenkin otettu selvä askel eteenpäin siinä, että perehdytysprosessi tiedostetaan omana kokonaisuutena ja uskon sen kehittyvän vielä jatkossa.

Haastavinta työn toteuttamisessa oli kommunikointi kohdeorganisaation kanssa. Organisaation puolelta olisi tarvinnut olla henkilö jolla olisi ollut aikaa enemmän paneutua työhön, sen toimivuuteen ja kehittämiseen. Tässä tilanteessa omaa aktiivisuutta olisi tarvittu erittäin paljon enemmän mihin ei kuitenkaan aikaa riittänyt. Työn alkuvaiheessa kommunikaatio toimi kuitenkin erittäin hyvin, kun ohjelma piti saada yrityksen käyttöön kiireellisessä aikataulussa, mutta tämän jälkeen yhteydenpito oli vähäistä ja tavoitettavuus haastavaa. Tässä oli vikaa molemmissa osapuolissa. Kasvun ja muutosmyllerryksen keskellä toimivan organisaation pääprioriteetteihin ei mahtunut perehdytysprosessin kehittäminen, ainakaan vielä tässä vaiheessa. Uskon kuitenkin sen painoarvon lisääntyvän tulevaisuudessa. Kohdeorganisaatio sai käyttöönsä työkalun perehdytyksen avuksi, mitä on helppo lähteä kehittämään kun aika on oikea.

7 JATKOTUTKIMUS- JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Kehitysehdotukseni perehdytysohjelman kehittämiseen liittyen alkavat itse kohdeorganisaatiosta. Vaikka ohjelmaa on käytetty perehdytyksen apuna, sitä ei ole kuitenkaan noudatettu niin kuin sitä olisi tarkoitus noudattaa. Suurimpana ongelmana on selkeän linjauksen ja ohjeistuksen puute ohjelman käytöstä. Yrityksellä ei ole ollut tavoitteita tai vaatimuksia ohjelman käytön suhteen. Tämä viittaa siihen, että yrityksessä ei oltu tehty päätöstä ohjelman käyttöön otosta. Päätös ohjelman käytöstä tulisi tehdä mahdollisimman pian. Myymälöille tulisi antaa selkeä ohjeistus ja vaatimus ohjelman käyttöön liittyen. Tällä hetkellä kahdessa myymälässä kahdeksasta oli ilmennyt ohjelman vähäistä käyttöä. Sen toimivuudesta ei siis ole vielä tarkkaa tietoa, koska käyttöaste on niin matala. Työkalulle tulisi antaa mahdollisuus. Suosittelisin järjestelmän systemaattisempaa käyttöä, sillä onnistuneella perehdytyksellä on suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen.

Toinen haaste on palautteen kerääminen yritykselle laaditun ohjelman käyttökokeuksista. Palautetta ei ole tähän mennessä kerätty lainkaan mikä tarkoittaa sitä, että ohjelmaa on käytännössä mahdoton kehittää. Mikään ei kehity itsestään. Yrityksen tulisi ehdottomasti jatkossa kerätä palautetta ohjelman läpikäyneiltä henkilöiltä ja myös osallistuneilta perehdyttäjiltä, koska se on lähtökohtaisesti luotu itseään korjaavaksi järjestelmäksi palautteen avulla. Ohjelmaa tulisi myös muuten pyrkiä noudattamaan, mikäli halutaan päästä organisaation sisäiseen yhdenmukaiseen perehdytykseen. Palautteen perusteella sen noudattaminen oli useasti tyrehtynyt tuoteryhmävastaavien perehdytykseen. Todennäköistä on että tämä olisi korjattavissa pienimuotoisella koulutuksella suunnattuna vähintään perehdytysprosessiin osallistuvalla henkilökunnalle, mutta lisäkoulutus asian suhteen koko henkilökunnallekaan ei välttämättä olisi pahitteeksi. Etenkin myymäläpäälliköiden tulisi ymmärtää yhteys perehdytyksen, osaamisen kehittämisen ja yrityksen tuottavuuden välillä.

Perehdytysohjelman kehitysvastuu tulisi jatkossa selkeästi suunnata jollekin yrityksen henkilöstöstä. Asiaan tulisi paneutua kunnolla, analysoida ohjelman toimivuutta ja jakaa selkeitä ohjeistuksia sitä käyttäville henkilöille. Mikäli organisaation sisältä ei löydy henkilöä jolla olisi aikaa tähän, yrityksen kannattaisi harkita uuden työntekijän palkkaamista. Käsittääkseni organisaatiosta ei tällä hetkellä löytynyt HR asioista vastaavaa henkilöä, kenen harteille tällaisenkin asian voisi laittaa. Ohjelman onnistumismahdollisuudet ja siten myös vaikutukset yrityksen tuottavuuspotentiaaliin riippuvat yllä mainitusta.

