



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytys suunnitelma - Uuden työntekijän käsikirjan laatiminen Kotkan Garderobi Oy:lle

Lento, Elina

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Perehdytysuunnitelma - Uuden työntekijän käsikirjan
laatiminen Kotkan Garderobi Oy:lle

Elina Lento
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Lento, Elina

Perehdytysuunnitelma - uuden työntekijän käsikirjan laatiminen Kotkan Garderobi Oy:lle

Vuosi 2014 Sivumäärä 52

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kehitettiin perehdytysuunnitelma vaatetusliikkeen uusille työntekijöille. Toimeksiantajana oli Kotkan Garderobi Oy. Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli luoda toimiva perehdytysuunnitelma yritykselle. Perehdytysuunnitelman käyttäjiä ovat yritykseen perehdytettävät uudet työntekijät.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa keskitytään ensin yleisesti perehdytyksen pääpiirteisiin. Tämän jälkeen siirrytään perehdyttämistä koskevaan lainsäädäntöön, joka on tärkeää huomioida perehdyttämissuunnitelman onnistumisen kannalta. Tämän jälkeen syvennytään perehdyttämisen suunnitteluun, perehdytysprosessiin sekä perehdytysmalleihin ja perehdytysmateriaalin toimimiseen tulokkaan tukena. Teoriaosuudessa käsitellään myös esimiehen roolia perehdytysprosessissa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä benchmarkingia. Teemahaastattelussa haastateltiin neljää jo perehdytettyä yrityksen työntekijää sekä kahta yrityksessä toimivaa esimiestä. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää perehdytyksen nykyisiä toimintoja sekä sitä, millainen perehdytysuunnitelma palvelisi käyttäjiä parhaiten tulevaisuudessa. Benchmarking toteutettiin kahdelle kilpailevan yrityksen esimiehelle. Sen tarkoituksena oli tarkastella kilpailijoiden käytänteitä perehdyttämisprosessissa.

Toiminnallisen osuuden tulosten ja tietoperustan avulla toteutettiin perehdytysuunnitelma toimeksiantajayrityksen käyttöön. Perehdytysuunnitelmaa tullaan käyttämään yrityksessä tulevien työntekijöiden perehdyttämisessä. Perehdytysuunnitelmaa tullaan muokkaamaan yrityksen käyttötarkoitukseen sopivaksi aina tilanteiden ja yritystoimintojen muuttuessa.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysuunnitelma, perehdytysprosessi, kehittäminen

Lento, Elina

Induction Guide - Creating a Handbook for New Employee in Kotkan Garderobi Oy

| Year | 2014 | Pages | 52 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The objective of this thesis was to create an induction guide for new employees in a clothing company. This study was commissioned by Kotkan Garderobi Oy. The purpose was to create a functional induction guide for the company. The target group was the new sales persons of the company.

The theoretical section of the thesis was based on induction-related literature. Firstly, the focus of the theoretical section concentrates generally on induction. Secondly, the theoretical framework also includes legislation; what is important to be observed for the purpose of creating a functional induction guide. Next, the theoretical section argues for planning the induction, induction process, different induction models and induction material supporting a new employee. Finally, the theoretical framework covers the role of the superior in the induction process.

Research methods used in the thesis were theme interview and benchmarking. Four recently induced employees and two superiors were theme interviewed. The purpose of the interviews was to list the current functions. It was also used to reveal the best practices for the induction guide to be used in the future. Benchmarking was executed with two superiors working in a competitive clothing brand. The purpose of this research method was to examine competitors' best practices in the induction process.

By exploring theory and conducting research, the induction guide was executed for Kotkan Garderobi Oy. The induction guide will be utilized when inducing new employees to the job. The induction guide can be adjusted to changing situations and functions.

Key words: introduction, introduction plan, introduction process, creating

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Toimintaympäristö..... | 7 |
| 3 | Lähtökohta perehdytysoppaan rakentamiseen..... | 7 |
| 3.1 | Perehdytys..... | 8 |
| 3.1.1 | Lainsäädäntö..... | 9 |
| 3.1.2 | Perehdyttämisen suunnittelu..... | 11 |
| 3.1.3 | Perehdytysprosessi..... | 14 |
| 3.1.4 | Perehdytysmallit..... | 17 |
| 3.1.5 | Suunniteltu perehdyttämismateriaali yksilön tukena..... | 19 |
| 3.2 | Esimiehen rooli perehdytysprosessissa..... | 20 |
| 4 | Hankekuvaus..... | 21 |
| 4.1 | Teemahaastattelu..... | 21 |
| 4.1.1 | Teemahaastattelu menetelmänä..... | 22 |
| 4.1.2 | Teemahaastattelun toteutus..... | 23 |
| 4.1.3 | Haastattelun tulokset..... | 24 |
| 4.2 | Benchmarking..... | 27 |
| 4.2.1 | Benchmarking menetelmänä..... | 28 |
| 4.2.2 | Benchmarking toteutus ja tulokset..... | 30 |
| 4.3 | Perehdytysuunnitelman laatiminen..... | 34 |
| 5 | Johtopäätökset..... | 37 |
| | Lähteet..... | 39 |
| | Taulukot..... | 42 |
| | Liitteet..... | 43 |

1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimiva perehdytysuunnitelma Kotkan Garderobi Oy:n VILA-vaateketjun työntekijöille. Hyvin suunniteltu ja toimiva perehdytysuunnitelma on yksi lähtökohdista koko yrityksen perustavalle toiminnalle, joten perehdytystoiminnan järjestelmälliselle kehittämiselle oli organisaatiossa tarve. Suunnitelmallinen perehdyttäminen on tärkeää, sillä sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja kaiken kerralla oikein, kuin ilman perusteellista perehdyttämistä. Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa myös kilpailuetua alan markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20; Österberg 2014, 115.) Uudesta työntekijästä käytettiin opinnäytetyössä myös nimikettä tulokas.

Kotkan Garderobi Oy:llä oli käytössään aiemmin vain perehdytyslista, sekä vaihteleva määrä informoivia papereita, joita perehdyttäjän roolissa työskentelevät esimiehet, yrityksen aluepäällikkö ja liikkeiden vastuuhenkilöt uudelle tulokkaalle antoivat. Kirjallisen perehdytysmateriaalin laatu vaihtelikin suuresti sen mukaan, kuka tulokkaan uusiin tehtäviinsä perehdytti. Yritys toimii kuitenkin Bestseller-ketjun sääntöjen mukaisesti, joten lopputulos perehdytyksen yhteneväisyydessä on jokseenkin sama. Opinnäytetyön tarkoitus oli kuitenkin yhteneväistää organisaation perehdytyskäytäntöjä ja saada perehdytysprosessin laatu samanlaiseksi perehdyttäjistä riippumatta.

Opinnäytetyön rakenne muodostuu siten, että luvussa kaksi käsitellään yrityksen toimintaympäristöä. Luvussa kolme käsitellään perehdytysuunnitelman rakentamista. Siinä esitellään opinnäytetyön teoreettista osuutta. Teoreettinen osuus on kirjoitettu käyttäjän, eli perehdytettävän näkökulmasta, mutta esimiehen roolia korostetaan myös teoriaosuuden päätteeksi. Luvussa neljä kerrotaan opinnäytetyön toiminnallinen osuus ja hankkeen eteneminen, johon kuuluvat kahden tutkimusmenetelmän käyttö, aineiston analysointi ja tulokset. Lisäksi siinä kuvataan opinnäytetyöstä tuotettavan perehdytysuunnitelman tulos. Liitteenä opinnäytetyössä on itse perehdytysuunnitelma.

2 Toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Kotkan Garderobi Oy on vuonna 2004 perustettu osakeyhtiö, joka toimii VILA-vaateketjun kauppiasvetoisena tukkumyyjänä ja jälleenmyyntiketjuna omistaen VILA-liikkeitä pääosin pääkaupunkiseudulta (Helsinki, Espoo sekä Vantaa), sekä Kotkasta, Kouvolasta ja Lahdesta. Kauppiaan luotsaama ketju omistaa tällä hetkellä kahdeksan liikettä, joissa henkilökuntaa on tällä hetkellä yhteensä noin kuusikymmentä henkilöä. VILAn vaatteet ovat profiloitu itsetietoiselle, vahvalle mutta sensuellille naiselle, joka on seikkailunhaluinen ja omaa silmää uniikeille yksityiskohdille. VILA antaa asiakkaalleen mahdollisuuden ilmaista itseään pukeutumisellaan. (The Vila Girl 2012; Kuparinen 2014.)

VILA on yksi osa suurta tanskalaista perheyrittystä ja brändikokonaisuutta, Bestselleriä. Bestseller on Tanskassa Merete Bech Povlsenin ja Troels Holch Povlsenin vuonna 1975 perustama perheyrittys, joka tarjoaa vaatteita sekä naisille, miehille, nuorille ja lapsille. Bestseller omistaa useita brändejä, joista Suomessa tunnetuimpia ovat Jack & Jones, Only, Pieces, Vera Moda ja VILA. Ketjun liikkeitä on maailmanlaajuisesti yli 3000. (About Bestseller 2012) Suomeen VILA saapui vuonna 2003. Pääosin kauppiasvetoisia tukkuliikkeitä on ympäri Suomen 22 kappaletta. (About VILA 2012.)

Opinnäytetyön aihe valittiin yhdessä kohdeorganisaation, Kotkan Garderobi Oy:n kanssa. Aiheen valinnassa paneuduttiin kehittyvän yrityksen tarpeisiin ja mietittiin työstämiskohde, jolle on tarvetta ja joka on osa-alueeltaan oleellinen yrityksen toiminnan näkökulmasta. Kotkan Garderobi Oy oli viimeisen vuoden sisällä ostanut kolme uutta VILA-liikettä. Ostojen mukana henkilöstömäärä on suurentunut, joten perehdytykseen ja koulutukseen on suunnattu suurempi voimavara. Yritys haluaa motivoituneita ja työhönsä sitoutuneita myyntihenkilöitä, joten perehdytyksellä on suuri rooli uusien myyjien saattamisessa yrityksen kulttuurin sisälle.

3 Lähtökohta perehdytysoppaan rakentamiseen

Teoriaosuudessa käsitellään perehdytystä ja lainsäädäntöä perehdytyksen taustalla. Tämän jälkeen tarkastellaan perehdyttämisen suunnittelua, perehdytysprosessia, erilaisia perehdytysmalleja ja tutkitaan, millaisia työkaluja perehdytykseen on saatavilla. Esimiehellä roolilla on perehdytyksessä suuri vaikutus ja sitä käsitellään teoriaosuuden viimeisessä kappaleessa.

3.1 Perehdytys

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla yritykseen saapuva tulokas saadaan mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä, organisaatiota, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä (Österberg 2014, 115). Hyvä perehdytys on työnteon perusedellytys, jonka avulla uudelle työntekijälle luodaan perustaidot toimia uuden tehtävän edellyttämällä tavalla (Perehdyttäminen 2012). Perehdyttäminen ei tapahdu pelkästään uuden työntekijän saapuessa yritykseen, vaan sen avulla ylläpidetään jo opittuja taitoja esimerkiksi pitkän poissaolon jälkeen, työtehtävän muuttuessa tai jo vanhan työntekijän siirtyessä kokonaan uusiin työtehtäviin (Työterveyslaitos 2012.) Hyvin toteutettu perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. (Kauhanen 2009, 92.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa yritystoimintaa. Kaupanalalla, jolla Kotkan Garderobikin toimii, myyjät ja asiakaspalvelun ammattilaiset ovat yrityksen ulkokuori ja he edustavat yritystä ulospäin palveluita hyödyntäville asiakkaille. Koulutetut, motivoituneet ja energiset myynnin ja asiakaspalvelun ammattilaiset osaavat työnsä ja näin ollen nauttivat siitä. Toimiva ja tehokas perehdyttäminen tekee työntekijöistä osaajia ja ammattilaisia. Laadukkaalla perehdytyksellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Perehdytys on työkalu, jonka avulla yritys erottaa työntekijät kilpailijoistaan ja luo lisäarvon tätä kautta myös tarjoamalleen palvelulle.

