

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Digitaalinen markkinointiviestintä  
2014

Saana Kottonen

# ASIAKASPALVELUPISTEEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA K-CITYMARKET KUPITTAALLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Digitaalinen markkinointiviestintä

Huhtikuu 2014 | 36+1

Ari Hietala

Saana Kottonen

# ASIAKASPALVELUPISTEEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA K-CITYMARKET KUPITTAALLE

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona K-citymarket Kupittaalle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimeksiantajan asiakaspalvelupisteeseen perehdyttämissuunnitelma sekä perehdytysopas. Työ oli tärkeä toteuttaa, sillä asiakaspalvelupisteessä ei ole aikaisemmin ollut käytössä suunnitelmaa eikä opasta uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Perehdyttäminen on tapahtunut aikaisemmin vain vierihoitoperehdyttämisenä eli seuraten muiden työntekoa, ja työtehtäviin on perehdytetty vasta niiden tullessa esille.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Raportin teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämistä muun muassa sen hyötyjen ja tavoitteiden sekä perehdytysprosessin kautta. Näiden lähteinä käytettiin perehdyttämistä käsittelevää kirjallisuutta. Perehdytysuunnitelman ja –oppaan teossa käytettiin tutkimusmenetelmänä pääasiassa havainnointia sekä työn ohessa tapahtuneita epävirallisia haastatteluita. Sisältöä koottiin lisäksi hyödyntäen opinnäytetyöntekijän ja asiakaspalvelupisteen työntekijöiden kokemuksia.

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajayritys saa perehdytysuunnitelman, jonka avulla uusien työntekijöiden perehdyttäminen on suunnitelmallisempaa ja tarkempaa. Suunnitelman sisältämä perehdytysopas tehtiin myös asiakaspalvelupisteessä jo työskentelevien käyttöön asioiden muistiin palauttamiseksi. Toimeksiantajayrityksessä otetaan näiden tuotteiden lisäksi aktiivisesti käyttöön jo olemassa oleva perehdytyslista asiakaspalvelupisteen toiminnoista, joka liitettiin osaksi perehdytysuunnitelmaa. Opinnäytetyönä laaditut tuotokset otetaan käyttöön K-citymarket Kupittaalla huhtikuussa 2014.

ASIASANAT:

Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työnopastus, perehdytysuunnitelma

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Digital marketing communication

April 2014 | 36+1

Ari Hietala

Saana Kottonen

## ORIENTATION PLAN FOR CUSTOMER SERVICE AT K-CITYMARKET KUPITTA

This thesis was implemented as an assignment to K-citymarket Kupittaa. Its purpose was to create an orientation plan and an orientation guide for the customer service point of the client company. This work was important to implement because there hasn't previously been any orientation plan or guide for the orientation of new employees at the customer service point. Orientation has occurred in the past only as a rooming-in orientation, which means that a new employee has followed the others while they have been working and the working tasks have been taught only after they have come up.

This thesis was carried out as a functional thesis. In the theory part, among other things the benefits of orientation and the orientation process were discussed. The sources include orientation literature. When making the orientation plan and the guide, mainly observation and informal interviews at work were used as a research method. The contents of the orientation guide were gathered using the experiences of the writer of the thesis and the employees in customer service.

As the result of the thesis, the client company will receive an orientation plan, whereby the orientation of new employees will be more organized and accurate. The orientation guide that is included in the orientation plan was made also for the employees already working in customer service to remind them of the main things. The client company will also actively use the already existing orientation list of the tasks of customer service. The results of the thesis will be introduced at K-citymarket Kupittaa in April 2014.

### KEYWORDS:

Orientation, orientation process, work coaching, orientation plan

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>8</b>
2.1 Perehdyttämisen lähtökohdat	9
2.2 Hyödyt	10
2.3 Tavoitteet	12
2.4 Perehdyttäminen kilpailutekijänä	14
2.5 Perehdyttämiseen liittyviä lakeja	15
<b>3 PEREHDYTYSPROSESSI</b>	<b>18</b>
3.1 Perehdyttäminen organisaatioon	19
3.2 Työnopastus	21
3.3 Henkilöstön kehittäminen	21
3.4 Perehdyttämiseen liittyvät henkilöt	22
3.4.1 Perehdyttäjä	23
3.4.2 Perehtyjä	24
3.4.3 Muut perehdyttämiseen liittyvät henkilöt	24
<b>4 PEREHDYTYSMATERIAALIN TEKEMINEN</b>	<b>26</b>
4.1 Perehdyttämisen lähtötilanne asiakaspalvelupisteessä	27
4.2 Perehdytyssuunnitelma	29
4.3 Perehdytysopas	31
4.4 Perehdyttämisen kehittäminen ja arviointi	32
<b>5 POHDINTA</b>	<b>33</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>35</b>

## LIITTEET

Liite 1. Perehdytyssuunnitelman sisällysluettelo.

## KUVIOT

Kuvio 1. Perehdyttämisprosessin eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142).	20
Kuvio 2. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102).	30

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen perehdyttämiskäytäntöjä asiakaspalvelupisteessä tekemällä sinne perehdytysuunnitelma sekä perehdytysopas. Asiakaspalvelupisteessä toimivan myyjän työtehtävät ovat moninaiset, ja niiden suorittaminen oikein on välttämätöntä hyvän asiakaspalvelun kannalta. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen entistä paremmin parantaa asiakaspalvelua toimeksiantajayrityksessä. Hyvällä perehdyttämisellä työntekijät oppivat työnsä nopeasti ja heti oikein. Lisäksi virheet vähenevät, kuten niiden korjaamiseen kuluva aikakin. Hyvän perehdyttämisen määritteleekin viime kädessä yrityksen tai organisaation asiakas arvioidessaan saamaansa palvelua ja tullessaan tyytyväisinä uudestaan (Kupias & Peltola 2009, 16; Kukola 2013, 57).

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii K-citymarket Kupittaa, joka on Suomen suurin lähikauppa (Facebook 2014). K-citymarket on Keskon hypermarketketju, jonka valikoimiin kuuluu laajat valikoimat elintarvikkeita sekä tuotteita pukeutumiseen, vapaa-aikaan, urheiluun ja kotiin. Kaikissa K-citymarketeissa elintarvikkeiden myynnistä vastaa yksityinen kauppias, kun taas käyttötavarapuolesta vastaa Ruokakeskon tytäryhtiö K-citymarket Oy. Lisäksi K-citymarket Oy on valittu ”Suomen parhaat työpaikat”-tutkimuksessa Suomen neljänneksi parhaaksi työpaikaksi vuosina 2008 ja 2009. (K-citymarket 2013.) K-citymarketilla on myös oma verkkokauppa, citymarket.fi. Verkkokaupasta löytyy 20 000 ajankohtaista tuotetta. Valikoimassa on samoja tuotteita kuin myymälöissä, mutta sieltä löytyy myös paljon lisää laadukkaita tuotteita. Verkkokauppa palvelee asiakkaita kellon ympäri, joten ostoksia voi tehdä silloin, kun haluaa. (K-citymarket 2012.)

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Sen lähtökohtana on, että perehdyttäminen on koettu asiakaspalvelupisteessä hieman puutteelliseksi. Tämän ongelman ratkaiseminen herätti kiinnostuksen ja halun alkaa tehdä tästä opinnäytetyötä. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on ollut jo aiemmin kiin-

nostava aihealue, ja erityisesti silloin, kun se koskee omaa työympäristöä. On mukavampaa työskennellä ympäristössä, jossa on hyvä ilmapiiri ja jokainen tietää oman työnsä tarkoituksen ja osaa suorittaa tarvittavat työtehtävät.

Perehdyttäminen on hoidettu aiemmin asiakaspalvelupisteessä lähinnä vierihoitoperehdyttämisenä. Siinä tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Vierihoitoperehdyttäminen lähtee siitä, että esimies tai joku muu perehdyttämiseen sopiva henkilö kertoo työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävästä. Perehtyminen tapahtuu vähitellen työn tekemisen ohella. Tällaisen perehdyttämisen vaarana voi olla, että perehdyttämisen laatu on liikaa valitun perehdyttäjän henkilökohtaisen osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.) Lisäksi toimeksiantajayrityksessä on huomattu, että kaikkia perehdytettäviä tai osattavia asioita ei huomata perehdytystilanteessa, sillä käytössä ei ole ollut perehdyttämismateriaalia. Tai materiaaleja on ollut, mutta niitä ei ole käytetty aktiivisesti perehdyttämistilanteissa.

Opinnäytetyö rajataan teoriaosuudessa perehdyttämiseen liittyviin asioihin, kuten sen käsitteeseen, hyötyihin, tavoitteisiin ja lakeihin. Lisäksi käsitellään perehdyttämistä prosessina ja sen osa-alueita. Perehdytysmateriaalien tärkeydestä ja opinnäytetyönä tehtyjen materiaalien tekemisestä kerrotaan kappaleessa Perehdytysmateriaalien tekeminen. Lopuksi pohditaan työn etenemistä ja sen tuloksia sekä mahdollisia uusia kehittämissideoita.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työhön perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liike- tai palveluidean sekä työpaikan tavat (Kangas 2003, 4). Kukkolan (2013, 133) mukaan hyvä perehdyttäminen tarkoittaa samaa, kuin henkinen työsopimus eli uusi työntekijä saadaan henkisesti sitoutumaan omaan työhönsä ja työpaikkaan.