Seuraavaksi käsitelen perehdytysohjelman rakenteeseen liittyviä parannusehdotuksia. Ohjelman alussa kuvattu perehdytysprosessi olisi hyvä kytkeä tarkemmin osaksi kohdeorganisaation omaa prosessia. Tällä hetkellä se on vain esimerkki minkälainen prosessi voi esimerkiksi olla, mutta se olisi helposti muokattavissa enemmän organisaation oman näköiseksi. Prosessikaaviota tulisi myös muokata. Ohjelman alkuun voitaisiin lisätä myös lyhyt kuvaus yrityksestä ja sen oleellisimmista tiedoista. Mikäli halutaan tämän lisäksi tuoda esille joitain myymäläkohtaisia asioita, jokaisen myymälän ohjelmaan voitaisiin tehdä erillinen esittely näistä asioista.

Palautteessa tuli myös ilmi, ettei ohjelmaa oltu ehditty käymään läpi alusta loppuun koska päiväohjelman aikataulu oli liian tiukka. Sitä on kuitenkin mahdoton sanoa täydellä varmuudella, koska ohjelmaa ei koskaan pystytty noudattamaan sen mukaisesti, joten se vaatisi tarkempaa analysointia. On kuitenkin täysin mahdollista, että aikataulu on liian kiireinen. Jos tosiaan näin on, niin ohjelman erillisiä kohtia tulisi tarkemmin analysoida ja sen perusteella tiivistää sitä niin, että se pystyttäisiin käymään kokonaisuudessaan läpi. Ohjelmaan laitettuja aika-arviokohtia ei ollut käytetty vielä, mutta se olisi myös järkevä apuväline ohjelman tiivistämisen kannalta. Aika-budjetoinnit tulisi siis tehdä ja tarkkailla kuinka paljon aikaa on käytetty mihinkin kohtaan. Varmuus ohjelman pituudesta selviää vain ajan kanssa. Tällä hetkellä on olemassa vain arvio ohjelman pituudesta.

Ohjelman vastuuvaihtoihin kannattaa myös kiinnittää huomiota. On mietittävä esimerkiksi kuinka paljon myymäläpäälliköllä on aikaa osallistua perehdytykseen? Onko hänellä tällä hetkellä liikaa vastuualueita? Kun keskustelin kaikkien myymäläpäälliköiden kanssa minulle muodostui vahva kuva siitä, että myymäläpäällikön työ on erittäin kiireistä. Heillä ei välttämättä ole aikaa antaa suuriakaan panostuksia perehdytykseen omien töiden ohella, joten vastuu on delegoitava tarkasti. Kummin hyödyntäminen perehdytyksessä on oleellisin asia vastuuvaihtoihin liittyen.

Ohjelmaan olisi helposti pienellä muokkauksella myös tehtävissä aika arvio kohdan viereen kaksi saraketta jotka käsittelevät perehdytettävän osaamista. Ensimmäiseen sarakkeeseen tulisi osaamistavoite ja toiseen osaamistaso. Osaamista voidaan arvioida esimerkiksi helpolla 1-5 asteikolla. Numerot tulee kuitenkin avata myös kirjallisesti ja kertoa mitä ne tarkoittavat. Näin perehdytettävä tietää minkä tasoista osaamista asiasta vaaditaan ja perehdyttäjät pystyy helposti tarkistamaan missä asioissa tarvitaan vielä osaamistason kohotusta. Osaamisen arvioinnin avulla pystytään hyödyntämään paremmin tulokkaan potentiaali ja esimerkiksi suunnittelemaan millä osastoilla ja minkälaisissa tehtävissä hänen on luontevinta työskennellä. Ohjelmaan voisi myös avata prosessiin osallistuvien rooleja tarkemmin. Tässä työssä esiteltäviä erilaisia rooleja perehdytysprosessiin liittyen voi käyttää tässä hyödyksi. Myös kohdassa perehdyttäjän rooli oppimisen edistäjänä sivulla 26–28 esitetty oppimiskukka voitaisiin lisätä osaksi perehdytysohjelmaa selkeyttämään perehdyttäjän roolia.

Viimeisenä esittelen esimerkin tehtäväkuvauksen rakenteesta ja sisällöstä (Kuvio 7.) ylimääräisenä resurssina kohdeorganisaatiolle jota voidaan käyttää apuvälineenä tehtävien määrittämisessä. Tässä työssä ei ole kuitenkaan hyödynnetty sitä millään tavalla.

Erilaisten roolien ja tehtävien määrittely on monissa yrityksissä toteutettu heikosti tai virheellisesti. Osa kompastuu liian tarkkaan roolien ja tehtävien kuvaamiseen, mikä tuo toimintaa joustamattomuutta. Toiset taas joustavat tehtäväkuvauksessa liikaakin tai niitä ei ole välttämättä kuvattu lainkaan. Usein oletetaan että henkilöt tietävät tehtävänsä vaikka tehtävää ja avainvastuita ei olisikaan käyty läpi. Tehtävässä menestyminen ja siinä onnistuminen edellyttää selkeää ja keskusteltua tehtäväkuvausta. Pelkän tehtävänimikkeen kirjaaminen ei riitä, vaan tehtäväkokonaisuus kannattaa kuvata riittävän tarkasti myös kirjallisesti. (Sistonen 2008, 102–103.)