Perehdytys tarkoittaa uuden työntekijän sisäyttämistä yrityksen kulttuuriin, tapoihin ja erityisesti tehtävään, josta työntekijän odotetaan suoriutuvan, ja johon hänet on palkattu. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa perusvalmiudet uuden työn suorittamiseen (Kjelin, Kuusisto 2003, 48.). Uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on erityisen tärkeää, sillä mitä perusteellisemmin uusi työntekijä koulutetaan, sitä paremmin kasvaa hänen työtehonsa ja motivaationsa uusiin tehtäviin. Perehdyttämisvastuu on pääosin uuden työntekijän esimiehellä, mutta tehtävä voidaan myös delegoida toiselle vastuulliselle henkilölle, tai työtiimille. (Kauhanen 2010, 92.)

Perehdytettävä tulokas kokee olonsa turvalliseksi aloittaessaan uusien tehtävien parissa, kun tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen uuteen työhönsä. Hyvin, ja tehokkaasti hoidettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti tulokkaan mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. Henkilöstöasiantuntija laatii yritykselle parhaiten sopivan perehdytysohjelman. (Österberg 2014, 115.)

Hyvin suunniteltu perehdytys ehkäisee virheitä, taloudelliselta vahingolta ja työtapaturmilta. Tyypillisiä tilanteita, jolloin yrityksen laatutaso heittelee ja ongelmat lisääntyvät, on tilanteet, jolloin yritys kasvaa voimakkaasti ja henkilöstön vaihtuvuus on suurentunut. Uudet

työntekijät eivät ole saaneet vielä yhteistä toimintamallia. Huonosti tai puutteellisesti perehdytetty työntekijä aiheuttaa kustannuksia, heikentää toiminnallaan prosessin sujuvuutta ja aiheuttaa viivätyksiä aikatauluihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Välittömiä kustannuksia ja aineellisia menetyksiä suurempi haitta ja vaara yritykselle voi olla asiakkaan menetyksen aiheuttamat kustannukset tai yrityksen vahingoittunut maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Perehdyttäminen tulee aina aloittaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, jonka tavoitteena on molemminpuolinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman ja sen tavoitteiden esittely. Keskustelussa on tuotava esille myös perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa perehdyttävältä odotetaan jo työssään itsenäisiä tuloksia. Tulokkaalle esitellään alkuvaiheessa hänen toimenkuvansa ja kerrotaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutumisessa. (Österberg 2014, 116.)

Kotkan Garderobi Oy:llä perehdytyksen tarve on suuri. Iso osa henkilöstöstä koostuu opintojensa ohella työskentelevästä osa-aikaisesta henkilöstöstä. Vaihtuvuus on jatkuvaa ja uusia myyjiä koulutetaan työhön jatkuvasti. Tässä opinnäytetyössä keskitytäänkin tarkkailemaan perehdyttämistä erityisesti osa-aikaisten myyjien näkökulmasta, jolloin perehdytyksen tavoite on opettaa tulokkaat myyntitehtäviin, yrityskulttuuriin ja perustilanteista selviytymiseen.

3.1.1 Lainsäädäntö

Lainsäädännössä kiinnitetään erityistä huomiota työntekoon ja siihen oppimiseen. Erityinen huomio lainsäädännöllä on työnantajan vastuussa opettaa tulokas työhönsä. Perehdyttämistä lainsäädännössä käsittelevät erityisesti työopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät lain vaatimukset kuuluvat työnantajaa velvoittaviin säädöksiin. Työlainsäädännön tavoitteena on ennen kaikkea tukea toimintaa, joka suojaa ja sopeuttaa työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

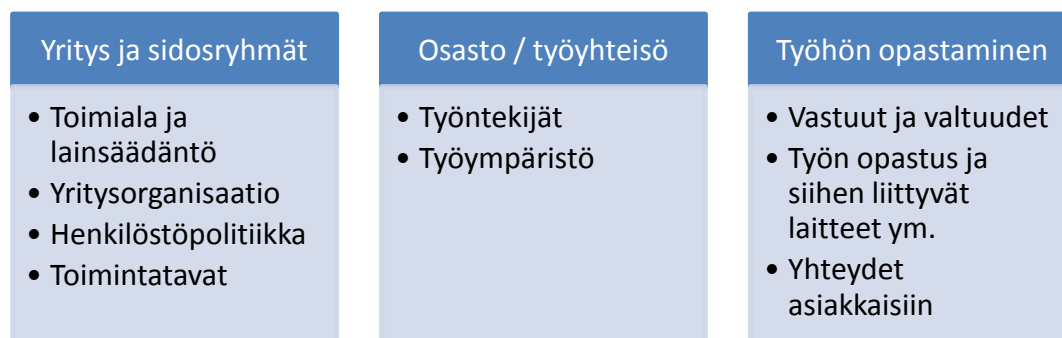
Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Säännökset ovat tunnettava, ja niitä on noudatettava. Työehtosopimukset täydentävät monella alalla lainsäädäntöä, jolloin työehtosopimusten piiriin kuuluvat yritykset saavat lisää luottamusta ehtojen huolellisella noudattamisella ja yhteisten asetettujen säännösten mukaisella toiminnalla. Näin ollen myöskään työntekijöiden energia ei kulu työnantajan toiminnan oikeellisuuden varmistamiseen, vaan energiaa säästyy kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Huolellisesti hoidettu perehdyttäminen tukee paitsi yrityksen strategian toteutumista, myös hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslain mukaisesti työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään jatkuvasti, vaikka yrityksen toiminta, tehtävä työ tai työmenetelmä muuttuisi tai sitä kehitettäisiin. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Työnantajan on siis määrä mahdollistaa uuden ja nykyisen työntekijän edistyminen, kehittyminen sekä tuettava oppimista. Myös työntekijällä on velvollisuuksia yritystä kohtaan. Työsopimuslain mukaan työntekijän velvollisuuksia on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. (Finlex 2014; Kupias & Peltola 2009, 21.)

Yhteistoimintalain tarkoitus on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutuksellista yhteistyötoimintamenettelyä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on, että sekä työnantaja, että työntekijä kehittävät yhdessä yrityksen toimintaa. Tavoitteena on myös kehittää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat työntekijöiden työtään, työoloja ja asemaa yrityksessä. Yhteistoimintalain tavoitteena on edistää tärkeää viestintää työympäristössä: vaikutusmahdollisuuksia, tiedottamista ja yleistä vuorovaikutusta. (Finlex 2014; Kupias & Peltola 2009, 25.)

Perehdyttäminen ja sen järjestelyt ovat korostettuna yhteistoimintalain piirissä. Työntekijöille annettavan perehdytyksen ja ohjauksen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä molempien osapuolien välillä. Olennaista on, miten perehdyttämisen järjestelyt on tehty yrityksessä näkyviksi. Työntekijöiden tulee tietää, miten tulokkaat sekä myös jo olemassa olevat työntekijät työnkuvaansa vaihtaessaan saavat koulutusta ja opastusta yrityksessä. Avoin tiedotus ja keskustelu vähentää epävarmuutta ja vahvistaa työyhteisön toimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Työturvallisuudella on tärkeä rooli työympäristössä ja perehdytyksessä. Työturvallisuuslaki määrittää, että työnantajan on huolehdittava työympäristön olosuhteiden turvallisuudesta ja huomioitava niihin liittyvät riskitekijät tai muut seikat. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työntekijää on opastettava ja hänelle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Näitä ovat koneiden ja laitteiden lisäksi myös usein asiakkaat. (Kupias & Peltonen 2009, 23.) Vaadittavan turvallisuusohjauksen määrä ja laatu riippuu usein työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta. (Finlex 2014.) Kuviossa (1) esitellään perehdytyksen lainvaatimat tasot.



Kuvio 1: Perehdytyksen lainvaatimat tasot (Työterveyslaitos 2012)

Työterveyslaitos (2012, kuvio 1) määrittää, että uudet työntekijät tulee perehdyttää aina seuraavilla tasoilla: Yritys ja sen sidosryhmät, osasto ja työyhteisö sekä työhön opastaminen. Uudella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus tutustua yrityksen kulttuuriin sekä sen toimialaan ja lainsäädäntöön. Perehdytys on tehtävä myös tarkemmin uutta työntekijää koskettavaan työyhteisöön ja sen ympäristöön, ja opastettava perusteellisesti omiin tehtäviinsä ja sen sisältämiin vastuisiin ja valtuuksiin. Perehdytykseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä (Kauhanen 2009, 151).

3.1.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämishojelman suunnitteluun valtuutetaan yrityksessä aina henkilöstöasiantuntija tai muu rekrytoinnin ja johdon kanssa työskentelevä henkilö, joka laatii yritykseen perehdyttämissuunnitelman. Perehdytysohjelma on työkalu kaikille yritykseen perehdytykseen osallistuville henkilöille. Kun suunnitelma on kerran kattavasti tehty, on sen käyttöönotto helpompaa ja prosessista muotoutuu yritykselle toimintatapa. Hyvin suunniteltu ja toimiva ohjelma on helppo päivittää ja tuoda ajantasalle aina tarvittaessa, sillä kerran tehty ohjelma ei ole pitkällä aikatahtimella aina samanlaisena käyttökelpoinen. (Österberg 2014, 118.)

Henkilöstöasiantuntija tai yrityksen rekrytointivastaava hoitaa usein yrityksen yleisesittelyn ja kokonaishahmottamisen, kun taas esimies toimii parhaana perehdyttäjänä työtehtäviin sekä työyhteisöön. Lisäksi perehdytykseen osallistuvat ne henkilöt työtehtävissä ja työn osa-alueilla, jotka sopivat tilanteeseen parhaiten. Muu henkilöstö koulutetaan perehdyttäjän

rooliinsa aina ennalta, ja valmistetaan tulevaan tilanteeseen. Valmiiksi laadittu perehdyttämisohjelma toimii perehdyttäjän muistilistana ja vastuuttaa hänet hoitamaan tarvittavat kohdat. Vastuu perehdyttämisen toteutumisesta on kuitenkin lopulta esimiehellä. (Österberg 2014, 118.)

Perehdyttäminen pitää sisällään ainakin uuden tulokkaan osaamisen kehittämisen, sekä käytännön toimet, jotka helpottavat alkuun pääsemisessä. Perehdyttäminen voi pitää sisällään myös uuden työntekijän oman osaamisen hyödyntämisen, jolloin myös koko yhteisön toimintatapoja on mahdollisuus kehittää. Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää, että kehittämisen tavoitteet on mietitty etukäteen yrityksessä huomioonottaen tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. (Kupias & Peltola 2009, 86-87.)