Perehdyttäminen ei tarkoita ainoastaan uusien tietojen ja taitojen oppimista ja kehittämistä. Se auttaa parhaimmillaan työntekijää myös saamaan esille, parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä jo olevaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Perehdyttämisen ydin koskee kuitenkin aina tulevaa työtehtävää. Lisäksi tehtäväkohtainen työnopastus on olennainen osa perehdytystä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 8.)

Perehdyttäminen tuntuu käsitteenä yksiselitteiseltä, mutta sen tarkempi sisältö on kuitenkin muuttunut ajan kuluessa. Toisaalta se merkitsee, ja tulee jatkossakin merkitsemään, eri asioita eri organisaatioissa. Tähän vaikuttaa erityisesti organisaation tapa kytkeä perehdyttäminen organisaation strategiaan ja muuhun toimintaan. Käytännössä perehdyttämisen käsite on laajentunut kattamaan työnopastuksen ja niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttämisestä voidaan puhua myös silloin, kun tehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö pysyy samana. Perehdyttäminen onkin alettu näkemään eräänlaisena yläkäsitteenä. (Kupias & Peltola 2009, 17-18.)

Perehdyttämisellä ja työnopastuksella on tärkeä osa henkilöstön kehittämisessä. Ne ovat investointia, jolla muun muassa lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua ja tuetaan työssä jaksamista. Sen avulla voidaan myös vähentää työtapaturmia ja poissaoloja. Perehdyttäminen ja työnopastus on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Kangas ja Hämäläinen (2007, 3) lisäävät, että perehdyttämisen tulee olla jatkuvaa, koska tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet muuttuvat.

## 2.1 Perehdyttämisen lähtökohdat

Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Tällöin ei pidetty kovin tärkeänä tehdä laajempaa perehdyttämistä eli tutustuttamista yritykseen ja työyhteisöön. Tämä johtui siitä, että työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia ja tehtävät eivät olleet sellaisia, että työn suorittamiseksi olisi tarvittu laajempaa yhteyttä.

Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa on tullut yhä tärkeämmäksi perehdyttää uudet työntekijät laajemmin. Pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä. Työntekijän on nykyään ymmärrettävä yhä enemmän organisaation toiminnasta ja sen olemassa olost. Perehdyttäminen on näin tullut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Uudelta työntekijältä vaaditaan usein paljon. Hänen odotetaan suoriutuvan hyvin työstä, kehittämään sitä ja itseään sekä sopeutuvan organisaatioon nopeasti ja tuovan positiivisuutta ilmapiiriin. Ennen kaikkea hänen tulonsa organisaatioon odotetaan näkyvän myönteisenä vaikutuksena myös asiakkaisiin saakka. (Viitala 2013, 98-99.)

Onkin tärkeää korostaa alusta asti työhön perehdyttämisessä, että ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilö työskentelee tavoitteellisesti. Hänellä on halua kehittää itseään ja kantaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, kertaamalla, tarkistamalla ja ottamalla selvää, jos ei ole varma jostakin asiasta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Vastuullinen työntekijä myös kehittää toimintaansa koko ajan (Lundberg 2012, 7). Eräs tapa itsensä kehittämiseen on motivoida itseä etsimällä hyötyjä, joita saavuttaa kehittäessään itseään tai omaa toimintaa. Jos toimintansa hyötyjä ei näe, ei jakseta yrittää yrittämisen vuoksi. Esimerkkinä tästä on, että kun saa työn osalta oman ajankäytön hallintaan, aikaa jää enemmän miellyttävämille asioille. Hyödyt voi toki mitata myös rahassa. Uralla etenee ja ansiot lisääntyvät, kun kehittää itseään ja omaa toimintaansa. (Lehmus & Korkala 1996, 114-115.)

Myös osaaminen lisää motivaatiota. Tämän takia koulutus on tärkeää. (Kukkola 2013, 57.)

## 2.2 Hyödyt

Kankaan (2003, 5) mukaan perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä. Perehdytettävä oppii sen avulla työnsä nopeasti ja heti oikein. Näin ollen virheet vähenevät, kuten niiden korjaamiseen kuluva aikakin. Kun perehdytettävä pystyy nopeasti työskentelemään itsenäisesti, hänen ei tarvitse pyytää niin paljon apua ja neuvoa muilta. Tämä hyödyttää siis koko työyhteisöä, ja kaikki tämä vaikuttaa uuden työntekijän mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen myönteisesti. Kukkola (2013, 85) lisää, että koulutuksen hyöty riippuu paljon myös myyjän motivaatiosta. Jos oppi on omaksuttu heikosti, se voi olla jopa uhaksi, jos se sitoo yrityksen resursseja.

Pitkään on vallinnut näkemys, että vain aineellinen panostus on yritykselle investointia. Näin immateriaalisiin kohteisiin sijoittaminen, kuten panostus henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen, on nähty usein vain kuluina. (Heinonen & Järvinen 1997, 21.) Hyvä perehdyttäminen näkyy kustannuksissa, koska kun perehdytys on hoidettu huonosti, syntyy seurauksena muun muassa virheitä ja hävikkiä. Näiden korjaamiseen tai hoitamiseen kuluu varoja. Kun näitä saadaan vähennetyksi hyvin hoidetulla perehdyttämisellä ja työpaikkakoulutuksella, syntyy jopa säästöä. Hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa. (Kangas 2003, 6.) Uusi työntekijä onkin näin nähtävä ennen kaikkea uutena voimavarana, eikä vain kustannuseränä (Viitala 2013, 101).

Yritykseen vaikuttaa rahallisesti myös uuden työntekijän kiinnostus ja motivaatio. Ensivaikutelman kerrotaan antavan uudelle työntekijälle alitajuisen päätöksen siitä, jääkö hän tähän työpaikkaan vai ei. Myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee uutta työntekijää, kun taas huono ensivaikutelma saattaa aiheuttaa sen, että työntekijä jää helpommin pois töistä eikä sitoudu työtehtäviinsä. Henkilöstön poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin. (Kangas 2003, 6.) Perehdyttämisellä onkin suuret kansanta-

loudelliset hyödyt, kun sen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. Perehdyttämisläkin päästään tässä vain alkuun ja työnteon sekä kehittymisen mahdollisuuksia on sen jälkeen edelleen vaalittava työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Eniten tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu yleensä uutta tehtävää aloitteleville. Vaikka uudella työntekijällä olisikin tietoa ja taitoa uudesta työstä, hän ei välttämättä silti tunne uuden työpisteen vaarallisia kohteita. Häneltä puuttuu turvallisen työskentelyn perustiedot ja taidot. Tämän vuoksi myös turvallisuusasiat ovat tärkeä osa perehdytystä. (Kangas 2003, 6.)

Myös osaaminen tuo ihmiselle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Hän selviytyy sitä sujuvammin ja luotettavammin työtehtävistään, mitä paremmin hän osaa. Ihminen saa muilta arvostusta osaamisen kautta ja näin asemansa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen tuo mielihyvää, sillä se on osa ihmisen luontoa, ja se vahvistaa oman pystyvyyden tunnetta. Ihminen odottaa työviihtyvyytensä mukana työltä muun muassa sitä, että hän voi kokea oppivansa. Lisäksi hän odottaa tuntevansa olonsa päteväksi ja tarpeelliseksi. (Viitala 2009, 178.)

Perusteellinen perehdyttäminen saattaa olla tarpeellista myös niille työntekijöille, jotka ovat olleet välillä esimerkiksi hoitovapaalla tai opiskelemassa. Työn tai työtapojen kehittyessä nopeasti, on moni asia todennäköisesti muuttunut paljon. (Kangas 2003, 5.) Jo puolessa vuodessa voi tapahtua paljon muutoksia. Asiat voivat myös unohtua tai työrutiini kadota (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 14).

Perehdytystä tarvitaan lisäksi tilanteissa, joissa työmenetelmät muuttuvat, otetaan käyttöön uusia koneita tai laitteita sekä työtehtävien vaihtuessa. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 14). Teknisen osaamisen taito on perustaitoja asiakaspalvelussa ja työelämässä muutenkin. Pelkkä taidon hankkiminen ei kuitenkaan vielä riitä. Vastuuntuntoinen asiakaspalvelija seuraa alan kehittymistä, ha-

luaa hankkia uusinta tietoa sekä suhtautuu positiivisesti tekniikan kehittymiseen ja sen soveltamiseen käytäntöön. (Lehmus & Korkala 1996, 19.)