Tehtävän perustiedot	Organisaatioyksikkö	Esimies
	Tehtävänimike	Tehtävänhaltija
	Sovelluspalvelut, yksikkö I	NN
	Projektipäällikkö	MM
Tehtävän tarkoitus Lyhyesti yhdellä/ kahdella lauseella.	Tehtävänhaltija vastaa asiakasprojektien onnistuneesta läpiviennistä ja osallistuu aktiivisesti tuotteiden, palveluiden ja toiminnan kehittämiseen	
Avainvastuu-alueet 5-8 vastuualuetta/ avaintehtävää yhdellä tai kahdella lauseella kuvattuna.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tehtävässä vastaan vaativien asiakasprojektien suunnittelustam ohjauksesta, resurssoinnista, kustannusten seurannasta, laadusta ja raportoinnista. 2. Tehtävässä vastaan 3-5 henkilön projektitiimien tehokkaasta ja laadukkaasta johtamisesta. 3. Tehtävänhaltija osallistuu aktiivisesti tuotteiden, palveluiden ja projektitoiminnan kehittämiseen. 4. Tehtävänhaltija osallistuu aktiivisesti uusasiakashankintaan, ts. tuotteiden ja palveluiden myyntiin. 5. Tehtävänhaltija osallistuu aktiivisesti sovelluspalvelut-yksikön vuosisuunnitteluun. 	
Avaintavoitteet ja -mittarit (usein erillinen dokumentti) 3-5 avaintavoitetta tehtävään liittyen kuluvalle tarkastusjaksolle.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategisen asiakasprojektin X onnistunut toteutus (painoarvo 50%) 2. Sisäinen tuoteportfolion kehitysprojekti (painoarvo 30%) 3. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen (painoarvo 20%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projekti valmis 30.11., projektibudjetin toteuma 98-100% ja projekti lopputuotteet sovitun mukaiset. Lisäksi asiakastyytyväisyyden on oltava kiitettävä. 2. Projekti valmis 30.10., resurssointi ja projektin tulokset sovitun mukaiset. Kehitysjohtajan ja projektiin osallistuvien kehityspäälliköiden arvio suoriutumisesta kiitettävä 3. Lämpäisee sisäisen taloushallintovalmennuksen arvosanalla kiitettävä. Osallistuu aktiivisesti yksikön toiminnan vuosisuunnitteluun. 360-arviot suoriutumisesta kiitettäviä.
Tehtävän edellyttämä osaaminen Hyvän suorittamisen edellyttämät osaamiset.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aikaansaavuus ja tuloshakuisuus 2. Asiakaslähtöisyys 3. Tiimin johtaminen 4. Analyttinen osaaminen 5. Vähintään 3 vuoden kokemus asiakasprojektien toteutuksesta 6. Sujuva englannin kielen taito ja soveltuva IT-alan osaaminen 	

Kuvio 7. Esimerkki tehtäväkuvauksen rakenteesta ja sisällöstä (Sistonen 2008, 104.)

Hyvä tehtäväkuvaus on selkeä ja yksinkertainen. Parhaimmillaan roolikuvaukset mahtuvat yhdelle A-4 sivulle, jolloin tehtävän kokonaisuus on hahmotettavissa ja viestittävässä tehokkaasti. Se toimii myös niin suorituksen kuin osaamisen johtamisen yhtenä olennaisena työkaluna. Liian syvälle yksityiskohtiin ei ole syytä mennä, mutta etenkin perehdytysvaiheessa tehtävien tarkempi läpikäynti on järkevää. (Sistonen 2008, 103.) Esimerkkilomake ei ole sisällöltään kohdeorganisaatiolle käytännöllinen, mutta sen avulla pystytään hahmottamaan minkälainen tehtäväkuvauslomake voi esimerkiksi olla ja se on helposti muokattavissa erilaisia tehtäviä varten.

Aiheita jatkotutkimukseen jäi ohjelman kehittämisen osalta. Ohjelmarunko toimii hyvänä pohjana kokonaisuudelle, mutta se ei ole vielä valmis. Ensimmäisenä kehityskohtana suosittelen laatimaan informaatiopakettin listattujen asioiden tueksi. Kaikista perehdytysrunkoon listatuista asioista tulisi olla laadittuna dokumentti siitä mitä ne tarkoittavat käytännössä ja mitkä ovat oleellimmat asiat näihin liittyen. Informaatiopaketti on tärkeä osa ohjelmaa, koska tietovarainnon avulla pystytään varmistamaan osaamisen pysyvyys.

LÄHTEET

Dessler, G. 2013. Human resource management. Boston: Pearson, cop.

Esimiehen käsikirja 2012. Viitattu 27.3.2012.

<https://lillukka.samk.fi/login?qurl=http%3a%2f%2fwww.esimiehenkasikirja.fi%2fesi+mies%2floginip.te>

Helsilä, M. 2013. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hirjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Koskinen, P. 2009. Älä heitä aloittelijaa kylmään veteen. Talouselämä 16, 29. Viitattu 9.10.2013. <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/index.jsp>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Partiovaruste 2013. Viitattu 28.10.2013. <http://www.partiovaruste.fi/>

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Helsingin Kauppakamari.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Scandinavian Outdoor Store 2012. Viitattu 10.9.2012.

<http://www.scandinavianoutdoorstore.com/?gclid=CK69yJCUv7QCFQR2cAodNnAARA>

Teppola, P. Satakunnan ammattikorkeakoulu 2012. Perehdyttäminen, työnopastus ja osaamisen johtaminen, luentomateriaali. Viitattu 27.3.2012.