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu (Kupias & Peltola 2009, 87). Systemaattinen suunnittelu tapahtuu kokonaisen työyksikön tai organisaation tasolla. Perehdytys ja siihen liittyvät suunnitelmat onkin näin ollen hyvä yksilöllistää, sillä uudet tulokkaat poikkeavat toisistaan kyvyiltään ja osaamiseltaan. Näin ollen suunniteltu perehdytysohjelma on enemmänkin pääpiirteinen tukitoiminto oppimiselle. Kun yksilöllinen tausta otetaan huomioon, perehdytys on mahdollisimman toimiva ja tuloksellinen. Myös systemaattinen perehdyttäminen toimii kuitenkin erityisen hyvin yrityksissä, joissa on iso joukko työntekijöitä samanlaisissa työtehtävissä, esimerkkinä myyjän työ. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205; Kupias & Peltola 2009, 88.) Taulukko (1) kuvaa Österbergin (2014) mallin mukaista tarkistuslistaa.

| | |
|--|--|
| <p>1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen toiminta-ajatus ja liike- ja palveluidea sekä omistussuhteet - Yrityksen asiakkaat ja heidän odotuksensa - Yrityksen toimintaan liittyvä aineisto, esitteet, videot, intranet jne. | <p>7. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työhöntulotarkastus - Ensiapuohjeet, ensiapukaappi - Tapaturma, sairaskohtaus - Paloturvallisuusohjeet - Väkivallan uhkatilanteet, omaisuudensuojaus, toimintaohjeet, menettelytavat |
| <p>2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaatio ja toimipisteet - Johto, esimiehet - Eri yksiköt ja keskeiset yhdyshenkilöt yksiköissä - Työhönohjeet ja hänen sijaisensa - Yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio | <p>8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esimies, työtoverit ja heidän tehtävänsä - Asiakkaat ja muut sidosryhmät - Yksikön toimintatavat - Oma työpiste, kulkutiet, henkilökunnan tilat, avaimet - Varastot ja muut säilytystilat - Siisteys, järjestys, hygienia - Ympäristöasiat, jätahuolto |
| <p>3. Toimitavat yrityksessä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksessä tärkeät asiat, yrityksen arvot - Odotukset, jotka henkilöstöön kohdistetaan - Ulkoinen olemus, käytös, työasut - Asiakaspalvelu ja myyntityö - Vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja omat asiat) - Täsmällisyyden merkitys | <p>9. Oma tehtävä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet - Oman työn merkitys ja laatu, merkitys kokonaisuuteen - Koneet, laitteet, välineet, käyttö- ja hoito-ohjeet, huolto ja häiriötilanteet - Työasennot ja -liikkeet - Oman tehtävän riskitekijät, ja mistä tietoa ja apua |
| <p>4. Yrityksen tilat ja kulkutiet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta - Kulkutiet, varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet - Eri yksiköiden sijainnit - Työpaikan liikenneohjeet | <p>10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttämisaineisto ja sen käyttö - Palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (myös perehdytyksen arviointi) - Jatkokoulutusmahdollisuudet - Ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet - Lait, asetukset, ohjeet, TES - Ammattikirjallisuus ja lehdet |
| <p>5. Työaika ja työvuorot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koeaika ja sen merkitys - Työajat ja vuorot, vuoronvaihto, ylityöt - Ruoka- ja kahvitaumat - Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niistä sopiminen/ilmoittaminen | <p>11. Muut asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet - Työ- ja toimintakyvyn ylläpito - Muut henkilöstöpalvelut ja -edut - Vakuutukset, eläkkeet - Puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, yksityisasiat, tietoturvallisuus) - Taloudellisuus, kannattavuus |
| <p>12. Palkka-asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palkka ja palkanmaksu sekä erillisisät - Sairausajan palkka - Loma-ajan palkka, lomakorvaukset | |

Taulukko 1: Tarkistuslista perehdyttävälle ja perehdyttäjälle (Österberg 2014, 119-121).

Österbergin (2014, taulukko 1) mukaan Työturvallisuuskeskuksessa (2003) on laadittu perehdyttäjälle ja perehdytettävälle soveltuva tarkistuslista, joka antaa selkeän pohjan yrityksen perehdyttämisohjelman tekemiseen. Esimies valvoo perehdyttämisen toteutumista, mutta valitut, motivoituneet ja ammattitaitoiset tukihenkilöt eli muut tehtävään valitut työntekijät valvovat omalta osaltaan oppimisen toteutumista. Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla tehtävää kohtaa on suuri merkitys tehtävän onnistumisen ja tervetulleeksi tuntemisen kannalta. Tämän takia motivoinnilla sekä oikeiden perehdyttäjien valinnalla on suuri merkitys onnistumiseen. (Österberg 2014, 119.) Perehdyttäminen voi epäonnistua, jos työyhteisö ei ole vastaanottavainen tai valmistautunut uuden tulokkaan saapumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

3.1.3 Perehdytysprosessi

Kupias & Peltola (2009, 102) määrittelevät perehdytyksen prosessiksi, jonka voi jakaa seuraaviin vaiheisiin: Ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätös ja työsuhteen mahdollinen päättymisen. Itse perehdyttämisen prosessi alkaa yrityksessä jo ennen rekrytointia. Tehtävän vaatimukset ja siinä tarvittava osaaminen täytyy olla valmiiksi määriteltyjä jo ennen hakuprosessin alkua.

Rekrytointivaihe on tärkeä osa perehdyttämisprosessia, jolloin yritys kertoo omista vaatimuksistaan, mutta saa samalla tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Jo haastattelujen aikana alkaa uuden tulokkaan osaamisen kehittäminen. Yrityksen valittua työntekijän, voidaan perehdyttämistä alkaa suunnata tulokkaalle sopivaksi. Vastaanottovaiheessa tärkeää on hyvän ensivaikutelman antaminen työyhteisöstä. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Tämän jälkeen perehdytysprosessi jatkuu ensimmäisestä työpäivästä lähtien kohti työn omaksumista ja yrityskulttuurin sisälle pääsyä. Ensimmäisenä päivänä tapahtuu kiireisimmät toimet, ja ensimmäisen viikon aikana korostuu kokonaiskuvan käsittäminen, jolloin tulokkaan on helpompi päästä kiinni työhön. Ensimmäisen kuukauden jälkeen työhön tulee jo mukaan omia näkemyksiä. Koeaika yrityksissä on maksimissaan lainsallima neljä kuukautta, jonka jälkeen voidaan käydä esimiehen kanssa koeaikakeskustelu, jossa arvioidaan jatkoa ja siihen liittyviä mahdollisia lisäperehdyttämisen tarpeita. (Kupias & Peltola 2009, 105-109.)

Perehdyttäminen on prosessi, jonka pitää olla samaan aikaan sekä yhdenmukainen, että ainutkertainen. Tulokas on tärkeä saattaa yritykseen sisälle yhdenmukaisesti kunnioittaen yrityksen arvoja ja strategiaa, kun samalla tulokas on otettava huomioon yrityksessä ainutkertaisena yksilönä. Yrityksen kattava ja yhtenäiseksi suunniteltu

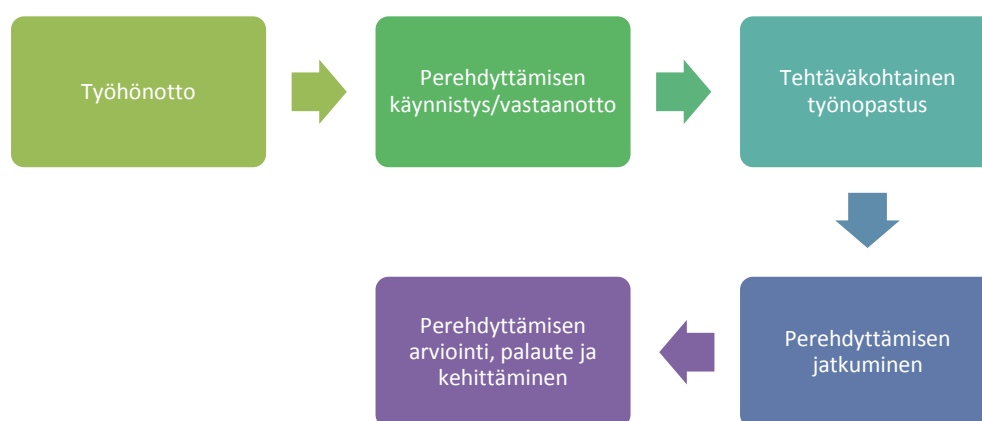
perehdyttämisjärjestelmä tarjoaa mallin perehdyttämisprosessista, perehdyttämisen välineitä sekä tukea ja valmennusta perehdyttämiseen. Myös selkeä käsitys perehdyttämisen tavoitteista ja toimintatavoista on prosessissa keskeistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193-194.)

Henkilöstöasiantuntijat vastaavat perehdyttämisprosessin toiminnasta ja ennen kaikkea sen jatkuvasta kehittämisestä (Kjelin & Kuusisto 2003, 194). Henkilöstötoimen keskeinen rooli onkin huolehtia siitä, että perehdyttämisen toimintamalli eli materiaalit, ohjelma ja työjako on jatkuvasti ajan tasalla ja asianosaisten hyväksymiä. Henkilöstötoimen vastuulla on myös valmentaa perehdyttäjiä ja tuottaa tukimateriaalia (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Aika, joka perehdytykseen käytetään, vaihtelee usein joko muutamasta tunnista useamman päivän ajan muutama kokonaiseen päivään. Perehdyttämiseen voidaan käyttää myös yrityksen sisäiseen intranettiin luotua perehdyttämisohjelmaa, jonka avulla voidaan mitata perehdytettävän oppimista ja osaamista perehdytyksen eri vaiheissa. Kun perehdytys työhön ja sen ympäristöön on suoritettu, alkaa varsinainen työnopastus. Työnopastus voi kestää yrityksen koosta ja tehtävän laajuudesta riippuen muutamasta päivästä muutama kuukauteen. (Kauhanen 2009, 152.)

Työn hallinnan saavuttaminen ja asettuminen uuteen työtehtävään ja organisaatioon kestää usein vähintään puoli vuotta (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) määrittelee perehdyttämiskauden keston niin pitkäksi, kun perehdytettävän kysymyksiin on helppo löytää vastaukset. Perehdyttäminen alkaa päättyä siinä vaiheessa, kun tulokas alkaa esittämään yhä enemmän kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osatakaan enää vastata.

Lepistö (2004, 60.) jakoi perehdytysprosessin viiteen osa-alueeseen (kuvio 2), joita ovat työhönotto, perehdyttämisen käynnistäminen ja tulokkaan vastaanotto, tehtäväkohtainen työhönopastus, perehdyttämisen jatkuminen sekä perehdyttämisen arviointi ja siitä saatava palautteenanto ja kehittäminen.



Kuvio 2: Perehdytysprosessi (Lepistö 2004, 60.)

Lepistön (2004, 60) prosessi kuvastaa keskimääräistä perehdytysprosessin kulkua. Prosessi alkaa työhönotosta, jolloin tulokkaan kanssa keskustellaan työn sisältöön ja työhön sekä yrityskulttuuriin liittyvistä asioista. Konkreettisen kokonaiskuvan saamiseksi perehdytettävä voidaan kierrättää työpaikalla ja tutustuttaa uuteen työympäristöönsä. Toisessa vaiheessa esimies eli perehdyttäjä ja tulokas tutustuvat toisiinsa. Tämä vaihe vaatii aikaa, jotta osapuolet tutustuvat kunnolla toisiinsa. Vaiheessa tutustutaan myös perehdytysuunnitelmaan, sekä siinä otetaan mahdollisesti mukaan myös muita perehdytykseen liittyviä osapuolia. (Lepistö 2004, 60.)