Tehokkaalla ja laadukkaalla perehdyttämistoiminnalla saadaan tutkimusten mukaan parannettua työoloja ja työn tuottavuutta sekä vähennettyä työn fyysisiä ja psyykkisiä rasitteita. Yhdessä nämä edistävät organisaation tuloksellisuutta, kannattavuutta ja kilpailukykyä. Perehdyttäminen luo samalla edellytyksiä työyhteisön monipuoliselle kehittymiselle ja työpaikkojen pysyvyydelle. Se vaikuttaa näiden lisäksi positiivisesti myös tuotteiden ja palvelujen laadun kehittymiseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Hyvä perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee myöhemmin monin kerroin takaisin (Kangas 2003, 5). Koulutuksen hyöty näkyy esimerkiksi tyytyväisinä asiakkaina, jotka tulevat uudestaan (Kukkola 2013, 57). Hyvän perehdyttämisen määritteleekin viime kädessä yrityksen tai organisaation asiakas arvioidessaan saamaansa palvelua. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityksen työntekijämaineeseen. (Kupias & Peltola 2009, 16.)

### 2.3 Tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteena on, että perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen sekä työpaikan tavat. Perehdytettävän tulee oppia työtehtävänsä sekä tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa työyhteisön toiminnassa. (Kangas 2003, 4.) Kukkolan (2013, 17 & 27) mukaan hyvä myyjä tuntee tuotteensa, mutta jos myyjä ei tunne tuotetta ja omaa alaansa, myyntityö ja palvelu epäonnistuvat.

Lepistön (2004, 57-58) mukaan perehdyttämisen, kuten myös työnopastuksen, tavoitteena on saada aikaan kattava sisäinen malli työstä. Sillä tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta. Se sisältää muun muassa käsityksiä eri asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehityksestä. Nämä sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa. Työtä koskevaan sisäiseen malliin kuuluu muun muassa koko työyhteisön ja oman työn tavoitteita koskeva tieto eli näkemys siitä, mitä työssä pitää saada aikaan. Tämä tieto ta-

voitetaan ja sisäinen malli työpaikoilla kehittyy, kun saadaan riittävän perusteellista ja yksityiskohtaista perehdytystä.

Ihmisiin ja asioihin tutustumisen lisäksi perehdyttämisen avulla pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan. Perehdyttämisellä luodaan perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. (Kangas 2003, 5.) Hyvällä perehdyttämisellä helpotetaan myös työn aloittamista sekä kehitetään tulokkaan osaamista. Hyvä perehdyttäminen käsittää myös varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja samalla koko organisaatioon. Tulokkaan osaaminen otetaan huomioon hyvässä perehdyttämisessä ja sitä pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Tästä hyötyvät työnantajan ja koko työyhteisön lisäksi myös tulokas itse. Hyvällä perehdyttämisellä autetaan kaikkia näitä tahoja onnistumaan. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Heinonen ja Järvinen (1997, 142) kertovat perehdyttämisen tavoitteena olevan muun muassa kokonaiskuvan antaminen organisaatiosta sekä työtehtävistä ja niiden liittymisestä muuhun toimintaan. Perehdyttämisellä luodaan monipuolisia valmiuksia työssä menestymiseen ja positiivisen työmotivaation syntymiseen. Lisäksi sen avulla varmistetaan työyhteisön toiminta niin lähitulevaisuudessa että myöhemminkin. Perehdyttäminen edistää myös luontevan vuorovaikutuksen syntymistä esimiehen ja työtovereiden välille.

Jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö on yrityksen tuotteiden ja palvelujen myyjä sekä yrityskuvan edistäjä. Hänen toimintansa viestittää kuvaa toimeksiantajastaan. Tämän vuoksi jokaisen on tiedettävä organisaatiostaan paljon laajemmin kuin vain oman työtehtävänsä sisältö. Hänen on myös osattava enemmän kuin tämä työtehtävä vaatii. Syvällinen perehtyminen yrityksen toimintaan antaa henkilöstölle myös mahdollisuuden nähdä oma työ osana koko organisaation tehtäväkokonaisuutta. Tämä taas auttaa omaan työhön motivoitumista.

Perehdyttäminen on keskeinen osa työyhteisön johtamista. Sen tarkoituksena on kehittää muun muassa henkilöstön omaa ongelmanratkaisukykyä työssään ja auttaa tiimi- ja ryhmätyössä onnistumista. Perehdyttäminen voidaan näin

ymmärtää koko henkilöstön oppimistapahtumaksi. Siinä onnistuminen edellyttää aktiivisuutta ja myönteistä suhtautumista organisaatioon sekä sen toimintaan kaikilta siihen osallistuvilta. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

#### 2.4 Perehdyttäminen kilpailutekijänä

Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saada kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. Kyse on yksinkertaisimmillaan siitä, että perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Tyypillinen tilanne, jossa yrityksen laatuongelmat lisääntyvät, on yrityksen voimakas kasvu ja lisääntynyt henkilöstön vaihtuvuus. Tällöin uusia työntekijöitä on runsaasti ja heidän työkokemuksensa on hankittu eri organisaatioista, joissa on kaikissa erilaiset järjestelmät, prosessit ja organisaatiokulttuurit. Heiltä siis puuttuu vielä yhteiset mallit. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Asiakaspalvelun kannalta onkin tärkeää, että yrityksessä on mietitty etukäteen pelisäännöt erilaisista tilanteista varten ja nämä on käyty läpi jo perehdyttämävaiheessa. Näin ollen palvelu hoituu joustavasti ja nopeasti. Kun jokainen tietää toimintatavat ja toimii samalla tavalla, asiakkaat saavat ristiriidatonta tietoa. (Jokinen ym. 2000, 251.) Toistuvat virheet ja puutteellisuudet vaikuttavat asiakaspalvelussa myös yrityksen uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Yrityksen uskottavuuden heikkeneminen vaikuttaa lisämyynnin heikkenemisen lisäksi myös henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Yritysten tärkein voimavara ja kilpailutekijä onkin osaava ja motivoitunut henkilöstö (Kukkola 2013, 131). Yhä useamman yrityksen menestyminen riippuukin täysin siitä, että niiden käytössä on riittävästi ja jatkuvasti kehittyvää huippuosaamista (Viitala 2009, 3). Erityisesti päivittäistavarakauppojen tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat niin samanlaisia, että kilpailijoista erottautuminen täytyy tapahtua muilla keinoilla. Asiakkaan kohtaamispaikka eli palveluympäristö, palvelun laatu ja erityisesti henkilökunnan palveluosaaminen luovat mahdollisuuden erottua kilpailijoista. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 230.)

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan jokaisella työpaikalla, riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Ne yritykset,

jotka panostavat henkilöstön koulutukseen, menestyvät huolimatta talouden tilanteesta. Taantumastakin selvitään osaavalla työllä. Viisaat työpaikat myös kouluttavat henkilöstöä valmistuessaan nousukauteen. (Kukkola 2013, 85.)

Motivoituneet työntekijät tuovat yritykseen suuren eron kilpailijoihin verrattuna. Tämä näkyy erityisesti palveluyrityksissä, sillä työntekijä ja asiakas ovat koko palvelutapahtuman ajan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Huono työmotivaatio heijastuu asiakaspalveluun, ja tämä taas näkyy myös yrityksen myyntiluvuissa. (Kukkola 2013, 59.)

## 2.5 Perehdyttämiseen liittyviä lakeja

Kupias ja Peltola (2009, 20-21 & 27) kertovat laeissa olevan monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Perehdyttämislle onkin annettu työlainsäädännössä paljon painoa. Työnteko ja siihen oppiminen on lainsäätäjän erityisessä suojeluksessa. Huomiota on kiinnitetty erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämiseen liittyviä lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työnantajia velvoittaviin säädöksiin kuuluvat perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset.

Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta ennen kaikkea suojaa ja sopeuttaa työntekijää. Tuoreemmassa lainsäädännössä on lisätty asioita, jotka liittyvät dialogiseen perehdyttämiseen. Esimerkkinä tällaisesta lainsäädännöstä on yhteistoimintalaki. Tämän dialogisen perehdyttämisen pyrkimyksenä on lisätä vuoropuhelua työnantajan ja työntekijän välillä. Työnantajan neuvotteluvollisuutta korostetaan tässä laissa. Neuvotteluvollisuus sisältää monenlaisia aihealueita, joista on hyödyllistä keskustella työpaikkakoulutuksissa ylipäätään.

Työsopimuslaissa työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajalla ei ole lupaa irtisanoa työntekijää tai purkaa hänen työsopimustaan mielivaltaisesti. Yhtenä irtisanomisperusteena on työsopimuslaissa mainittu puutteellinen ammattitaito. Puutteellisuutta arvioita-

essa on kiinnitettävä huomiota työntekijän mahdollisuuksiin parantaa ammattitaitoaan.