Työsopimuslaki 2013. Viitattu 9.10.2013.

http://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_25032013.pdf

Työterveyslaitos 2013. Viitattu 14.10.2013.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus 2012. Viitattu 27.3.2012.

http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Työturvallisuuslaki. 2002. Viitattu 14.10.2013.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

Valpola, A & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon. Uusia keinoja työnopastukseen. Tampere: Teknologiainfo Teknova.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Yhteistoimintalaki 2013. Viitattu 14.10.2013.

http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki_fi.pdf

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin Kamari.

PARTIOVARUSTEEN PEREHDYTYSOHJELMA

Mikä on perehdytyksen tarkoitus ja mitä sillä tavoitellaan?

- Perehdyttämällä tarkoitetaan työntekijän opastusta työpaikkaan, sen tapoihin, ihmisiin, itse työhön ja siihen liittyviin asioihin. Perehdyttäminen tähtää siihen, että uuden työntekijän tulee perehdytysjaksollaan oppia kaikki työn suorittamiseen liittyvät välttämättömät taidot, organisaation toimintatavat ja sen kulttuurin.
- Jokaisen perehdytysprosessin tavoitteet ovat tietenkin hieman alasta riippuvia, mutta pääasiassa tavoitteena on luoda työntekijä joka osaa tehdä työnsä ja tuottaa laadukkaan tuotteen tai palvelun. Perehdyttämällä pyritään hakemaan myös kilpailuetua vähentämällä työntekijöiden tekemiä virheitä, sekä vähentämään työn aiheuttamia tapaturmia ja sairastumisia. Puutteellisesta perehdytyksestä voi koitua yritykselle isojaakin kustannuksia.
- Tässä ohjelmassa tulokas työskentelee ja tutustuu jokaisen osaston tuotteisiin/tuotevalikoimaan ja eri tuotteiden ominaisuuksiin kahden päivän ajan. Tulokkaan tulisi saavuttaa hyvän tason perustietämys ohjelman aikana jokaisen osaston tuotteista, jotta hän pystyy jatkossa työskentelemään millä osastolla tahansa. Ohjelman jälkeen tulokas kuitenkin tulee työskentelemään enemmän jollain tietyllä osastolla jossa hän syventää osaamistaan. Muiden osastojen osaamisen ylläpitämiseksi on kuitenkin hyvä aika ajoin määrätä tulokas työskentelemään myös muille osastoille. Tavoitteena on aina saada uudesta työyhteisön jäsenestä tuottava työntekijä. Mitä nopeammin tämä saavutetaan, sen parempi, mutta ei missään tapauksessa kannata hätiköidä.
- Retkiaitta fuusion myötä tarve yhtenäiselle perehdytysohjelmalle on kasvanut entisestään. Perehdytysohjelman tavoitteena on ennen kaikkea nostattaa palvelun tasoa ja laatua entisestään ja mahdollistaa se, että asiakas pystyy saamaan samantasoista palvelua riippumatta siitä, missä liikkeessä hän asioi. Perehdytys halutaan myös tiedostaa omana prosessinaan ja sitä pyritään jatkossakin kehittämään. Tämä ohjelma on suunnattu osa-aikaisille työntekijöille.

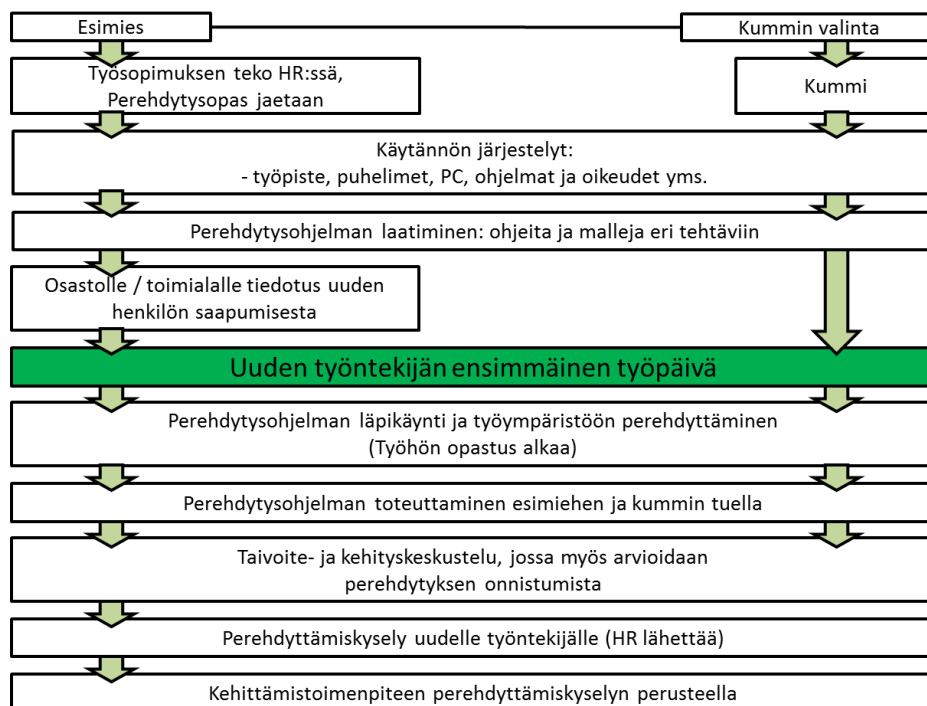
Perehdytys prosessina

Jokaisen yrityksen perehdytysohjelmat eroavat hieman toisistaan, mutta pohjana toimii kuitenkin tietynlainen runko, johon kaikkien perehdytysmallit nojaavat, tai ainakin tulisi nojata. Perehdytysrungossa on kuusi kohtaa.