Vastaanoton jälkeen perehdytys käynnistyy ja työnopastus jatkuu niin kauan, kunnes se tulee perehdytettävälle tutuksi. Perehdytystä valvovat sekä esimies, että mahdollinen perehdyttäjän rooliin valittu tukihenkilö. Työn tultua tutuksi siirrytään perehdyttämisen arvioon ja kehittämiseen. Arvioinnin avulla selviää, miten perehdytysprosessi on toiminut, ja millaisia toimenpiteitä tarvitaan mahdollisesti sen kehittämiseen. (Lepistö 2004, 60; Österberg 2014, 118.)

Tavoite perehdytykselle on työn hallinta ja laadukas palvelu tai tuote. Tavoitteeseen päästään parhaiten, kun perehdytyksestä tehdään kokonaisvaltaisempi oppimisprosessi, joka ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen, vaan jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja jopa sisäisen yrittäjähengen omaksuminen (Kauhanen 2009, 152.) Perehdytettävällä pitää olla motivaatiota ja halua kehittää itseään ja oppia uutta, mutta työympäristön täytyy myös kannustaa jatkuvaan kehittymiseen ja itsenäiseen uuden oppimiseen (Ketola 2010, 53).

3.1.4 Perehdytysmallit

Kupias ja Peltola (2009, 35-42) esittelevät kirjassaan erilaisia perehdyttämisen toimintakonsepteja eli perehdytysmalleja, jotka tukevat hyvää perehdyttämistä ja meneillään olevaa, organisaatioiden sisällä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta. Monessa yrityksessä lähdetään liikkeelle käsityömäisestä perehdyttämisestä, jolloin jokainen tulokas otetaan yksilöllisesti vastaan ja perehdytetään työnkuvaansa kädestä pitäen. Yritysten koon ja tehokkuustarpeen kasvaessa siirrytään kohti massatuotantomaista perehdytystä.

Allaolevassa taulukossa (2) esitellään viisi erilaista perehdyttämisen mallia, sekä niiden pääkohdat, edut sekä vaarat. Erilaiset perehdyttämismallit toimivat eri ympäristöissä riippuen perehdyttämisen tarpeesta sekä yrityksen, että tulokkaan näkökulmasta. Perehdyttämismalli on siis tärkeä soveltaa yrityksen tarpeisiin (Kupias & Peltola 2009, 35-36.)

| |
|--|
| <p>Vierihoidoperehdyttäminen (eli käsityömäinen perehdyttämiskonsepti):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tulokas seuraa oppii seuraamalla kokeneemman henkilön toimintaa - Selkeä vastuuhenkilö perehdyttäjän roolissa - Ainoa käsityömäinen perehdyttämiskonsepti - Perehtyminen tapahtuu pikkuhiljaa työn tekemisen yhteydessä - Tulokas on mahdollista huomioida yksilönä ja perehdyttää työhön yksilöllisesti - Perehdyttäjä joutuu ”aloittamaan alusta” jokaisen uuden perehdytysprosessin alkaessa - Vaatii perehdyttäjältä todellista keskittymistä - Laatu ja onnistuminen riippuu perehdyttäjän omasta innokkuudesta, taidoista ja osaamisesta |
| <p>Malliperehdyttäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perehdyttämisen standardisointi massatuotannon suuntaan - Tapahtuu silloin, kun halutaan yhtenäistää perehdyttämistä - Yritys luo erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi - Malliperehdyttämiseen kuuluu selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely ja keskitetyt materiaalit oppimisen tueksi - Saman mallin mukainen, yleispätevä perehdytys jokaiselle tulokkaalle - Perehdyttäminen on tasalaatuista, valmiita toimintamalleja perehdyttämisen tueksi - Vaarana on, että huomio kiinnittyy liikaa organisaatitasoiseen perehdytykseen, eikä yksilöllisempään työhönopastukseen |

Laatuperehdyttäminen:

- Lähtökohtana laadun parantaminen perehdyttämisessä
- Perehdyttämisvastuun valinta tärkeässä roolissa. Jos tiimin vastuuta korostetaan liikaa, vastuuta ei ole kenelläkään.
- Sovitulla vastuuhenkilöllä tai vastuutiimillä on oltava selkeä kuva perehdyttämisprosessin kokonaiskuvasta ja sen etenemisestä
- Perehdyttämisprosessin tulee olla hyvin kuvattu ja sen etenemistä on seurattava tarkasti, jotta sen laatua voidaan kehittää
- Pitää parhaimmillaan sisällään myös hyvän ohjauksen (vierihoitoperehdytys) sekä perehdyttäjien mallit, apuvälineet ja materiaalit (malliperehdyttäminen)

Räätälöity perehdyttäminen:

- Perehdyttämistä voidaan organisoida asiakaskahtaistamisen periaatteiden mukaisesti
- Perehdyttämiseen liittyvät palvelut ja tuotteet moduloidaan ja näistä rakennetaan yksilön tarpeita vastaava kokonaisuus
- Vaatii yrityksestä henkilön tai tahon, joka toimii tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoijana
- Koordinoija kytkee eri moduulien perehdyttäjät tulokkaan perehdytysohjelmaan
- Perehdytettävän osaaminen huomioidaan, häntä kuunnellaan ja sitoutuminen yritykseen vahvistuu
- Edellyttää tulokkaalta sitoutuneisuutta oman perehdytysohjelmansa laatimiseen ja koordinoijalta erityisosaamista

Dialoginen perehdyttäminen:

- Uusi tulokas tuo aina jotain uutta organisaatioon
- Tulokas tulee tehtävään, jonka hän itse tulee muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena
- Työyhteisön ja yksilön yhteiskehittelyä, ns. dialogista perehdytystä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko prosessin ajan
- Perehdytysuunnitelma tehdään yhdessä tulokkaan kanssa
- Perehdytysvaiheessa korostuu tulokkaan kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen
- Ei toimi jokaiseen konseptiin vaan dialogisuuden oltava yrityksen toimintatapa

Taulukko 2: Perehdyttämismallit (Kupias & Peltola 2009, 36-42.)

Vierihoitoperehdyttäminen on mallina käytetyin (Kupias & Peltola 2009, 36). Kyseistä mallia hyödynnetään myös Kotkan Garderobi Oy:llä. Yrityksessä vastuuhenkilö, pääsääntöisesti

liikkeen esimies huolehtii perehdytyksestä ja ottaa siinä huomioon tulokkaan yksilöllisyyden, aiemmat kokemukset sekä tilanteeseen sopivan etenemistahdin. Tulokas perehdytetään esimiehen johdolla työhön käytännössä - aluksi työtä seuraamalla ja siihen samalla osallistumalla. Palautteen, seurannan ja jatkuvan tuen avulla tulokas oppii organisaation tapoihin toimia. Perehdyttäjällä on suuri vastuu motivoida ja innostaa työntekijä työhönsä ja uuteen rooliinsa yrityksessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

3.1.5 Suunniteltu perehdyttämismateriaali yksilön tukena

Perehdyttämiseen on käytettävissä rajaton määrä oppimista tukevia menetelmiä ja työvälineitä. Keskeisintä onkin valita sopivimmat menetelmät, jotka toimivat kyseiseen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin parhaiten. Lisäksi eri menetelmien riittävä monipuolisuus on tärkeää, joilla uudelle työntekijälle tarjotaan mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia ja ärsykeitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Yleisimmät perehdyttämismateriaalit ovat yrityksen sisäinen verkkopalvelin intranet, sekä tervetuloa taloon -vihkonen, joita yritykset perehdytykseen hyödyntävät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.) Yritys voi koota perehdytettävälle tietopaketin, josta löytyy erilaista organisaatiota koskevaa aineistoa, kuten toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Perehdyttämishjelma on hyvä antaa perehdytettävälle heti, jolloin hän kokee olleensa odotettu ja tulokas saa aikaa omaksua työtehtäviinsä liittyvät asiat. Yritykset ovat laatineet usein perehdyttämistä varten muistilistoja, joiden avulla varmistetaan, että kaikki keskeiset asiat tulevat läpikäytyksi perehdyttämisyksikön aikana. (Kauhanen 2010,92; Österberg 2014, 122-123.)

Yritystä koskevaa tietoa kerätään yrityksen omille kotisivuille, tietojärjestelmiin ja intranetiin. Kotisivuilla tieto on kaikkien nähtävissä, kun taas intranet sisältää yrityksen oman henkilöstön käyttöön kerättyä sisäistä tietoa. Intranetin hyödyntäminen tiedottamiseen, vuorovaikutukseen ja oppimisympäristöön antaa koko henkilöstölle uudenlaisia työvälineitä. Edellytyksenä tälle kuitenkin on, että intranet tavoittaa koko yrityksen henkilöstön. Tulokkaalle on tärkeää huolehtia heti alkuvaiheessa pääsy kaikkeen siihen sähköiseen tietoon, jota hän perehtymisessään saattaa tarvita. Tulokas tarvitsee opastuksen siihen, mistä kaikki tieto on saatavilla, sekä aikaa tutustua siihen. (Österberg 2014, 123.)

Kjelin & Kuusisto (2003, 206) painottavat materiaalien käytännöllisyyttä; materiaalin ja välineiden on oltava helppoja tutustua ja käyttää ja niiden päivittäminen on ratkaistava ja vastuutettava jo suunnitteluvaiheessa. Jo olemassa oleva materiaali henkilöstöstä, asiakkaista ja sidosryhmistä helpottaa parhaiten tulokasta hahmottamaan yrityksen kokonaiskuvan. Myös

yrittäjien vuosikirjat, yritykseen liittyvät tutkimukset ja muut selvitykset auttavat rakentamaan kokonaiskuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

3.2 Esimiehen rooli perehdytysprosessissa

Esimiehen rooli on erittäin tärkeä onnistuneessa organisaatioon liittymisessä ja uuden perehdyttämisessä. Osaava ja ammattitaitoinen esimiestyö on paitsi avain menestykseen, myös tuki ja pohja työntekijöiden jatkuvaan kehittymiseen ja onnistumisiin. Tulokkaan perehdytyksessä on tärkeää, että esimies saattaa alkuun esimies-alaisuuden, ja on mukana ottamassa työntekijän vastaan yrityksessä jo heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Vahva esimies kohtaa tulokkaan yksilönä, ja vuorovaikutuksen hallitseva esimies osaa ennen kaikkea pysähtyä, kuunnella. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187; Kupias & Peltola 2009, 58.)

Esimiehen erityinen rooli on motivoida, sitouttaa ja toimia johdonmukaisena tienviitoittajana työntekijöille ja uusille tulokkaille. Perehdyttäjänä esimiehen tavoite on varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen yrityksen strategiaan, kartoittaa uuden tulokkaan taidot ja luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin työyhteisössä ja tiimissä, kuin tulokkaan ja esimiehen kesken. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.) Sitoutuminen tarkoittaa suhteen tai siteen luomista uuteen työpaikkaan. Sitoutunut työntekijä on kiinnostunut työnantajastaan, hyväksyy työn tavoitteet ja solmii siteitä työyhteisöön ja sen jäseniin. (Kupias & Peltola 2009, 59.)