Tämän lain yleisvelvoite koskee muitakin kuin uusia työntekijöitä. Työnantajalle asetettu vaatimus täydentää myös tätä. Vaatimuksen mukaan työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Työntekijän osaamiseen ja suoriutumiseen liittyy myös työn turvallinen suorittamistapa. Se on varmistettava erityisesti työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

Työturvallisuuslain mukaan työntekijän on saatava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä muun muassa perehdytetään riittävästi työhön, työmenetelmiin, työvälineisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta tulee myös täydentää tarvittaessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 31.)

Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa perehdyttämistä ja erityisesti sen suorittamista huolella. Turvallisuus on työpaikalla paljon enemmän kuin opastusta työvälineiden oikeaan käyttöön. Varsinkin palvelualoilla tulee hyvin monimuotoiseen turvallisuuteen liittyviä tilanteita. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on, että osa asiakkaista hakee oikeuksiaan uhkailemalla työntekijöitä. Palvelualojen ammattiliiton näkemyksen mukaan monet tekevät työtä, jossa väkivallan uhka on arkipäivää. Työturvallisuudessa uhka ei ole pelkästään fyysiselle turvallisuudelle, vaan on varmistettava myös henkinen turvallisuus. (Kupias & Peltola 2009, 23-24.)

Työehtosopimuksissa on perehdyttäminen mainittu usein erityisesti palkkaan liittyvissä pykälissä. Puhetta on ollut muun muassa perehdyttäjän mahdollisuudesta saada lisäpalkkiota tai perehdyttämisen tuoma vastuu voi lisätä toimenkuvan vaatavuutta ja vaikuttaa näin palkkauksen määrään. Uuteen työtehtävään siirtyvä työntekijä saa uuden tehtävän mukaista palkkaa monessa tapauksessa huolimatta perehdyttämiskaudesta.

Työnantajan vastuu korostuu puhuttaessa sopeuttavasta perehdyttämisestä. Tämänhetkisessä työlainsäädännössämme näkyy tällainen ajattelutapa. Sen sijaan aikaisemmin mainittu dialoginen perehdyttäminen edellyttää voimakkaammin työntekijän vastuuta ja aktiivisuutta. Työntekijän vastuu kehittämisestä näkyy jo selvemmin työehtosopimusmaailmassa. Oman työn ja työtapojen kehittäminen voi vaikuttaa myös palkan määrään. Tämä on yleisesti edelleen harvinaista, mutta osaamisen kehittämiseen liittyvän palkitsemisen voi kuitenkin arvioida lisääntyvän useissa yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 26-27.)

### 3 PEREHDYTYSPROSESSI

Perehdyttäminen on aina prosessi, joka on osa laajempaa kokonaisuutta. Se alkaa jo ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä eli rekrytoinnista. Vaikeampaa on määrittellä milloin perehdyttäminen loppuu. Prosessi liittyy kuitenkin aina muutokseen. Se alkaa jostain tilasta ja loppuu toiseen tilaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Juholin 2008, 233.)

Perehdyttämisprosessi jatkuu rekrytoinnin jälkeen perehdyttämisen suunnittelulla. Suunnittelulla tarkoitetaan asioiden tietoista ja tavoitteellista ennalta pohtimista. Sen avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Suunnitteluun sisältyy muun muassa perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteiden asettaminen. Toimintaan saadaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta suunnitelman avulla. Suunnitteluun kuuluu aina myös tavoitteiden määrittäminen.

Perehdyttämisessä ja työpaikkakoulutuksessa tavoitteena on oppiminen. (Kangas 2003, 7.) Oppimisella tarkoitetaan vuorovaikutteista prosessia, jossa oppija muuntaa kokemuksiaan siten, että hänen tiedoissaan, taidoissaan ja asenteissaan tapahtuu pysyviä muutoksia (Mäkinen 2002). Kangas (2003, 27) lisää, että oppiminen on monimutkainen tapahtumasarja, joka liittyy sekä yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen että ihmisen aivoissa tapahtuvaan toimintaan.

Perehdytysprosessissa on otettava huomioon, että perehdytettäviä on erilaisia. Tämän takia perehdyttäminen on suunniteltava ja toteutettava tilanteen, tarpeen ja perehdytettävän mukaan. Uudelle työntekijälle kaikki on uutta. Hän oppii työhönsä liittyvät perusasiat ehkä parin kolmen päivän aikana, mutta itsenäisen työskentelyn oppimiseen tarvitaan paljon enemmän aikaa. Tähän kuluu usein viikkoja tai jopa kuukausia. (Kangas 2003, 4-5.) Kukkola (2013, 85) kertoo, että ihminen saa tiedoistaan yhden neljänneksen opettajaltaan, toisen kuuntelemalla itseään, kolmannen ystäviltään ja neljännen ajan kanssa.

Perehdyttämisen suunnittelussa on otettava huomioon myös uuden työntekijän aikaisempi tieto ja osaaminen. Jos yritykseen palkataan hyvin koulutettu ja am-

mattitaitoinen henkilö, ei juuri tarvita varsinaista ammattiasioiden perusopastusta, vaan perehdytettäessä voidaan keskittyä yritykseen ja toimintatapoihin. Jos uudella työntekijällä ei ole ammattitaitoa tai hänellä on niukka työkokemus, on varattava enemmän aikaa varsinaiseen työnopastukseen. (Kangas 2003, 7.) Nykyään ei tosin ole aina tärkeää se, mitä ihmiset osaavat työsuhteen alkaessa. Tärkeämpää on se, miten motivoituneita he ovat työntekoon ja miten valmiita he ovat oppimaan uusia asioita työssään. Taidot ovat työnteossa tärkeitä, mutta niiden kehittäminen on aina yksilön vastuulla. Hyvä alku saadaan työhön opastuksella ja kunnan perehdyttämällä, mutta tiedot ja taidot tulevat yksilön kehittämisellä. (Kukkola 2013, 137.)

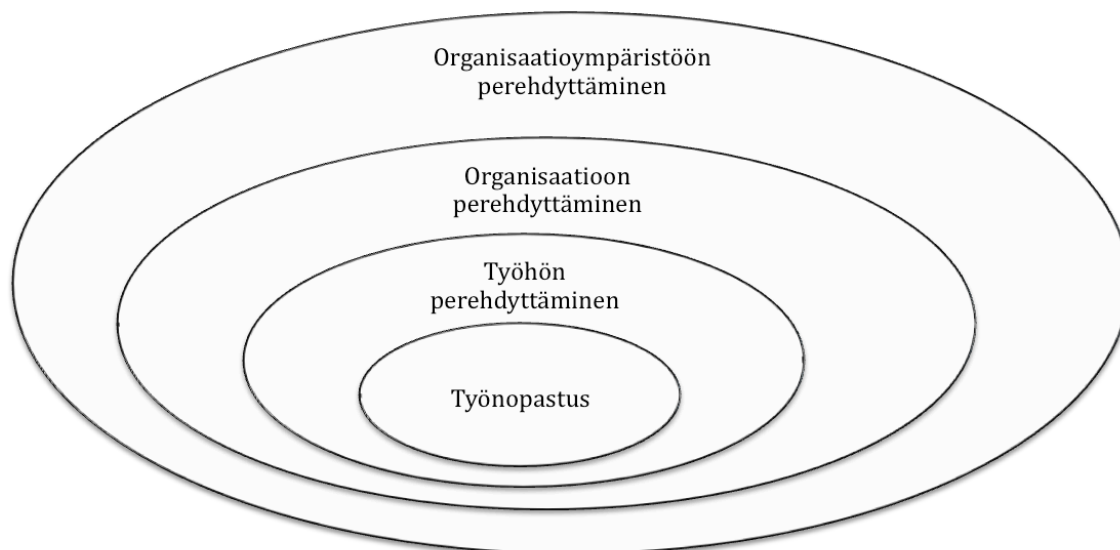
Näiden lisäksi on suunniteltava perehdyttämiseen kuluvan ajankäyttö, apumateriaalien tekeminen ja käyttö, perehdyttäjät sekä varasuunnitelmat poikkeustilanteiden, kuten perehdyttäjän sairastapauksen varalta. Lisäksi on myös suunniteltava, miten perehdytettävän oppimista seurataan ja arvioidaan. (Kangas 2003, 7-8.) Uudelle työntekijälle ei ole mahdollista opettaa kaikkea tarvittavaa osaamista heti työsuhteen alussa. Hän siirtyy vähitellen yrityksen yleisen koulutuksen ja kehittämisen piiriin. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.)

### 3.1 Perehdyttäminen organisaatioon

Perehdyttämisprosessissa annetaan uudelle työntekijälle tietoa koko organisaatiosta ja sen toiminta-ajatuksesta, liikeideoista sekä henkilöstöstrategiasta että –politiikasta. Lisäksi tietoa annetaan työhön liittyvistä tavoitteista, normeista ja säädöksistä, kuten työsuojelusta ja yleistä järjestystä koskevista säädöksistä. Perehdyttämisen jälkeen uuden tehtävän vastaanottaneen henkilön tulee olla selvillä muun muassa yrityksen päämääristä ja tavoitteista, yrityksen tavasta toimia, markkinoista ja markkinatilanteesta, kilpailutilanteesta sekä organisaation vahvuuksista ja heikkouksista. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Organisaatioon tuleva henkilö perehdytetään siis oman työnsä lisäksi myös organisaatioon ja organisaatioympäristöön. Heinonen ja Järvinen (1997, 142) kuvaavat perehdyttämisprosessiin liittyviä eri tasoja. Kuvio 1 selviää

erilaiset tasot, joihin uusi työntekijä perehdytetään. Perehdyttämiseen liittyvät tavoitteet saavutetaan perehdyttämisprosessin eri vaiheissa.