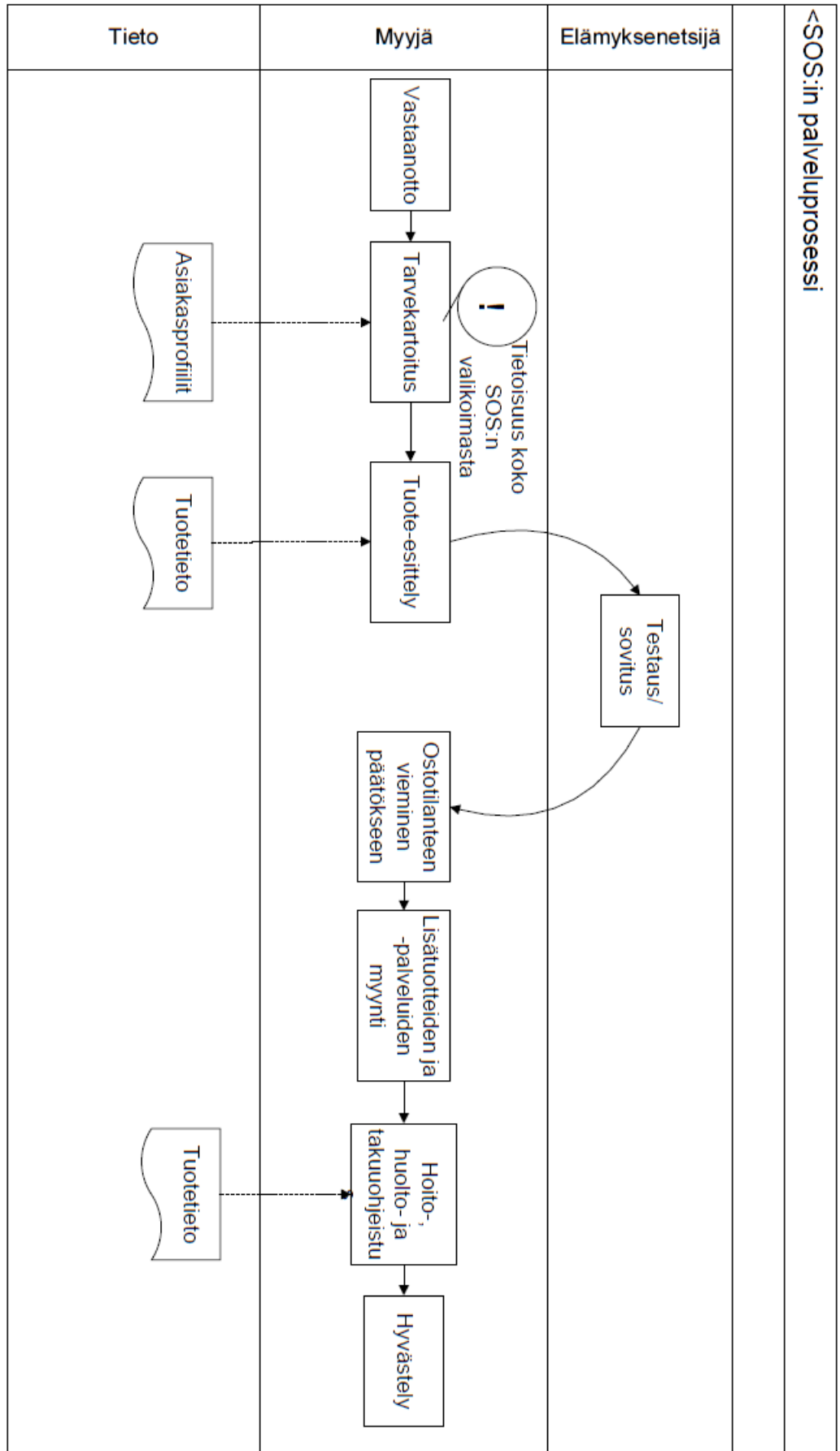
1. Ensimmäinen kohta on valmistautuminen. Siihen kuuluu työpisteen ja työssä käytettävien välineiden valmiiksi laittaminen uutta työntekijää varten, jotta hän pystyisi mahdollisimman nopeasti sopeutumaan uuteen ympäristöön ja tuntemaan sen nimenomaan omakseen. Tällä tarkoitetaan työntekijän omaa reviiriä. Työntekijän oma perehdytysohjelma on hyvä olla hänelle valmiina. Entuudestaan talon sisällä olevien työntekijöiden joukosta tulisi valita kummi, joka jakaa vastuuta perehdyttämisestä esimiehen kanssa. Kummi toimii myös eräänlaisena kaverina uudelle työntekijälle. Hän välittää paljon myös hiljaista tietoa ja on ehkä hieman helpommin lähestyttävä henkilö kuin lähin esimies. Uudesta työntekijästä tulee myös tiedottaa etukäteen muille työntekijöille.
2. Toinen vaihe on reviirin esitteleminen, jossa esitellään työntekijälle työpaikka yleisesti, jotta hän osaisi liikkua työpaikalla luontevasti. Lähimmät työtoverit, joiden kanssa tullaan jatkossa olemaan tekemisissä, on käytävä myös läpi.
3. Kolmannessa vaiheessa pyritään sitouttamaan työntekijää yritykseen. Tämä on onnistuneen perehdytyksen, sekä työn laadun kannalta ja jatkuvuuden kannalta tärkeää. Tulokkaan tulee omaksua yrityksen kokonaiskuva. Siihen kuuluu muun muassa sen historia, strategia, arvot, johtoporras, tuotteet sekä asiakkaat. Vakuuttavimmin nämä asiat osaa esittää yrityksen johto. Se antaa myös aina hyvän kuvan, kun yrityksen johto tulee tapaamaan uusia työntekijöitä.