Esimiehen tehtävänä on luoda ja aikaansaada onnistumisia johtamassaan työyhteisössä, jotta menestykseen ja yrityksen tavoitteisiin päästään. Se, miten esimiehen tiimi ja alaisena toimivat työntekijät onnistuvat työssään, määrittelee ja mittaa esimiehen menestyksen ja onnistumiset. Esimiehen tehtävä on toimia monipuolisessa roolissa työyhteisön voimavarana. Keskeistä sanastoa tälle roolille onkin tulokset, onnistumiset, apu, sparraus, läsnäolo, kommunikointi, strategia ja tavoitteet, palautteen antaminen ja motivointi (Erämetsä 2009, 27).

Työntekijän motivaatio työhön kasvaa henkilökohtaisesta menestyksestä ja urakehityksestä (Hiltunen 2009, 23). Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toiminnan. Ihmisen täytyy kokea työympäristönsä, sekä tekemisensä mielekkääksi sekä merkitykselliseksi, jotta hän on siihen motivoitunut ja haluaa työssään kehittyä. Esimiesten motivointitaidot ovatkin tässä nousseet erityiseen asemaan ja tulokkaan sitouttamisella on suuri merkitys. Merkittävä motivoinnin ylläpitävä taito esimiehelle on antaa palautetta työntekijälle. Palautteen antaminen nostaa työmotivaatiota ja kannustaa parempiin tuloksiin ja tavoitteisiin pääsyyn. (Latham 2012, 210; Viitala 2013, 16.)

4 Hankekuvaus

Perehdytysuunnitelmaan liittyvä kehittämishanke tehtiin yhteistyössä Kotkan Garderobi Oy:n kanssa syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana. Toimeksiannon tavoitteena oli kehittää perehdytysuunnitelma, jota yritys voisi hyödyntää kouluttaessaan uusia työntekijöitä. Suunnitelman pitäisi olla toimiva käyttäjilleen, eli yritykseen saapuville tulokkaille. Suunnitelmaa pitäisi pystyä muokkaamaan myös tilanteiden muuttuessa, jolloin esimiesroolissa työskentelevät henkilöt sekä yrityksen henkilöstöasiantuntija pystyvät muokkaamaan sitä tarpeen mukaisesti ja hetkeen sopivaksi. Aineisto kerättiin teemahaastattelun ja benchmarkingin avulla.

4.1 Teemahaastattelu

Opinnäytetyön ensimmäisenä kehittämismenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Lähtökohta kvalitatiiviselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohdehenkilön kanssa ja tutkimustilanne on joustava. Tutkimukseen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkija ei voi pilkkoa todellisuutta mielivaltaisesti osiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161, 181, 204.)

Tyypillisenä piirteenä kvalitatiiviselle tutkimukselle määritellään tiedon kokonaisvaltainen hankinta ja aineiston koonti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivinen tutkimus suosii ihmistä tiedonkeruun instrumenttina, jolloin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa haastattelutilanteessa enemmän kuin mittausvälineisiin. Perusteluna tälle on ihmisen joustavuus sopeutua vaihteleviin tilanteisiin. Täydentävän tiedon hankinnassa apuna voi kuitenkin käyttää esimerkiksi lomakkeita tai erilaisia testejä. (Hirsjärvi, ym. 2013, 164.)

Tyypillisenä piirteenä Hirsjärvi ym. (2009, 164.) mainitsee myös laadullisten metodien käytön aineiston hankinnassa. Tällaisia metodeja ovat muun muassa osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut, sekä teemahaastattelu, jota tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmetodinä. Haastattelututkimus alkaa kartoittamalla kentän ja ympäristön, jolla tutkija toimii. Tutkimussuunnitelma saattaa kuitenkin muotoutua olosuhteiden sitä vaatiessa, sillä tilanteet ovat ainutlaatuisia. Kohdejoukko tutkimukselle valitaan kuitenkin tarkoituksenmukaisesti. Haastattelu on systemaattisen tiedonkeruun muoto. Tutkimuksellisessa haastattelutilanteessa haastattelijä johdattelee tilannetta kysymyksin (Eskola & Suoranta 2000, 85; Hirsjärvi, ym. 2013, 164, 181).

Aineisto tähän opinnäytetyöhön saatiin teemahaastattelujen ja benchmarkingin avulla. Teemahaastattelut kirjoitettiin puhtaaksi litteroimalla, eli kirjoittamalla sanasta sanaan saatu aineisto paperille. Litterointi voidaan tehdä kokonaisesta kerätystä aineistosta, tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden pohjalta. Aineiston litteroiminen on tavallisempi käytäntö kuin päätelmien tekeminen suoraan nauhoista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 222.)

4.1.1 Teemahaastattelu menetelmänä

Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2010, 53). Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on etukäteen määritelty, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Haastattelu voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta tämän jälkeen keskusteluteemojen järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelija määrittääkin ensin teemahaastattelun aihepiirit. Haastattelun keskipisteenä eli teemana on aihepiiri tai ilmiö, jonka ympärille keskustelu luodaan, ja jota voidaan tarkastella teemojen eli eri aihealueiden avulla (Eskola & Suoranta 1998, 86; Hirsjärvi ym. 2013, 208; Kananen 2010, 52-53.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdytysuunnitelma kohdeorganisaation käyttöön, mutta nykyiset lähtökohdat tulee määrittää, ennen kuin tutkimusta voi tehdä ja organisaation käytänteitä ja toimenpiteitä voi verrata jo olemassaoleviin vastaavien organisaation käytänteisiin ja toimenpiteisiin. Haastattelun teemoiksi valitaankin haastatteluhetken senhetkiset perehdytyskäytännöt, yrityksen käytännöt ja tulevaisuuden perehdytysuunnitelman arvio. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 88.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin, aineiston analyysi on tärkeä tehdä pitkin matkaa. Analyysi on siis tärkeää tehdä jo usein samanaikaisesti tutkimuksen ollessa käynnissä, eikä niinkään tutkimusaineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen. Analyysitapojen valinta ei mene minkään mekaniikan tai säännön mukaisesti, vaan yleisohjeena on, että aineiston käsittely aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen tai kenttävaiheen jälkeen. (Hirsjärvi, ym. 2013, 223.)

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineisto pyritään tiivistämään analyysin avulla, kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Analyysillä pyritään siis kasvattamaan informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta 1998, 137.)

Aineisto järjestetään tiedon tallennusta ja analyysia varten. Aineistoa järjestäessä toimenpiteet riippuvat tutkimuksen strategiasta. (Hirsjärvi, ym. 2013, 222.) Teemahaastattelussa teemat muodostavat jo eräänlaisen aineiston jäsenyyden, joista on helppo lähteä liikkeelle. Teemahaastattelun rungon rakentamisessa on käytetty jo teoreettista näkemystä. Tällöin aineistosta voidaan seuloa teemahaastattelun avulla sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat teeman mukaisista asioista. Tällainen seulonta on kuitenkin tulkinnanvaraista. (Eskola & Suoranta 1998, 152.)

Aineiston seulonnan avulla voidaan luoda itselleen teemakortisto, johon aineisto pilkotaan jatkossa tehtäviä tutkimuksia varten. Teemakortiston muodostaminen tapahtuu haastattelu kerrallaan. Aineistoa lukiessa sen reunaan merkitään kyseessä olevan teeman numero. Tämän jälkeen aineistosta poimitaan kyseessäolevaa teemaa koskevat tekstikohdat joko sellaisenaan, tai tutkija tekee tekstikohdista tiivistelmät. Tiivistelmät voivat kuitenkin myös lisätä tutkijan tulkintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 152-154.) Opinnäytetyön tekijä hyödynsi teemakortistoa järjestelemällä haastatteluista syntyneet tekstit teemahaastattelun rungon mukaisesti ja kirjoittamalla niistä tiivistelmät. Tämän jälkeen haastattelun aineisto oli helpompi jaotella haastatteluissa nousseiden eri teemojen mukaiseksi eli tematisoida ja poimia tutkimuksen kannalta keskeisimmät aiheet. (Eskola & Suoranta 1998, 154; 174.)

4.1.2 Teemahaastattelun toteutus

Haastatteluteemat pohjautuvat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää perehdytysprosessin nykykäytäntöä ja kulkua, prosessin tyytyväisyyttä ja hyviä puolia sekä kehittämiskohteita. Lisäksi haastattelun avulla selvitettiin tuntemuksia ja ideoita uuden perehdytysuunnitelman laatimiseksi nykyisten toimintojen pohjalta. (Liite 1; Liite 2.)

Teemahaastattelu toteutettiin yksilohaastatteluina neljälle myyjälle, sekä kahdelle perehdyttäjän roolissa toimineelle esimiehelle. Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2014 aikana. Myyjän tehtävissä toimivat tulokkaat ovat perehdytysuunnitelman parissa toimivia perehdytettäviä, jotka edustavat perehdytysprosessin käyttäjän näkökulmaa, joilla perehdytys oli vielä tuoreessa muistissa. Pidempään työtä tehneitä esimiehiä tutkimukseen haastateltiin vertailevan näkökulman saamiseksi. He ovat perehdyttäneet useita tulokkaita myyjän tehtäviin, ja omaavat kokemuksen avulla vankat mielipiteet

perehdyttämissuunnitelman nykykäytännöistä ja kehityskohteista. Seuraavaksi keskitytään tarkastelemaan teemahaastatteluista saatavan aineiston analysointia ja teemahaastattelujen tuloksia.

4.1.3 Haastattelun tulokset

Taulukossa 3 on esitetty teemahaastattelun tulokset. Tuloksiin on eritelty vastaukset sekä perehdytetyiltä myyjiltä, että haastatelluilta esimiehiltä. Haastattelukysymykset muotoiltiin molemmille osapuolille sopivaan muotoon.

| Teemat | Haastateltavien näkemykset Myyjät | Haastateltavien näkemykset Esimiehet |
|---------------------------------------|---|---|
| Perehdytykseen tarvittava aika | -Perehdytykseen on kaksi aloituspäivää, jonka jälkeen on joutunut toimimaan omatoimisemmin. Apua, tukea ja seurantaa saanut kuitenkin usean viikon ajan. - Sopiva perehdytysjakso olisi 2-5 päivää, nykyinen tuntuu nopealta | -Tällä hetkellä intensiivistä perehdytystä on kaksi päivää uudelle tulokkaalle. - Hyvä alkujakso perehdytettävälle 2-5 päivää - Ensimmäiset pari viikkoa uuden työntekijän apuna, tämän jälkeen osattava itsenäisesti |
| Vierihoido | -Vastaava perehdyttäjä/esimies kouluttaa tulokkaan intensiivisesti työhön seuraamalla sivusta ja tuetusti kannustaen | -Perehdytys tapahtuu vierihoidon perehdyttäjän opastuksella, ei muita mahdollisuuksia |
| Perehdytyspaikka | -Perehdytyspaikkana paras on myymälätila ja takahuone eli itse liike, jossa työ tapahtuu | -Takahuoneessa tapahtuva keskustelu ja tutustuminen sekä informaatio. Liikkeen puolella myyntityöskentelyn hallinnan opettelu |
| Perehdyttäjät | -Myymälän esimies sekä yrityksen aluepäällikkö hoitavat perehdyttämisen. - Perehdyttäjänä, varsinkin myymälätoimiin voi toimia myös joku liikkeen työntekijöistä. | -Sopivimpia ovat liikkeen esimies sekä mahdollisesti toinen vastuutettu liikkeen työntekijä -Aluepäälliköllä vastuu perehdyttää ketjun ohjeistuksen sisälle ja opastaa sekä tulokas alkuun |