Kuvio 1. Perehdyttämisprosessin eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142).

Yritykseen ja työyhteisöön perehdytettäessä perehdytettävä oppii myös tuntemaan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat. Työhön perehdyttämisessä hän oppii työtehtävänsä sekä tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. (Kangas 2003, 4.) Työntekijän vaihtaessa työtehtävää yrityksen sisällä, voidaan yleensä jättää yritykseen liittyvä osuus pois ja keskittyä ainoastaan uuden tehtävän perehdyttämiseen ja työnopastukseen (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 16).

Perehdytysprosessi luo samalla yrityksen yrityskuvaa. Tämä kuva välittyy eteenpäin varsinkin silloin, kun kyseessä ovat nopeasti vaihtuvat työntekijät, kuten opiskelijat ja vuokratyövoima. Perehdyttäminen auttaa työntekijää ymmärtämään myös oman osuutensa yrityksen toiminnassa sekä työvaiheiden syyseuraussuhteissa. Kokonaisuuden hahmottaminen kasvattaa myös uuden työntekijän motivaatiota. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 8.)

### 3.2 Työnopastus

Tärkeä osa perehdyttämistä on työnopastus. Sillä tarkoitetaan niitä käytännön toimenpiteitä, joiden avulla henkilö on tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteellisesti valmis uusiin tai muuttuneisiin työtehtäviin. Työnopastusta tarvitaan muun muassa, kun työtehtävät tai työmenetelmät ovat uusia tai ne ovat muuttuneet. Työnopastusta voidaan tarvita myös, kun entinen työnopastus on jäänyt jälkeen kehityksestä ja vaaditaan uutta osaamista. (Heinonen & Järvinen 1997, 145.)

Työnantaja on myös velvollinen järjestämään kustannuksellaan tarvittavan perehdyttämiskoulutuksen. Lainsäädäntökin velvoittaa siihen. Työntekijää ei saa laittaa ilman perehdyttämistä ja kouluttamista sellaisiin tehtäviin, joissa voi olla työtapaturman mahdollisuus. Perehdyttäminen on työnantajan ja työntekijän yhteinen etu työssä tarvittavien virikkeiden, motivoituneen toiminnan ja siten hyvän työtuloksen aikaansaamiseksi. (Heinonen & Järvinen 1997, 146.)

Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 234) kertovat, että työtulosta parannetaan työvälineiden oikealla ja monipuolisella käytöllä. Uusien järjestelmien ja työvälineiden käyttö aiheuttaa helposti arkisia tilanteita, joissa tulokas saattaa tuntea olonsa tyhmäksi, kun ei osakaan käyttää niitä. Uusien taitojen opettamisessa on tässäkin toimiva ja hyväksi havaittu viiden askeleen työnopastusmalli. Nämä askeleet ovat valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastus.

Työnopastus koskee tarvittaessa kaikkia. Siihen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat muun muassa työkokonaisuus, mistä osista työ koostuu ja mitä tietoa ja taitoa työ edellyttää. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

### 3.3 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen suunnitelmallisesti takaa, että yrityksellä on oikeita henkilöitä oikeissa työtehtävissään. Heillä on myös oikeita taitoja, tietoja ja val-

miuksia tehdä työtä, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta. Yrityksen henkilöstön kehittämisessä on päämäärien oltava sidoksissa yrityksen arvoihin ja sen olemassaolon tarkoitukseen. Henkilöstön osaaminen ja yrityksen henkiset voimavarat ovat tärkeitä kilpailutekijöitä kovenevassa kilpailussa, joka vallitsee yritysten toimintaympäristössä. Henkilöstön kehittäminen takaa osaavan henkilöstön nyt ja myös tulevaisuudessa. (Hätönen 1998, 7.)

Uudempi termi käsitteelle henkilöstön kehittäminen on osaamisen kehittäminen. Yrityksissä käytetään usein vielä termiä henkilöstön kehittäminen, mikä onkin luonnollista, sillä perimmältään yrityksen toiminnan ehtona oleva osaaminen on ihmisten osaamista. Yrityksen osaamista voidaan rakentaa ainoastaan kehittämällä ihmisten osaamista.

Henkilöstön kehittäminen ei terminä kuitenkaan vastaa enää kovin hyvin tämän päivän osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja luonnetta. Tämä johtuu siitä, että se korostaa henkilöstöä kehittämistoimenpiteiden kohteena, jota joku ulkopuolinen kehittää. Nykyisen ajattelun mukaan jokainen on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Kehittymisen prosesseja tuetaan yrityksissä kuitenkin johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Useimmissa yrityksissä osaamisen ajan tasalla pitäminen on tullut luonnolliseksi osaksi palkkatyön velvollisuuksia. Vastuu osaamisesta on kuitenkin yhteinen. Yrityksen tuleekin luoda oppimiselle suotuisia mahdollisuuksia ja edellytyksiä. Jokaisen yrityksen työntekijän tulee siis sitoutua pitämään osaamisensa ajan tasalla ja yrityksen tulee sitoutua tukemaan häntä siinä. (Viitala 2009, 183.)

### 3.4 Perehdyttämiseen liittyvät henkilöt

Pienissä yrityksissä perehdyttämien tapahtuu usein yhden henkilön toimesta. Esimerkiksi kahvilan omistaja perehdyttää itse ensimmäisen kahvila-apulaisensa ja tällöin myös suunnittelee itse perehdyttämisen. Omistajalla saattaa olla apunaan jonkinlainen perehdyttämisen muistilista, joka on joko paperilla tai hänellä päässään muistissa.

Isommissa yrityksissä perehdyttämiseen liittyy enemmän henkilöitä, kuten henkilöstöammattilaiset, koulutuksesta ja kehittämisestä vastaava yksikkö, paikalliset esimiehet ja nimetyt perehdyttäjät. Tämän vuoksi erityisesti isoissa yrityksissä tarvitaan yhteinen käsitys siitä, minkä tyyppinen organisointi perehdyttämisessä tukee yrityksen tavoitteita. Ilman organisointia vaarana ovat päällekkäinen työ, sekalaiset toimintatavat ja katvealueet. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

### 3.4.1 Perehdyttäjä

Hyvä perehdyttäjä on melko kokenut työntekijä, mutta hänen ei tulisi kuitenkaan olla niin aloilleen asettunut, että hän olisi jo itse unohtanut tunteen aloittaa työt uudessa ympäristössä. Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, joka pitää työstään. Organisaatiossa on yleensä paljon hyviä vaihtoehtoja perehdyttäjiksi, eikä usein kannatakaan nimetä perehdyttämistä vain muutamien henkilöiden tehtäväksi. Vaikka perehdyttäminen vaatiikin ammattitaitoa, niin suuremmat edut saavutetaan sillä, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Myös työ jakaantuu tasaisemmin, kun perehdyttäjärengas on laaja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu antaa uudelle työntekijälle ymmärrettäviä ohjeita työntekävien suorittamiseen. Hänen tulee ohjata perehdytettävä tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä sekä ohjata käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä. Myös rakentavan palautteen antaminen kuuluu hänen tehtäviinsä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 12.) Perehdyttäjän on muistettava, että useimmat itsestään selviltä tuntuvat asiat eivät välttämättä ole selviä kaikille. Tämän vuoksi perehdytyksen tulee olla yksityiskohtaista ja syvällistä. (Hyvä perehdytys –opas 2007, 17.)

Vaikka perehdytyksestä on vastuussa lähin esimies, varsinaisen työtehtävän opastuksen antaa usein kuitenkin työkaveri. Hyvä työnopastaja on ammattitaitoinen ja motivoitunut koulutustehtäväänsä. Hän muistaa myös, että erilaiset ihmiset oppivat eri menetelmillä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 12-13.) Joillekin uuden asian oppiminen tapahtuu helpoiten niin sanotulla toistavalla

tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdytettävä oppii asian matkimalla malli-suoritusta, ymmärtämättä asiasta sen enempää. Hän osaa näin suorittaa tehtävän vain mallin mukaisesti, mikä saattaa riittää ainakin työnteon alkuvaiheessa. Tällaista toistavaa oppimista tapahtuu tyypillisimmillään silloin, kun toimitaan hyvin yksityiskohtaisen ohjeen mukaisesti. (Kupias & Koski 2012, 17.) Ensimmäisiksi työpäiviksi olisi myös hyvä määritellä työpari yrityksen omasta henkilöstöstä (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 15).