4. Neljäs kohta on hallinnon käytäntöjen esittely. Se sisältää mm. tietoturva-käytäntöihin sekä henkilöstöetuihin tutustumisen, palkanmaksuun liittyvät asiat ja intranetin käytön. Työntekijä on myös hyvä tietää miten esim. anotaan lomaa tai ilmoitetaan poissaolot. Jos tällaiset asiat opitaan erehdysten kautta tai monista eri lähteistä, se antaa huonon ja sekavan kuvan yrityksestä.
5. Viidennessä kohdassa keskitytään itse työtehtävien opettamiseen. Tärkeimpinä asioina ovat, minkälaisia työkaluja käytetään, millaisia yhteistyötaitoja työ edellyttää, onko jonkinlaisia standardeja minkä mukaan tulee toimia, erilaiset prosessit sekä työn tavoitteet ja niiden mittaaminen. Mitä nopeammin tulokas omaksuu uuden tehtävänsä ja pystyy sen suorittamaan itsenäisesti ja tuloksekkaasti niin sitä parempi.
6. Kuudes vaihe on palautteen kerääminen annetusta perehdytyksestä. Yrityksen on tärkeää kerätä palautetta, jotta se pystyy jatkossa kehittämään perehdytystä tehokkaasti oikeaan suuntaan. On myös sovittava ajankohdat väli- ja loppukeskustelulle, joissa palautetta perehdytysjaksosta kerätään jatkuvan kehittämisen vuoksi. Palautekeskustelut pitää tavallisesti tulokkaan lähin esimies.

Prosessikaavio



Asiakaspalveluprosessi:



Tulokkaan päiväohjelma

Viikko 1

Ensimmäinen työpäivä

Toiminto	Vastuuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
1. Vastaanotto	Myymläpäällikkö/TJ			
<u>Yritysesittely</u>				
Yleistä tietoa				
Myymlät				
Organisaatorakenne				
<i>Vastuuhenkilöt</i>				
<i>Myymlöiden organisaatio</i>				
<u>Historia</u>	Toimitusjohtaja			
<u>Yrityksen arvot</u>	Toimitusjohtaja			
<u>Tulevaisuuden näkymät ja visio</u>	Toimitusjohtaja			
<u>Toimenkuva ja tärkeimmät tehtävät</u>				
Myyjä				
Tuoteryhmävastaava				
Myymläpäällikkö				

2. Työsuhteen läpikäyminen	Myymläpäällikkö			
<u>Työsopimuksen teko ja allekirjoitus</u>				
<u>Työterveydenhuolto</u>				
<u>Työajat</u>				
Myymlän aukioloajat				
Työvuorot/Työvuorolistat				
<i>Työvuorosuunnittelusta vastaava</i>				
Tauot				
Sairastapaukset/Poissaolot				
<u>Vapaapäivätoiveet ja lomat</u>				
<u>Palkanmaksu</u>				
Palkka ja palkkapäivä				
<u>Vaatetus työpaikalla</u>				
<u>Avaimet ja niiden kuittaus</u>				
<u>Henkilökuntaedut</u>				
<u>Palaute- ja kehityskeskustelut</u>				
<u>Sisäinen tiedottaminen</u>				
Mainoskalenteri				
Sähköposti				

3. Yleiset käyttäytymissäännöt	Myymläpäällikkö			
<u>Vaitiolovelvollisuus</u>				
<u>Omat vieraat myymälässä</u>				
<u>Partiovarusteen edustaminen</u>				
<u>Internetin käytösäännöt</u>				
<u>Omanpuhelimien käyttö</u>				

4. Työturvallisuus asiat	Myymläpäällikkö			
<u>Ovien lukitus</u>				
<u>Avainkoodit</u>				
<u>Poistumistiet ja ensiapuvälineet</u>				
<u>Riskit, uhat ja hätänumerot</u>				
<u>Toiminta porttien hälyttäessä</u>				
<u>Toiminta myymälävarkauksissa</u>				
<u>Toiminta muissa hätätilanteissa</u>				
Tulipalo, ryöstö, pommiuhka				
<u>Kassakaappi</u>				
<u>Vartiointi</u>				
<u>Työergonomia</u>				