| | | |
|--|--|---|
| Lisäehdotuksia perehdytystoimintaan | -Kassankäytön oppimiseen kaivataan vielä enemmän opetusta ja seurantaa sekä selkeä ohjevihko | -Selkeät yhtenäiset toimintatavat perehdytysuunnitelmaan, ”punainen lanka” jonka mukaan toimia ja opastaa -Sähköpostin ym kommunikaatiokanavien tärkeyttä korostettava- Perhearvoja ja yhdessä tekemistä korostettava |
| Perehdytysmateriaali | -Perehdytyslista, jonka osa haastateltavista koki erittäin tärkeäksi, toiset ei niinkään -Paljon erinäisiä ohjeita ja papereita, papereiden sisältö riippuu niiden antajasta -Kynä ja vihko -> tekemällä itse muistiinpanoja oppii parhaiten | -Käytössä on perehdytyslista, sekä liikkeiden esimiehillä omia materiaaleja, jotka antavat tulokkaalle. Materiaalit saattavat vaihdella liikkeittäin. - Perehdytysmateriaalista kaivataan yhtenäistä -Tärkeää, että tulokas kirjaa itselleen muistiinpanoja uusista asioista -Yleinen informaatio organisaatiosta puuttuu täysin |
| Palautteenanto | -Palautetta annetaan paljon ja jokapäiväisesti. Palautteenanto koetaan erittäin tärkeäksi erityisesti työsuhteen alussa -Palautekeskusteluja järjestetty muutaman viikon jälkeen aloituksesta | -Palautetta annetaan päivittäin ja jatkuvasti kun mahdollista. Palautekeskustelu usein n. 2-4 viikkoa aloituksen jälkeen, jolloin intensiivisin perehdytysvaihe päättyy. |

Taulukko 3: Teemahaastattelun tulokset

Ensimmäisenä teemahaastattelussa käsiteltiin perehdytykseen käytettävää aikaa. Sopiva perehdytysaika sekä tulokkaiden, että esimiesten mielestä oli keskimäärin noin 3 päivää. Nykyinen intensiivinen perehdytykseen käytetty aika oli keskimäärin kaksi päivää, jolloin käytiin läpi yritykseen liittyvät tärkeät asiat, toimenpiteet ja harjoiteltiin myyntityötä. Myyntihenkilöt kokivat ajan lyhyeksi, ja kokivat mieluisimmaksi 2-5 päivän intensiivisemmän perehdytysjakson mieluisammaksi, jotta asiat omaksuisi rauhassa. Esimiehet kannattivat myös hieman pidempää perehdytysjaksoa uudelle työntekijälle, mutta totesivat kahden päivän aloitusjakson jo riittäväksi yrityksen ja sen toimintojen omaksumiseksi. Esimiesten mukaan kahta intensiivistä aloituspäivää seuraa kuitenkin noin kahden viikon perehdytysjakso, jonka aikana työntekijää avustetaan sisäänpääsystä ja tuetaan uuden oppimisessa.

Toisena teemana käsiteltiin vierihoitoa, jossa haastateltavat kertoivat kokemuksiinsa toimivasta perehdytystavasta. Vierihoidon eli kokeneemman henkilön seurassa työskentely ja häneltä oppiminen oli selkeästi toimivin toimintatapa Kotkan Garderobi Oy:ssä. Tulokkaat kokivat tärkeäksi, että he saivat oppia uudessa yrityksessä työskentelyn tehtävään määrätyn mentorin johdolla. Myöskään esimiehet eivät nähneet muita tapoja käytännöllisiksi yrityksen toimintatapoihin.

Kolmantena teemana oli perehdytyspaikka. Sekä tulokkaat, että esimiehet kertoivat, että perehdytys järjestettiin pääsääntöisesti liikkeen sisällä. Liikkeen takahuoneessa käsiteltiin yrityksen yleisiä asioita, raportointeja, informaatiota, tavoitteita ja muita toimintoja, jotka työnkuvaan kuuluvat. Liiketilojen myymäläpuolella sen sijaan harjoiteltiin myyntityötä, myymäläntilan hallintaa ja kassankäyttöä. Perehdytyspaikkana myymälä koettiin luontevaksi tilaksi oppia työskentelemään yrityksessä.

Neljäntenä teemana oli itse perehdyttäjän rooli. Tulokkaat kertoivat, että perehdyttäjänä toimi pääsääntöisesti myymälän esimies, joka vastaanotti työntekijän uuteen tehtäväänsä, opasti, neuvoi ja antoi tarvittavan tukimateriaalin. Esimiehen lisäksi toisessa perehdyttäjän roolissa oli yrityksen aluepäällikkö, joka huolehtii kokonaiskuvan rakentumisesta, sekä kouluttaa ja tukee uusia työntekijöitä alullepääsyssä. Esimiehet kertoivat lisäksi haastattelussa, että antoivat myös vastuuroolin oman liikkeensä työntekijöille aina tarvittaessa. Tällaiseen tehtävään valitaan liikkeessä myyjänä toimiva henkilö, joka osoittaa vastuullisuudellaan ja esimerkillisyydellään kykyjä perehdyttäjän tehtävissä. Tällainen henkilö voi toimia perehdyttämisen tukihenkilönä esimerkiksi myyntityöhön liittyvissä tehtävissä, jolloin tulokas harjoittelee esimerkiksi liikkeen sulkemista tai avausta. Tulokkaat kokivat myös tällaiset tukihenkilöt tärkeiksi perehdytystilanteissa, jolloin saavat tulevilta kollegoiltaan apua uusissa tilanteissa. Tulokkaat kokivat myös perehdyttävien henkilöiden roolit loogisiksi, sillä jokaisella henkilöllä on perehdytyksessä erilainen toimenkuva, vaikka jokaisen perehdyttäjän toimintatavat ovat samanlaisia.

Viidentenä teemana käsiteltiin lisäehdotuksia nykyiseen perehdytystoimintaan. Esimiehet kiinnittivät tässä huomiota siihen, että perehdytystoiminnan olisi hyvä olla yhteneväistä. Tässä korostuu juuri uusien tulokkaiden tasavertainen opettaminen, jolloin kaikki tarvittava tulee läpikäytyksi ja erilaisiin työnkuviin käytetään yhtäläillä aikaa riippumatta perehdytettävästä. Haastatteluhetken käytäntöjen nojalla perehdytyksen taso saattoi vaihdella ja vaihtelu johtui perehdyttäjistä ja informaationannosta, joka tulee pääsääntöisesti suullisessa muodossa tulokkaalle. Esimiehet korostivat tässä myös yrityksen sisäisten kommunikaatiokanavien seuraamisen ja käyttämisen tärkeyttä. Yrityksessä ei ole käytössä intranettiä, vaan yhteys toisiin liikkeisiin tai muihin sidosryhmiin tapahtuu

pääsääntöisesti puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Viesteihin oli tärkeää reagoida. Myös yrityksen omia arvoja ja yhdessätekemistä koettiin tärkeäksi korostaa. Sen sijaan kaikki tulokkaista kokivat tärkeäksi korostaa kassankäytön hallintaa. Myyjät eivät löytäneet välttämättä tarvittavia ohjeita, tai tunsivat, etteivät pärjänneet kassan kanssa yhtä nopeasti, kuin mitä yrityksessä toivottiin.

Seuraavana teemana käsiteltiin itse perehdytysmateriaalia, joka oli myös tämän opinnäytetyön perehdytys suunnitelmana ja kehityskohteena. Perehdytysmateriaali sisälsi perehdytyslistan. Siinä ilmeni työnkuvaan liittyvät tehtävät ja asiat, jotka tuli perehdytysjakson aikana käydä läpi. Esimiehet kertovat kehittäneensä omia informatiivisia lappusia työntekijöille annettavaksi, ja työntekijät kokivat saavansa taas suuren määrän erinäisiä ohjeita ja lappusia. Myös edelliseen teemaan viitaten, perehdytysmateriaalilla on suurin tarve kehittyä. Tulokkaat kokivat tärkeäksi perehdytyslistan, sillä sen avulla tietää, mitä työntekijälle oli opetettu ja mitä hänen työnkuvaansa sisältyi. Muiden informatiivisten ohjeiden sisältö on kuitenkin vaihtelevaa perehdyttäjistä riippuen. Tärkeäksi sekä tulokkaat, että esimiehet kokivat kuitenkin tässä omien muistiinpanojen kirjaamisen. Omilla merkinnöillä on helpointa seurata perehdytyksen etenemistä ja oppia uutta. Tämän myötä myös perehdytys suunnitelmaan on hyvä sisällyttää tila, johon saa merkintöjä tehtyä.

Viimeisenä teemana haastattelussa oli palautteenanto. Tulokkaat kokivat tärkeäksi saada palautetta jatkuvasti ja erityisesti ensimmäisinä päivinä saatava palaute omasta toiminnasta koettiin erittäin tärkeäksi kehittymisen kannalta. Esimiehet kertoivat myös antavansa palautetta päivittäin. Palautetta annettiin usein työpäivän päätteeksi tai jonkin tehtävän hoidon yhteydessä, kun kyseinen tilanne on juuri päättynyt. Palautekeskustelu sen sijaan pidettiin noin kahden viikon perehdyttämiskauden jälkeen. Palautekeskustelu ei esimiesten mukaan kuitenkaan ole säännönmukaista, vaan palautteenantoa saatetaan antaa vaihdellen, kuitenkin niin usein kun mahdollista.

Teemahaastattelun myötä perehdyttämissuunnitelmalle on suuri tarve. Sekä tulokkaat, että esimiehet kaipaavat perehdytystoimintoihin selkeyttä ja pohjaa, jonka mukaan edetä. Tulokkaat kokevat tämän avuksi perehdytyksen etenemisessä ja esimiehet taas avuksi siihen, että työn eri osa-alueiden opettamiseen annetaan tarpeeksi huomiota ja aikaa. Haastattelussa käy ilmi, että toiset tulokkaista oppivat mieluiten tekemällä kuin ohjeita lukien, mutta sekä esimiesten että tulokkaiden mielipide oli yhteneväinen siitä, että perehdytys suunnitelma voisi olla kattavampi paketti. Palautteenanto koettiin myös tärkeäksi osaksi perehdytystä.

4.2 Benchmarking

Toinen opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä oli benchmarking. Benchmarking on jatkuvaa erinomaisten ja tunnettujen käytäntöjen etsimistä, joita voidaan soveltaa osana oman organisaation toimintaa. Kun erotellaan termit benchmark ja benchmarking toisistaan, benchmarking käsitellään jatkuvana toimintana, kun benchmarkit ovat yksittäisiin toimintoihin, operaatioihin tai prosesseihin kohdistuvia mittauksia. (Kulmala 1999, 21.)

Yleisellä tasolla benchmarking ymmärretään laadun kehittämisen välineeksi, tai laatutyökaluksi (Kulmala 1999, 20.) Benchmarkingin suosiota ja siihen liittyvien operatiivisten toimintamallien kokeilua ovat lisänneet laatujärjestelmien käyttöönotto ja laatupalkintomenettely. Laatu monessa organisaatiossa tärkeimpiä kehittämisalueita ja laatuajattelu on levinnyt teollisuuden tuotannollisten prosessien kautta myös palvelusektoreille. Yhä useammat organisaation käyttävät benchmarkingia systemaattisesti parantaakseen yrityksensä toimintoja ja laatutasoa. (Karjalainen, Kuortti & Niinikoski 2002, 29.)