### 3.4.2 Perehtyjä

Vastuu perehdyttämisen onnistumisesta ei ole vain lähimmällä esimiehellä ja perehdyttäjällä. Myös uusi työntekijä on vastuussa. Hänen oma aktiivisuutensa on avainasemassa, ja hänen on tärkeää tietää, mitä juuri häneltä odotetaan tässä työssä. (Hyvä perehdytys –opas 2007, 13.) Koska työhönottopäätös on suuri ratkaisu sekä organisaation että työntekijän kannalta, erityisesti, kun kyseessä on vakituinen työsuhde, on perehtyjän itse oltava päähenkilönä perehdyttämässä (Kupias & Peltola 2009, 46).

On hyvä pitää mielessä, että pelko ja jännitys vaikeuttavat oppimista. Väärin omaksuttu ajattelu- tai työtapa saattaa estää uuden asian oppimista. Monia käsitteitä ja uusia asioita ymmärretään vasta, kun niistä keskustellaan muiden kanssa. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 13.)

### 3.4.3 Muut perehdyttämiseen liittyvät henkilöt

Varsinaiseen perehdytykseen osallistuvat perehdyttäjän ja perehdytettävän lisäksi myös työkaverit ja asiakkaat (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Yhä useammassa yrityksessä perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Perehdyttäminen kuuluu jokaisen tehtäviin, ja kaikki osallistuvat perehdyttämisprosessin jatkuvaan kehittämiseen. Myös perehtyjä osallistuu yhä useammin perehdyttämisohjelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen. Näin hän ei ole perehdyttämässä enää vain toimenpiteiden kohde. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Ihannetapauksissa koko työyhteisö osallistuukin perehdyttämiseen ja organisaatiossa vallitsee vahva tunne yhteisestä vastuusta. Kaikkien osallistuminen perehdyttämiseen ei ole kuitenkaan useimmiten mahdollista, koska jokaisen on huolehdittava myös omasta työstään, eikä se aina anna myöden tutustumiseen silloin, kun se olisi uuden työntekijän kannalta ihanteellisinta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Perehdyttämisestä on viime kädessä kuitenkin vastuussa aina esimies. Tuen antamiseen ja käytännön toimenpiteisiin osallistuvat kuitenkin monet tahot. Näitä ovat muun muassa henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja työyhteisön jäsenet. Olennaisin asia kaikenlaisissa perehdyttämisissä on kuitenkin se, että perehtyjä saa hyvät lähtökohdat menestyä työssään jatkossa. (Kupias & Peltola 2009, 19 & 47.)

## 4 PEREHDYTYSMATERIAALIN TEKEMINEN

Perehdyttämiseen tarkoitettujen apumateriaalien tarkoituksena on tukea asioiden mieleenpainamista ja muistamista. Niiden tekeminen vie aikaa, mutta se säästää aikaa perehdyttämisessä. (Kangas 2003, 7-10.) Tällaisia apumateriaaleja ovat esimerkiksi organisaation olemassa olevat informatiiviset aineistot, kuten vuosikertomukset, henkilökunta- ja asiakaslehdet, tiedotuslehdet ja –aineistot sekä organisaation omaan toimintaan liittyvät kirjalliset aineistot. Näitä aineistoja taas ovat muun muassa kirjallinen toiminta-ajatus ja liikeideat, työ säännöt, turvallisuusohjeet sekä erilaiset kirjalliseen muotoon painetut toimintapolitiikat, kuten henkilöstö-, koulutus- ja kehittämisspolitiikka. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Useat organisaatiot ovatkin laatineet erityisesti uusia työntekijöitä varten omia informatiivisia opaskirjasia, kuten ”Tervetuloa taloon”-esitteen tai sitä laajempia teoksia, jotka kuvaavat organisaation rakennetta ja toimintoja hyvinkin monipuolisesti. Näiden esitteiden tarkoituksena on palvella sekä perinteistä että uudistuvaa rekrytointia ja muuta sidosryhmätyötä. Yleensä näitä tietopaketteja pyritään laatimaan sellaisiksi, että niiden sisältöä ei tarvitse uusia joka vuosi. Muuttuvampi tietoaineisto annetaan tästä erikseen oheisaineistona. Perehdyttämisessä voidaan käyttää näiden opaskirjojen lisäksi muun muassa esimiesohjeistoa, matkustus- ja edustussääntöjä sekä henkilöstöpalveluun liittyviä esitteitä. Näissä henkilöstöpalveluun liittyvissä esitteissä kerrotaan muun muassa sairauskassatoiminnasta, asuntoetukysymyksistä sekä ostoeduista. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Jokaisella koulutuksella ja perehdyttämisellä on omat tavoitteensa. On tärkeää valita oikeanlaiset työskentelymenetelmät, jotta päästään näihin tavoitteisiin. Toivottuun lopputulokseen päästään usein vasta monien vaiheiden kautta ja näillä eri vaiheilla on omat tavoitteensa. Kaikissa vaiheissa täytyy huolehtia, että asia välittyy ja tiedetään, mitkä ovat perehdytettävän oppimisvalmiudet. (Kupias & Koski 2012, 99.)

Jos perehdytettävä on saanut lukea ja tutustua etukäteen materiaaleihin, asioiden omaksuminen on helpompaa. Muistamista tukee myös, jos uusi työntekijä saa perehdytystilanteessa katsoa esimerkiksi esitteitä, videoita tai monisteita. Perehdytettävä voi mahdollisesti kerrata itse apumateriaaleista tarvittavia asioita myös kotona. Perehdyttämismateriaali on samalla myös hyvä muistilista vanhoille työntekijöille. (Kangas 2003, 7-10.)

Perehdyttämiseen liittyvän teorian pohjalta tehtiin K-citymarket Kupittaaalle sekä perehdytysuunnitelma että perehdytysopas. Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on antaa tietoa perehdyttämisen tärkeydestä sekä antaa selkeä kuva siitä, miten perehdyttäminen asiakaspalvelupisteessä tulisi hoitaa. Perehdytysopas rakennettiin perehdyttämisen avuksi neuvomaan, miten tehtävät suoritetaan oikein. Se toimii myös ohjekirjana vanhoille työntekijöille ja auttaa asioiden mieleen palauttamisessa.

Työntekijä koulutetaan asiakaspalvelupisteeseen asiakaspalvelupäällikön päätöksellä. Tämä edellyttää sitä, että asiakaspalvelupisteeseen siirtyvällä työntekijällä kassatoiminnot sujuvat rutiinilla ja ilman ongelmia. Tämän vuoksi perehdytysuunnitelmassa ja –oppaassa ei ole huomioitu organisaation perehdyttämistä tai myyntiä ja rahastusta koskevia perusasioita. Työntekijän työpiste vain muuttuu organisaation sisällä, ja hänelle tulee uusia työtehtäviä vanhojen lisäksi.

#### 4.1 Perehdyttämisen lähtötilanne asiakaspalvelupisteessä

Ennen uuden suunnitelman tekemistä on aina tiedettävä nykyinen tilanne ja arvioitava lähtötilanne perusteellisesti, jotta voidaan kehittää perehdyttämistä ja työnopastusta. Kun tiedetään kehittämistarpeet, voidaan suunnitella kehittämisohjelma tavoitteineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Myös seurannan suunnittelu kuuluu kehittämisohjelmaan.

Lähtötilanteen arvioinnilla tarkoitetaan, että selvitetään, mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat kunnossa ja mitkä eivät. Arvioinnin apuna voidaan käyttää haastatteluita, kirjallisia kyselyitä tai tehdä arviointi ryhmätyönä.

On hyvä saada lähtötilanteen arvioimiseen useiden ihmisten näkemyksiä, sillä esimiehen näkemys perehdyttämisen laadusta voi olla erilainen kuin työnopastajan, ja työnopastajan näkemys voi olla erilainen kuin opastettavien. (Kangas 2003, 23.)

K-citymarket Kupittaaan asiakaspalvelupisteessä ei ole aikaisemmin ollut käytössä varsinaista perehdytysuunnitelmaa, joten sen tekeminen tuntui aiheelliselta. Perehdyttäminen on tapahtunut aikaisemmin vierihoitoperehdyttämisenä. Uuden työntekijän on pyydetty seuraamaan määrättyä henkilöä hänen tehdessään töitä. Tällöin uusi työntekijä on oppinut uudet työtehtävänsä vain seuraamalla työntekoa.

Tämän lisäksi työtehtävät on käyty läpi ja opetettu sitä mukaan, kun niitä on työnteossa ilmennyt. K-citymarketeilla, Anttiloilla ja Kodin Ykkösillä on olemassa yhteinen perehdytyslista asiakaspalvelupisteen toiminnoista. Tämä lista sisältää kaikki perehdytettävät asiat ja siihen voidaan merkitä perehdyttäjä, perehdytysaika sekä mahdolliset aineistot. Lisäksi lopusta löytyy kohta perehdytyksen palautekeskustelussa yhteisesti sovituista asioista ja lopuksi sekä perehdytettävän että esimiehen allekirjoitukset ajan ja paikan kanssa. Tätä perehdytyslistaa ei ole kuitenkaan aktiivisesti käytetty K-citymarket Kupittaaan asiakaspalvelupisteeseen perehdytettäessä. Työn ohessa tapahtuneista epävirallisista haastatteluita selvisi, että suurin osa asiakaspalvelupisteessä työskentelevistä ei edes tiennyt tällaisen listan olemassa olosta.