5. Myymäläkierros	Myymläpäällikkö			
<u>Verkkokauppa</u>				
Henkilöstöön tutustuminen				
<i>Vastuuhenkilöt ja sisäinen työnjako</i>				
<u>Logistiikka</u>				
Henkilöstöön tutustuminen				
Varaston yleinen järjestys				
<u>Tekstiilipuoli</u>				
Henkilöstöön tutustuminen				
<i>Vastuuhenkilöt ja sisäinen työnjako</i>				
Valikoimat ja mallistot				
<u>Kovapuoli</u>				
Henkilöstöön tutustuminen				
<i>Vastuuhenkilöt ja sisäinen työnjako</i>				
Valikoimat ja mallistot				
<u>Jalkinepuoli</u>				
Henkilöstöön tutustuminen				
<i>Vastuuhenkilöt ja sisäinen työnjako</i>				
Valikoimat ja mallistot				
<u>Roskalavat/Roskien kierrätys</u>				
<u>Sosiaalitulat</u>				
Sosiaalitulojen käyttö				
<u>Parkkipaikat</u>				

Autot				
Polkupyörät				

6. Tavarán saapuminen	Myymäläpäällikkö			
<u>Kuittaus</u>				
<u>Tavaránvirran eteneminen</u>				
Lähetysten purku ja listojen tarkistus				
<i>Toimituseroihin reagoiminen</i>				
Rahtikirjojen paikka				
Tavaroiden paikka				
<i>Asiakastilaus (myymälä/verkko)</i>				
<i>Täydennystilaus</i>				
<i>Ennakkotilaus</i>				
Tuloutus Teksoon				

7. Varastotyöskentely	Myymäläpäällikkö			
<u>Laputtaminen</u>				

Toinen työpäivä

Toiminto	Vastuuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
1. Aamutoimet myymälässä	Myymäläpäällikkö			
<u>Ovet auki, valot päälle</u>				
<u>Yleinen siisteys</u>				
<u>Asiakaspäätteiden avaaminen</u>				
<u>Kassat toimintakuntoon</u>				
Kassan lasku				

2. Varastotyöskentely	Myymäläpäällikkö			
<u>Hinnoitteluohjeet</u>				
<u>Hintalappujen ja etikettien tekeminen</u>				
<u>Tuotesuojaus</u>				
<u>Tavarantoimittajapalautukset</u>				
<u>Tulouttaminen</u>				
<u>Tuotesiirrot Teksossa</u>				
Myymälöiden ja varastojen välillä				

3. Varastosta täydentäminen	Tuoteryhmävastaava			
<u>Hyllytysperiaatteet</u>				
1, 2, 2, 2, 1, 1				
<u>Esillepanoperiaatteet</u>				
Perus				

Kampaja				
---------	--	--	--	--

4. Tuotteiden hinnoittelu	Tuoteryhmävastaava			
<u>Käsihinnoittelijan käyttö</u>				
<u>Hinnoittelun harjoittelu</u>				
Normaali hinta valkoinen				
Tajoushinta punainen				

5. Myymälän siisteys	Myymäläpäällikkö			
<u>Siivous</u>				
<u>Roskat</u>				

6. Asiakaspalvelun käytännöt	Myymäläpäällikkö			
<u>Palveluprosessi</u>				
Prosessikaavioon tutustuminen				
<u>Aktiivinen myyntityö</u>				
Jatkuva asiakkaan huomioiminen				
<i>Etäisyys asiakkaasta</i>				
Lisämyynti				
<u>Kanta-asiakkuus</u>				
<u>Yritysassiakas</u>				
<u>Asiakaspalautteet</u>				
Raportointi				

7. Ohjattu asiakaspalvelu	MP / TV			
<u>Työpareittain työskentely</u>				
Vanhemman kollegan avustus				

8. Iltatoimet myymälässä	MP / TV			
<u>Puhelimet lataukseen</u>				
<u>Pahvit roskikseen</u>				
<u>Kassojen tilitys</u>				
<u>Kassakoneet ja tietokoneet kiinni</u>				
<u>Valot pois, ovet lukkoon</u>				

Kolmas työpäivä

Toiminto	Vastuuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
1. Osastokohtainen opastus (Tekstiili)	Tuoteryhmävastaava			
<u>Vaatteet</u>				
Kuorivaatteet				
Väliasiat				

Alusasut				
Talvivaatteet				
<i>Untuva</i>				
<i>Toppa</i>				
Metsästysasut				
Asusteet				
<u>Partio</u>				

2. Myyntityö	MP / TV			
<u>Myymälässä toimiminen</u>				

Neljäs työpäivä

Toiminto	Vastuuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
1. Osastokohtainen opastus (Tekstiili)	Tuoteryhmävastaava			
<u>Tuoteryhmien kertausta</u>				
<u>Tuotteiden ominaisuuksien kertausta</u>				