Karjalainen, Kuortti & Niinikoski (2002, 20-21) esittelevät benchmarkingille useita eri määritelmiä. Dervitsiotis (2000) määrittelee benchmarkingin jatkuvaksi prosessiksi, jossa yritys mittaa omien tuotteidensa, palveluidensa ja toimintojensa laatua kovimpiin kilpailijoihinsa ja alan johtaviin organisaatioihin. Stefanin (1999) mukaan benchmarking sisältää yrityksen toimintatapojen ja prosessin analysointia sekä yrityksen sisällä, että verraten ulkopuolisiin toimijoihin, jotta kyseinen organisaatio voi parantaa omaa toimintatasoaan. Kulmala (1999, 23) pitää soveltuvimpana Lehtovaaran (1996) määritelmää benchmarkingista prosessina, ”jossa määritellään sopivat kehityskohteet ja niiden suoritustekijät, etsitään parhaimmat käytännöt ja sovelletaan niitä omaan toimintaan tavoitteena parantaa suorituskykyä ja edistää organisaation oppimista”. Benchmarking voidaan siis käsittää vertailuanalyysinä tai toimintavertailuna kilpailijoihin, joka sisältää systemaattista tiedonkeruuta, vertailua ja oman toiminnan ja laadun parantamista.

4.2.1 Benchmarking menetelmänä

Benchmarking on toimintaa, johon kuuluu systemaattista vertailua. Vertailu voi kohdistua esimerkiksi prosesseihin, toimintoihin, tuotteisiin tai palveluihin (Kulmala 1999, 38). Benchmarking-tyyppjä on eroteltu sen mukaisesti, mihin vertailua halutaan kohdistaa. Yleisesti käytössä olevista benchmarking-tyypeistä on tehty seuraava jaoittelu (kuvi 3).



Kuvio 3: Benchmarking-tyypit (Kulmala 1999, 38.)

Strategista benchmarkingia voidaan kuvata kilpailutekijöihin kohdistuvaksi toiminnaksi ja analyysiksi. Sen pyrkimys on löytää tekijöitä, joilla on vaikutusta organisaation saavuttamaan menestykseen. Näitä menestykseen vaikuttavia tekijöitä vertaillaan ja jäsenetään toiseen kohdeorganisaatioon. Tällöin halutaan erityisesti kehittää kohdeorganisaation strategista suunnittelua. Strategisia tavoitteita on sekä pitkällä, että lyhyellä tähtämellä, jolloin on mahdollista lyhyen tähtäimen tavoitteista voidaan oppia yhdeltä, ja pitkän tähtäimen tavoitteista toiselta organisaatiolta. (Kulmala 1999, 38-39.)

Suorituskyky-benchmarking viittaa organisaatioiden avainprosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin. Vertailujen avulla voidaan arvioida kilpailuasemaa eri organisaatioiden välillä. Suorituskyvyn tekijöitä voivat olla esimerkiksi hinta, tekninen laatu, tuotteen tai palvelun ominaispiirteet, nopeus tai luotettavuus. Suorat tuotevertailut tai mahdollisesti saatava tilastomateriaalin hyödyntäminen ovat tärkeimpiä suorituskyvyn vertailun menetelmiä. (Kulmala 1999, 39.)

Prosessi-benchmarking on oman ja valitun parhaan käytännön tai parhaan prosessin analysointia. Pyrkimyksenä on löytää tehokkaimmat samansisältöiset toimintamenetelmät useammasta organisaatiosta. Analyysiin kuuluu toiminnan ja valikoidun parhaan tunnetun samankaltaisella prosessilla toimivan organisaation vertailu. Analyysin avulla pyritään tarkastelemaan menestyksen taustalla olevia menettelyjä ja toimintamalleja. Prosessi-benchmarkingiin on mahdollista liittää myös ympäristön ja olosuhteiden kartoitusta. Osaamisen benchmarking on neljäs benchmarking-tyyppi. Sen mukaan oppimisen on oltava

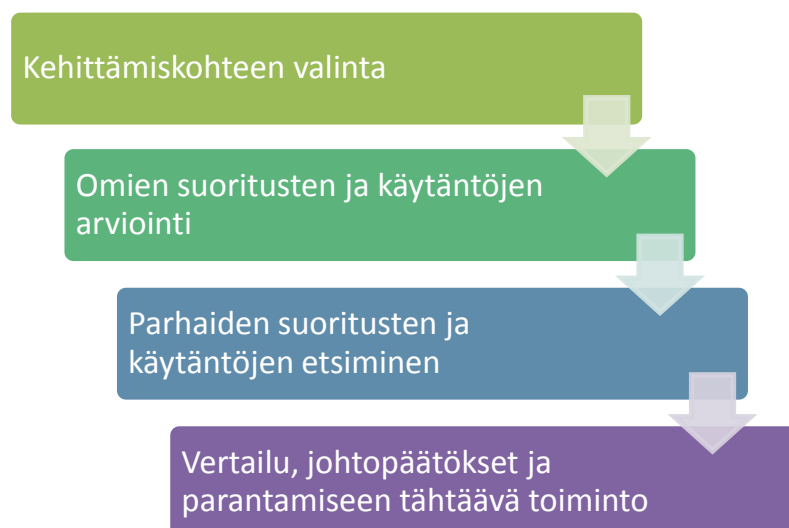
toimintaa, jolle organisaatiossa annetaan arvoa ja johon henkilöstöä kannustetaan. Osaamisen benchmarking vertailee prosessien tuottamassa laadussa esille tulevia eroja. (Kulmala 1999, 39-40.)

Benchmarking-tyypit voidaan jakaa myös sisäiseen, kilpailulliseen ja toiminnalliseen benchmarkingiin. Sisäistä benchmarkingia harjoitetaan erityisesti suurissa organisaatioissa, joissa vertaillaan organisaation toimintoja esimerkiksi eri osastojen ja yksiköiden välillä. Kilpailullista benchmarkingia voi käsitellä myös eräänlaisena kilpailija-analyysinä, mutta siinä mielenkiinto ei kohdistu alan keskinkertaisiin tai heikkoihin organisaatioihin, vaan parasta menestystä saavuttaneisiin. Toiminnallisessa benchmarkingissa alan asiantuntijat rajoittavat benchmarking-tutkimuksen omalle asiantuntija-alueelleen. Tässä ei ole kuitenkaan kumppanin valinnalle ole asetettu rajoituksia. (Kulmala 1999, 41-42.)

4.2.2 Benchmarking toteutus ja tulokset

Benchmarking toteutettiin toisena tutkimusmenetelmänä. Sen tarkoitus oli vertailla jo olemassaolevia perehdyttämismenetelmiä, joita kilpailevat yritykset käyttivät. Benchmarkingin avulla saadut johtopäätökset auttoivat myös kehittämään opinnäytetyössä laadittavaa perehdyttämissuunnitelmaa. Benchmarking-tyypiksi valittiin prosessikuvantaminen, jonka kehittämiskohteeksi valittiin perehdytysuunnitelma. Vertailukohteeksi valittiin kaksi vastaavanlaista vaateliikettä, joiden toimintaa selvitettiin lyhyellä kyselytutkimuksella liikkeiden esimiehille. Vastaukset pohjautuivat esimiesten kokemuksiin.

Esitellyistä benchmarking-tyypeistä opinnäytetyön kannalta sopivin menetelmä oli prosessimallin pohjalta tehty benchmarking, jonka pyrkimyksenä oli löytää tehokkaimmat toimintatavat samansisältöisestä kilpailevasta yrityksestä. Benchmarking kuvataan usein prosessimallin avulla. Prosessimalli koostuu toinen toisiaan seuraavista askelista, joiden pyrkimyksenä on pienentää omassa ja kilpailijoiden toiminnassa määriteltyä osaamiskuilua. (Kulmala 1999, 46.) Kuvio 4 esittelee benchmarking-prosessin.



Kuvio 4: Benchmarking-prosessi (Kulmala 1999, 38.)

Kulmala (1999, 47) vertailee kirjassaan erilaisia prosessimalleja, joissa pääpiirteet toistuvat tutkijasta riippumatta. Benchmarking-prosessi kuvataan neljä tai viisivaiheisena. Askelten määrä on kuitenkin tarkoituksenmukaisesti vähentynyt, sillä suurin huomio tulee kohdistaa benchmarking-kohteena olevaan alueeseen ja tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseen sen sijaan, että seurataan pikkutarkasti eteneviä vaiheita. (Kulmala 1999, 47.)

Ensimmäisenä vaiheena on kehittämiskohteen valinta, jolloin päätetään, mitä yrityksessä on tarpeen benchmarkata. Toisena vaiheena on omien suoritusten ja käytäntöjen arviointi. Nykyiset lähtökohdat tulee määrittää, ennen kuin tutkimusta voi tehdä ja organisaation käytänteitä ja toimenpiteitä voi verrata jo olemassaoleviin vastaavien organisaation käytänteisiin ja toimenpiteisiin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 88.)

Kolmannessa vaiheessa etsitään tietoa ja haetaan parhaimpia suorituksia ja käytäntöjä kilpailijoilta. Tässä vaiheessa valitaan tiedonkeruuseen parhaiten sopivat menetelmät. Benchmarking-partnereihin otetaan yhteyksiä ja tiedon keruu suoritetaan asiaan kuuluvasti. Tämän jälkeen kerätty tieto koostetaan analysoitavaan muotoon. (Kulmala 1999, 49.)

Neljännessä vaiheessa analysoidaan saatu tieto, tehdään vertailua ja suoritetaan niistä johtopäätökset. Analyysi suoritetaan vertaamalla prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellyjä toiminnan kehittämiskohteita. Benchmarkingin tavoitteena oli saavuttaa todellisia parannuksia toiminnassa ja työn sisällössä. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että benchmarking-projekti on uskottava ja asetetut tavoitteet ovat asiaankuuluvia. (Kulmala 1999, 49; Karlöf 1999, 97.) Taulukossa (4) esitellään benchmarking-kysymykset sekä tulokset.

| Kysymykset | Norjalainen kansainvälinen vaateketju A | Suomalainen brändivaateliike B |
|--|--|--|
| Kuinka paljon aikaa varataan tulokkaan perehdytykselle ensimmäisen viikon aikana? | Kaksiosainen perehdytys ensimmäisellä viikolla, jossa käydään läpi kassakoulutus ja käytännön asiat. Riippuen työntekijän taustasta, onko ensi kertaa myymälässä vai onko jo taitoa ja tietoa esim. kassan käytöstä. Tästä riippuen 4h+4h tai 4h +6h | Perehdytykseen tarvittaisiin ainakin 3 kokonaista päivää mutta todellisuudessa yhden päivän aikana käydään suuri määrä materiaalia ja loput perehdyttämisestä tapahtuu työn ohessa. |
| Ketä perehdyttää tulokkaan? | Myymläpäällikkö käy läpi pelisäännöt ja yrityksen minimivaatimukset. Myymälässä kassan joko myymäläpäällikkö tai liikkeen toinen vastuhenkilö. Kaikki muu opitaan tekemällä ja seuraamalla. | Myymlävastaava perehdyttää, mutta myös muut liikkeen työntekijät osallistuvat siihen muun työn ohessa. |
| Millaista perehdytysmateriaalia käytetään yrityksessänne? | Minimivaatimuslista, yrityksen abc-passi ja uutena kassakoulutus. Lisäksi turvallisuuskoulutus internetin kautta | Ketjun puolesta on opas, jossa käydään läpi yrityksen arvot, liikeidea ja kaikki minkä päälle itse tekeminen pohjautuu. Esimies on koonnut myös oman materiaalipaketin uudelle työntekijälle, joka sisältää tarkempaa tietoa brändeistä. |
| Onko perehdytysmateriaali yhtenäistä koko organisaation sisällä? | Kyllä. | Kyllä ketjun puolesta on, mutta henkilö ei tiedä, käyttävätkö kaikki kauppiat sitä. |
| Miten usein tulokas saa palautetta työstään? | Tulokas saa palautetta koko ajan. Esimies ja kouluttajat antavat jatkuvasti palautetta, ohjeistusta ja koulutusta työssä. | Ekojen viikkojen aikana esimies antaa palautetta, mutta valitettavasti se jää muuten vähäiseksi. Kehityskeskustelut pidetään puolen vuoden välein. |