Ongelmana aikaisemmassa perehdyttämisessä on ollut se, että ei ole ollut kirjallista perehdytysmateriaalia ja työtehtävät on opetettu niin kuin perehdyttäjän mielestä tehtävät tulee suorittaa. Osalla työntekijöistä on kuitenkin eriävät mielipiteet oikeasta tavasta suorittaa työtehtävät. Tällaisista asioista ei ole mielekäs- tä kinastella asiakkaiden edessä, sillä asiakkaat olettavat kuitenkin työntekijän osaavan tehtävänsä. Jokinen, Heinämaa ja Heikkonen (2000, 251) kertovatkin, että asiakaspalvelun kannalta on tärkeää, että palvelu hoituu joustavasti ja nopeasti. Tämän edellytyksenä on, että jokainen tietää toimintatavat ja toimivat samalla tavalla. Näin asiakkaatkin saavat ristiriidatonta tietoa.

## 4.2 Perehdytysuunnitelma

Perehdytysuunnitelma laadittiin, koska kuten Lepistökin (2004, 61) toteaa, perehdytettävät asiat ovat yleensä varsin rutiiniluonteisia ja ongelmana on muistaa ne kaikki perehdytystilanteessa. Tämä onkin koettu asiakaspalvelupisteessä toisinaan ongelmaksi, sillä kaikkia asioita ei aina muisteta perehdyttää, kun käytössä ei ole ollut perehdyttämiseen liittyvää materiaalia tai niitä on ehkä ollut olemassa, mutta niitä ei ole käytetty.

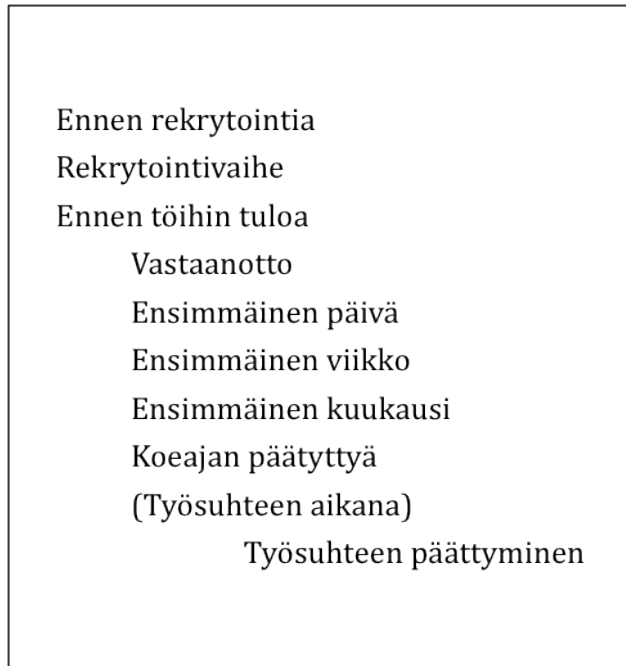
Suunnitelman avulla pystytään toteuttamaan uuden työntekijän perehdyttäminen tehokkaasti, sillä siihen laadittiin aikataulu perehdytettävistä asioista. Tämä tehtiin, koska kaikkea ei pysty oppimaan kerralla eivätkä kaikki asiat ole sellaisia, joita uuden työntekijän tulisi osata heti aloittaessaan työt asiakaspalvelupisteessä. Tavallisimmin perehdytys kestääkin viikkoja tai kuukausia. Lisäksi siihen sisältyy jaksoja uudessa työssä ja perehdytysohjelmassa, jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat. (Juholin 2008, 234-235.)

Perehdyttäjän onkin tärkeää tarkistaa suunnitelmasta sellaiset asiat, jotka on käytävä läpi ensimmäiseksi ja suunnitella perehdyttäminen sen mukaan. Osa uusista tulokkaista saattaa osata jo jonkin osa-alueen etukäteen, joten on hyvä miettiä jokaisen perehdytettävän kannalta vielä erikseen perehdyttämisen järjestys. Esimerkiksi tulokas on saattanut käydä jo aikaisemmin Veikkauksen koulutuksen, joten sen sijaan voidaan käydä Veikkauksen osalta toimipisteen tavat ja käyttää loput ajasta seuraavan asian perehdyttämiseen.

Kuten Juholinkin (2008, 235) on kirjoittanut, perehdyttämisestä tulisi tehdä entistä yksilöllisempää, sillä se auttaa tehostamaan perehdyttämiseen kuluvaan aikaan. Haasteena on saada perehdyttämisessä jatkossa yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa aiemman standardimaisuuden sijaan. Perehdytettävät asiat saattavat itsessään olla yleisiä, mutta ne olisi tarkoitus käsitellä yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti.

Perehdytysuunnitelman teossa käytettiin apuna Neulamäen koulun (2006) perehdytysuunnitelman rakennetta. Rakennetta ja sen sisältöä muokattiin asia-

kaspalvelupisteeseen sopivaksi. Lisäksi rakenteen apuna käytettiin Kupiaan ja Peltolan (2009, 102) mallia perehdytysprosessin vaiheista (Kuvio 2), jota myös muokattiin toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti.



Kuvio 2. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102).

Perehdytys suunnitelman teon onnistumista voidaan arvioida, kun arvioidaan sen avulla saatuja oppimistuloksia perehdyttämisessä. Oppimistulosten arvioinnissa onkin tarkoituksena osoittaa perehdytys suunnitelman tehokkuus ja tehdä siihen mahdollisia muutosehdotuksia. Keskeisenä tehtävänä on oppimistulosten mittaaminen. Tämä tekee mahdolliseksi antaa palautetta osanottajille kuin kouluttajillekin. Palautetta olisi hyvä antaa säännöllisesti myös perehdyttämisprosessin aikana. (Ruohotie 1996, 133.)

Perehdytys suunnitelma tehtiin niin asiakaspalvelupäällikön, perehdyttäjän kuin perehdytettävänkin käyttöön. He voivat jokainen seurata siitä, miten perehdyttäminen etenee. Suunnitelma sisältää lisäksi tietoa perehdyttämisen tärkeydestä ja tavoitteista sekä antaa selkeän kuvan siitä, miten perehdyttäminen tulisi järjestää asiakaspalvelupisteessä. Valmis perehdytys suunnitelma on tarkoitettu

vain K-citymarket Kupittaa henkilöstön käyttöön, joten sitä ei kokonaisuudessaan julkaista opinnäytetyön liitteenä. Perehdytys suunnitelman sisällysluettelo (Liite 1) on kuitenkin julkaistavissa.

Lisäksi asiakaspalvelupisteeseen haluttiin, niin uuden työntekijän perehdyttämiseen kuin vanhojen työntekijöidenkin asioiden muistiin palauttamisen avuksi, perehdytysopas. Perehdytysopas liitettiin osaksi perehdytys suunnitelmaa.

### 4.3 Perehdytysopas

Perehdytysopas tehtiin suunnitelman lisäksi, jotta sen avulla voidaan näyttää uudelle työntekijälle kirjallista materiaalia tehtävien oikeanlaiseen suorittamiseen. Perehdyttäjä ja perehdytettävä voivat molemmat käyttää sitä perehdytysprosessin aikana tiedonhankintaan. Myös asiakaspalvelupisteessä jo työskentelevät voivat käyttää opasta tiedonhankinnassa. Kupias ja Peltolakin (2009, 70) kertovat, että työntekijää helpottaa, jos tärkeimmät työhön liittyvät asiat löytyvät kirjallisina, jolloin niitä voi omaksua silloin, kun on aikaa tai palata tarkistamaan niitä myöhemmin.

Perehdytysoppaaseen koottiin asiakaspalvelupisteeseen työtehtäviä ja niiden oikeanlaiset suoritustavat. Siihen on avattu vain tärkeimmiksi tai haastavammiksi koetut asiat tällä hetkellä. Sitä on tarkoitus täydentää jatkossa tarpeen mukaan ja muokata siihen mahdollisesti uudet toimintatavat, jos ne muuttuvat ajan kuluessa. Oppaaseen koottiin nyt lähinnä Lippupalvelussa ja Lippupisteessä hankalimmaksi koetut asiat, joihin tarvitaan usein apua sekä palautuksiin ja reklamaatioihin liittyviä asioita. Lisäksi oppaaseen päivitettiin aamu- ja iltavuoron tehtävälisterit nykyisten ohjeiden ja toimintatapojen mukaisesti.