2. Myyntityö	Myymäläpäällikkö			
<u>Myymälässä toimiminen</u>				
<u>Lisämyynti</u>				

Viides työpäivä

Toiminto	Vastuuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
1. Osastokohtainen opastus (Kova)	Tuoteryhmävastaava			
<u>Kantolaitteet</u>				
Reput				
<i>Huom! Metsästys- ja juomareput</i>				
Rinkat				
<i>Huom! Lastenkantorinkat</i>				
Laukut				
<u>Makuupussit ja alustat</u>				
<u>Majoitteet</u>				
<u>Elektroniikka</u>				
<u>Pientarvike</u>				
<u>Talviurheilu</u>				
<u>Kesäurheilu</u>				
<u>Suksihuolto</u>				

2. Myyntityö	Tuoteryhmävastaava			
---------------------	--------------------	--	--	--

<u>Myyvälässä toimiminen</u>				
------------------------------	--	--	--	--

3. Palautekeskustelu	Myyväläpäällikkö			
-----------------------------	------------------	--	--	--

Viikko 2

Kuudes työpäivä

Toiminto	Vastuuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
1. Kassatyöskentely	Vanhempi kollega			
<u>Puhelimen käyttö</u>				
<u>Myyntiprosessi kassalla</u>				
<u>Kassakäsikirja</u>				
<u>Maksutavat</u>				
Käteinen				
<i>Vaihtorahat/pohjakassa</i>				
Maksukortti				
<i>Maksukorttipäätteen käyttö</i>				
Lähetemyynti				
Laskutusmyynti				
Lahjakortit				
<i>Lahjakorttiosot ja niiden myyminen</i>				
<u>Henkilöllisyyden tarkistaminen</u>				
<u>Rahan aitoustunnistus</u>				
<u>Alennukset</u>				
Partioalennus				
Kanta-asiakasalennus				
<u>Virheen korjaukset</u>				
<u>Asiakasvaraukset</u>				
<u>Asiakaspalautukset/tuotevaihdot</u>				
<u>Rahan käsittely myymälässä</u>				
Kassasta otot				
<u>Kassan tilitys</u>				
<u>Asiakasnoudot verkkokaupasta</u>				
<u>Tuotesiirrot Teksossa</u>				
Myyvälöiden ja varastojen välillä				

2. Ohjattu kassatyöskentely	Vanhempi Kollega			
------------------------------------	------------------	--	--	--

3. Reklamaatiot				
------------------------	--	--	--	--

Seitsemäs työpäivä

Toiminto	Vastuuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
1. Kassatyöskentelyn harjoittelu	Vanhempi kollega			
<u>Kassatyöskentelyä</u>				
2. Asiakaspalvelun kertausta	Myymälapäällikkö			
3. Osastokohtainen opastus (Kova)	Tuoteryhmävastaava			
<u>Tuoteryhmien kertausta</u>				
<u>Tuotteiden ominaisuuksien kertausta</u>				
4. Myyntityö	Tuoteryhmävastaava			
<u>Myymälässä toimiminen</u>				

Kahdeksas työpäivä

Toiminto	Vastuuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
1. Osastokohtainen opastus (Jalkine)	Tuoteryhmävastaava			
<u>Kengät</u>				
Vaelluskengät				
Ulkoilujalkineet				
Urheilujalkineet				
Vapaa-ajan jalkineet				
Kumisaappaat				
Talvijalkineet				
Sandaalit				
Barefoot-jalkineet				
<u>Sukat</u>				
Vaellussukat				
Hiihto- ja muut sukat				
<u>Jalkinetarvikkeet</u>				
2. Myyntityö	Tuoteryhmävastaava			
<u>Myymälässä toimiminen</u>				

Yhdeksäs työpäivä

Toiminto	Vastuuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
1. Osastokohtainen opastus (Jalkine)	Tuoteryhmävastaava			
<u>Tuoteryhmien kertausta</u>				

<u>Tuotteiden ominaisuuksien kertausta</u>				
--	--	--	--	--

2. Myyntityö	Tuoteryhmävastaava			
<u>Myymälässä toimiminen</u>				

Kymmenes työpäivä

Toiminto	Vastuhenkilö	Aika arvio	Aikaa käytetty	Kuittaus
Palauttekeskustelu	Myymäläpäällikkö			
<u>Ohjelman läpikäynti ja analysointi</u>				
<u>Palautteen kerääminen</u>				
Suullisesti				
Kirjallisesti				
<i>Ohjeistus palautteen antamiseen</i>				
<i>Palautteen anto</i>				

Palautteen antaminen

- Palautteen kerääminen on erittäin tärkeää perehdytysjakson kehittämisen kannalta. Ohjelma on uusi ja kehittämiskohtia löytyy varmasti paljon. Toivommeikin että tulokas pystyisi auttamaan meitä näiden kohtien paikantamisessa.

- Kun annat palautetta, tarkastele päiväohjelman listaa ja arvioi siitä seuraavia asioita:
 - Kokonaisuutta
 - Toimivuutta
 - Sisältöä
 - Asiasisältö
 - Perehdytettävien asioiden järjestys
 - Oliko jokaiseen kohtaan/päivään varattu sopiva määrä aikaa?
 - Perehdyttäjiä
 - Asiantuntemusta
 - Toimintatyyliä
 - Onko jotain muita parannusehdotuksia?

Mahdolliset palautteet perehdytysohjeesta:

(nimi)

(puhelinnumero)

(sähköposti osoite)