Opas tallennetaan asiakaspalvelupisteessä olevaan tietokoneeseen, jotta siitä voidaan etsiä haluttu tieto nopeasti eikä tarvitse selailta isoa paperinippua. Tämä helpottaa esimerkiksi lipunmyyntitilanteissa, sillä opas löytyy samalta koneelta, jolla liput myydään. Aikaisemmin on jouduttu selailemaan suuria paperimääriä, jotta on löydetty oikea suorittamistapa ongelmatilanteissa lippuja myydessä. Opas tallennetaan pdf-tiedostomuotoon, jotta siihen ei pystytä vahin-

gossa tekemään muutoksia työn ohessa. Asiakaspalvelupäällikön käyttöön tallennetaan muokattava versio, jota voidaan tarpeen tullen muokata ja päivittää. Opas tulostetaan kuitenkin varmuuden vuoksi asiakaspalvelupisteeseen, koska jos sitä tarvitaan samaan aikaan, kun tietokone on jo jonkun muun käytössä.

Perehdytysopas liitetään erilliseksi liitteeksi perehdytysuunnitelmaan. Kuten perehdytysuunnitelma, myös perehdytysopas jää vain K-citymarket Kupittaaan henkilöstön käyttöön. Perehdytysoppaasta ei julkaista sisällysluettelo opinnäytetyön liitteenä.

#### 4.4 Perehdyttämisen kehittäminen ja arviointi

Kankaan (2003, 23) mukaan kehittämistavoitteilla tarkoitetaan toivottua lopputulosta. Perehdyttämisen tavoitteet taas tarkoittavat sitä tasoa, joka perehdyttämiseen liittyvissä eri asioissa tulee aina olla. Lähtötilanteen arvioinnin jälkeen työpaikalla on pohdittava eri osa-alueiden tavoitteita.

Kun on arvioitu nykytilanne ja tavoitteet on pohdittu, saadaan keskeiset kehittämiskohteet. Jos nykytilanne ja tavoite vastaavat toisiaan, ei kehittämiselle ole tarvetta tällä hetkellä. Jos nykytilanne on parempi kuin tavoite, voi asian jättää toistaiseksi. Kehittämistarvetta on, jos nykytilanne on huonompi kuin tavoite. Kun kehittämistarpeita löytyy useampia, kannattaa valita niistä kaikkein tärkein.

Työryhmä ja esimies saavat seurannan avulla koko ajan tietoa siitä, miten asiat etenevät. Jos aikoo pysyä tilanteen tasalla, seuranta on välttämätöntä. Ainoastaan tällä tavoin kaikki saavat riittävästi tietoa tarttua poikkeamiin heti ja ratkaista ne. (Kangas 2003, 25.)

## 5 POHDINTA

Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena tehtiin toimeksiantajayritykselle, K-citymarket Kupittaaalle, perehdyttämisen parantamiseksi ja tehostamiseksi perehdytysuunnitelma sekä –opas. Näiden materiaalien tulisi auttaa uutta työntekijää oppimaan uudet työtehtävät sekä niiden oikeanlaisen suorittamistavan ja lisäksi nopeuttaa hänen itsenäistä työntekoa. Materiaalit tullaan ottamaan yrityksessä käyttöön huhtikuussa 2014.

Opinnäytetyön suunta muuttui hieman projektin edetessä. Alun perin oli tarkoituksena tehdä opinnäytetyönä asiakaspalvelupisteeseen pelkkä perehdytysopas. Myöhemmin huomattiin kuitenkin, että olisi hyvä tehdä myös perehdytysuunnitelma. Suunnitelman teossa saatiin lisäksi paremmin hyödynnettyä myös raportin teoriaa ja uusia oppeja. Raportin teoria olisi saattanut jäädä hyödyntämättä, jos olisi tehty vain pelkkä opas.

Perehdytysoppaaseen kerättiin sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä osana uuden työn aloittamisen alkuvaiheessa tai jotka ovat koettu hankaliksi. Oppaaseen ei ole siis avattu kaikkia asiakaspalvelupisteessä toimivan työntekijän työtehtäviä. Jos kaikki olisi nyt kirjoitettu auki, olisi työn tekemiseen mennyt hyvin pitkä aika. Tämän takia oli tärkeää aukaista sellaiset asiat, jotka tuntuivat tällä hetkellä välttämättömiltä. Opinnäytetyönä tehty opas sisältää 29 sivua. Opasta voidaan täydentää myöhemmin lisää esimerkiksi uutena opinnäytetyönä.

Opinnäytetyönä tehdyn perehdytysuunnitelman ja –oppaan toimivuutta ei ole vielä toistaiseksi pystytty testaamaan. Niiden toimivuutta pystytään testaamaan vasta, kun asiakaspalvelupisteeseen perehdytetään uusi työntekijä. Vasta tällöin nähdään kuinka hyvin ne toimivat ja mitkä ovat mahdolliset ongelmakohdat. Olisi ollut opinnäytetyön onnistumisen kannalta mukava päästä jo kokeilemaan niiden toimivuutta.

Jatkossa voitaisiin muokata myös jo olemassa olevaan perehdytyslistaa. Listaan voitaisiin muokata perehdytettävät asiat siihen järjestykseen, missä ne tuli-

si perehdyttää. Listaan voisi myös lisätä perehdytys suunnitelman mukaisesti ajankohdat, jolloin tietty asia tulisi olla perehdytettynä. Tällöin ei tarvitsisi erikseen seurata perehdytys suunnitelmasta työtehtävien perehdytys aikataulua, kun se näkyisi valmiiksi myös perehdytys listassa.

Opinnäytetyötä tehdessä heräsi myös monia muita kiinnostavia mahdollisia kehittämisen kohteena olevia asioita. Tiedonhaun yhteydessä tuli esiin muun muassa uudenlaiset järjestelmät henkilöstön osaamisen kartoittamiseksi. Niiden avulla voitaisiin pitää yllä reaaliaikaista rekisteriä työntekijöiden osaamisalueista ja taidoista. Lisäksi sen avulla voitaisiin kehittää muun muassa henkilöstön osaamista tavoitteellisesti ja hallitusti. Tällaista järjestelmää voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää myös K-citymarketeissa. Sinne voitaisiin tallentaa perehdytetyt asiat ja osaamiset kunkin työntekijän kohdalle ja sieltä voitaisiin hakea esimerkiksi sairaustapausten tullessa osaava henkilö suorittamaan työtehtävää, johon tarvitaan apua.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen, ja se antoi paljon uutta tietoa ammatilliseen osaamiseen. Perehdyttämiseen liittyviin asioihin tuli uusia näkökulmia ja sen tärkeydestä opin paljon. Prosessin aikana saatuja tietoja ja oppeja pystyn hyödyntämään myös työssäni, kun uusia työntekijöitä perehdytetään samaan työpisteeseen.

## LÄHTEET

### Kirjalähteet

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.

Jokinen, T.; Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas: myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Oy Edita Ab

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3., uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus: Palveluryhmä.

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

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä – näkökulmia hyvään johtamiseen. Viro: Meedia Zone OÜ.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Lehmus, P. & Korkala, T. 1996. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy-REP Ltd.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lundberg, T. 2012. 101 ideaa asiakaspalveluun: Käytännön neuvoja ja positiivisia virikkeitä. 3. painos. Lahti: Positiivarit Oy.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

### Internet-lähteet

Facebook	2014.	K-citymarket.	Viitattu	1.4.2014
<a href="https://www.facebook.com/KcitymarketTurkuKupittaa/info">https://www.facebook.com/KcitymarketTurkuKupittaa/info</a> .				

K-citymarket 2012. K-citymarket. Viitattu 1.4.2014 <http://www.k-citymarket.fi/K-citymarket/Ajankohtaista/Kymmenen-syyta-ostaa-verkosta/>.

K-citymarket 2013. Wikipedia. Viitattu 1.4.2014 <http://fi.wikipedia.org/wiki/K-citymarket>.

Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytys –opas. Viitattu 20.1.2014 <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>.

Mäkinen, P. 2002. Mitä on oppiminen? Viitattu 15.1.2014 <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/oppimin.htm>.

Neulamäen koulu 2006. Viitattu 27.3.2014. [http://opspro.peda.net/kuopio/viewer.php3?DB=kpopsNeulamaki&mode=2&document\\_id=294](http://opspro.peda.net/kuopio/viewer.php3?DB=kpopsNeulamaki&mode=2&document_id=294).

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 20.1.2014 [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf).

## **Perehdytys suunnitelman sisällysluettelo**

### SISÄLLYSLUETTELO

1. PEREHDYTTÄMISEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	3
2. PEREHDYTTÄMISEN SISÄLTÖ	4
2.1 Ennen töiden alkua	4
2.2 Ensimmäisenä työpäivänä	4
2.3 Seuraavien työpäivien aikana	5
2.4 Ensimmäisen kuukauden aikana	5
2.5 Puolen vuoden sisällä	6
3 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA	7
4 PEREHDYTTÄMISTÄ KOSKEVAT LAIT JA MÄÄRÄYKSET	8

### LIITTEET

Liite 1. Perehdytysopas

Liite 2. Perehdytyslista – Asiakaspalvelupisteen toiminnot