Taulukko 4: Avoin kysely benchmarking-yrityksille ja kyselyn tulokset

Benchmarking-prosessin ensimmäinen vaihe oli valita kehittämiskohde. Kehittämiskohteeksi valittiin perehdyttämissuunnitelma. Pohjana benchmarkingille toimi opinnäytetyössä aiemmin toteutettu teemahaastattelu, josta saatujen tulosten perusteella perehdyttämissuunnitelmaan tarvittiin kehitystä. Teemahaastattelussa saatujen tulosten pohjalta perehdytysuunnitelmassa on tärkeää kiinnittää huomiota ajankäyttöön, perehdyttäjän roolissa oleviin henkilöihin, perehdytysmateriaaliin sekä sen yhteneväisyyteen sekä palautteenantoon. Näitä tiedusteltiin lyhyessä avoimessa kyselyhaastattelussa, joka on yksi yleinen aineiston keräämisen muoto. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 193.)

Toisena vaiheena oli kehittämiskohteen arviointi. Kysely muotoiltiin avoimeksi kyselylomakkeeksi, jossa esitettiin vain kysymykset ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Näin benchmarking-yritysten edustajilla oli mahdollisuus ilmaista itseään ja yrityksen toimintoja omin sanoin eivätkä vastaukset jää kyselijältä tulkinnanvaraisiksi. (Hirsjärvi, ym. 2013, 193; 200; 201.)

Kolmannessa vaiheessa teemahaastattelun tulosten pohjalta tehtiin yrityksen omien suoritusten ja käytänteiden arviointi. Vertailtavat suoritteet ja käytänteet haettiin hieman samankaltaisista, tunnetuista vaateketjuista, joista toinen (A) oli Norjasta Suomeen saapunut vaateketju, joka on tunnettu nopeasta laajenemisestaan Suomen sisällä kun taas toinen yrityksistä (B) oli putiikkimainen, suomalainen vaateyritys, joka on keskittynyt hieman hintavampien ulkomaalaisten merkkivaatteiden myyntiin. Haastatellut henkilöt olivat vaateketjujen eri toimipisteiden myymäläpäälliköitä.

Benchmarking-prosessin neljäs vaihe oli analysoida tutkimuksessa saadut tulokset, tehdä niistä johtopäätökset ja kehittää toimintaa johtopäätösten perusteella. Kyselyhaastattelu sisälsi viisi kysymystä kilpailevien liikkeiden esimiehille. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka kauan yrityksessä varataan aikaa perehdyttämiselle ensimmäisen viikon aikana. Yritys A kertoi perehdytyksen olevan kaksiosainen, jolloin toisessa osassa käydään läpi käytännön asiat, kun toinen päivä keskittyi kassankäyttöön. Yritys B kertoi tarvitsevansa koulutukseen kolmekin päivää, mutta todellisuudessa koulutus siirtyi ensimmäisen perehdytyspäivän jälkeen perehdyttämiseksi muun toiminnan ohessa. Tästä voi päätellä, että Kotkan Garderobissa käytettävät kaksi perehdytyspäivää oli keskimääräisesti riittävä aika perehdyttämiseen.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin perehdyttäjän roolin. Yritysten A ja B vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja vastaavat myös Kotkan Garderobin perehdyttäjäkäytäntöjä. Esimiehen lisäksi perehdyttäjä voi olla myös liikkeessä työskentelevä vastuullinen ja tarvittavan kokemuksen omaava työntekijä, jonka esimies tarvittaessa koulutti perehdyttäjän rooliin. Teemahaastattelun tuloksista selvisi myös, että tulokkaat kokevat hyväksi eri

perehdyttäjähenkilöiden olemassaolon, sillä jokaisella perehdyttäjällä oli oma roolinsa yhteneväisessä kokonaisuudessa. Liikkeen työntekijöitä seuraamalla ja heiltä oppimalla voi olla myös motivoiva vaikutus oppimiseen.

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, millaista perehdytysmateriaalia yritys käytti tulokkaan perehdyttämisessä. Tässä näkyi suuri vaihtelevuus eri organisaatioiden perehdytysmateriaalin sisällössä. Yritys A sisällytti tulokkaan materiaaliin minimivaatimuslistan, johon sisältyi työnkuvaan keskeiset vaatimukset osaamistasosta. Lisäksi perehdytysmateriaaleihin kuului yrityksen ABC-passi ja kassakoulutus. Myös turvakoulutus järjestettiin tulokkaille verkkokoulutuksena. Yritys B:llä oli opas uudelle työntekijälle, joka sisältää informaatiota yrityksen taustasta ja arvoista. Vastaaja oli kuitenkin kokenut tarpeelliseksi koota oman perehdytysoppaansa, joka sisälsi tarpeellisen informaation yrityksessä myytävistä brändeistä. Tämän yrityksen perehdytysmateriaali oli enemmän yleisesti informoivaa kuin erityisesti tulokkaan tarpeisiin ja oppimiseen keskittyvää. Teemahaastattelussa saadun palautteen myötä kassakoulutukselle tai yksityiskohtaisemmalle kassankäyttöoppaalle olisi tarvetta myös Kotkan Garderobilla. Tätä ei kuitenkaan sisällytetä itse perehdytys suunnitelmaan. Neljännessä osiossa selvitetään, onko perehdytysmateriaali yhtenäinen koko ketjulla. Molemmat vastaajat kertoivat materiaalin olleen yhteneväinen. Yhteneväistä perehdytysmateriaalia seuraamalla perehdytyksen taso oli tasaisempaa, eikä niin riippuvaista siitä, kuka perehdytyksen pitää.

Viidennessä osiossa tiedusteltiin, kuinka paljon tulokas saa palautetta työstään. Palautteenanto oli tulokkaille tärkeää kehittymisen kannalta, ja yrityksessä A kerrottiin palautteen olevan jatkuvaa. Sen sijaan B myönsi palautteen olevan liian vähäistä. Myös Kotkan Garderobin esimiehet kokivat haastattelussa, etteivät aina anna palautetta tulokkaille niin usein, kun tarve vaatii. Tämän takia palautteenantoon on tärkeää kiinnittää huomiota, ja ensimmäisen palautekeskustelun ja sitä varten tehtävät muistiinpanot voisi kirjata myös ylös perehdytys suunnitelmaan.

4.3 Perehdytys suunnitelman laatiminen

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdytys suunnitelma Kotkan Garderobille toteutettiin kevään 2014 aikana. Ennen tuotoksen toteutumista kerättiin perehdyttämistä käsittelevä tietoperusta. Tietoperustan luomisen jälkeen pystyttiin päättämään teemahaastatteluun muodot, jotta perehdytys suunnitelman käyttäjien kokemukset ja toiveet saatiin selville. Teemahaastattelun avulla selvitettiin myös yrityksen perehdytyskäytäntöjen aiempi kulku. Kuvassa (5) esitellään käytössä ollut perehdytys lista. Sitä käytettiin perehdytystoimien lähtökohtana.

**PEREHDYTYSLISTA MYYMÄLÄN
HOITAJA**

| | |
|---------------------------------------|--|
| TILAT | |
| AVAIMET | |
| TAUOT | |
| POSTILAATIKOT | |
| KULKUKOODIT | |
| ESITTELYKIERROS | |
| ILMOITUSTAULUT | |
| INFOKANSIO | |
| TAKAKONEEN RAPORTIT.. MYYNTIKASSAT | |
| TAVARAN PURKU | |
| KASSA | |
| AAMUHOMMAT | |
| ILTAHOMMAT | |
| VARATUT | |
| IT ONGELMATILANTEET | |
| LAHJAKORTIT | |
| SEKUNDA/OMPELU BOXI | |
| TAX FREE | |
| HENKILÖKUNNAN ESITTELY | |
| WEEKPLAN | |
| PRIVATE SHOPPING | |
| CUSTOMER CLUB | |
| RAHAN VAIHTO | |
| TILAAMINEN MUISTA MYYMÄLÖISTÄ | |
| NOOSTUOTTEET | |
| RESKONTRA | |
| HINTAKYLTIT/TARRAT | |
| TUNTILISTOJEN TÄYTTÖ | |
| MAANANTAIRAPORTOINTI | |
| AAMURAPORTOINTI | |

**PEREHDYTYSLISTA
ALUEPÄÄLLIKÖ**

| | |
|---|--|
| BESTSELLERIN ARVOT | |
| KOTKAN GARDEROBI+KAUPPIAS ARVOT, ASENNE MEIDÄN FIRMASSA | |
| TUNNUSLUVUT MYYNNISSÄ | |
| RAPORTTIEN LUKU | |
| TAVOITEPOHJAN TÄYTTÖ | |
| TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN | |
| MYYNNIN YMPYRÄ | |
| MYYNNIN TYÖKALUJA | |
| ODOTUKSET TYÖNTEKIJÄSTÄ | |
| TAKARAPORTTIEN KERTAUS MP:N PEREHDYTYSLISTAN KERTAUS | |
| 3H KOULUTTAVAA MYYNTIÄ ALUEPÄÄLLIKÖN KANSSA | |
| | |
| | |
| | |
| | |

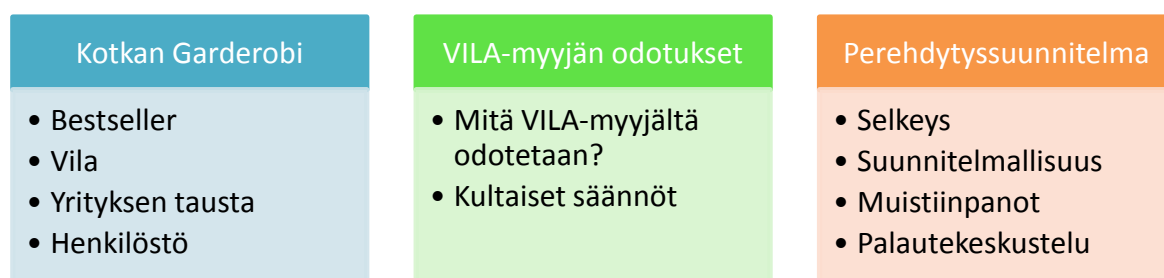
Taulukko 5: Kotkan Garderobin aiempi perehdytyslista

Uusi perehdytysuunnitelma perustui tietoperustaan, teemahaastatteluiden analysoinnista saatuihin johtopäätöksiin sekä kilpailija-analyysistä eli benchmarkingista saatuihin kehittämissideoihin (Liite 4). Perehdytysuunnitelman tavoitteena oli perehdyttää uudesta

myyjästä osaava työntekijä, joka pärjää perehdytysjakson päätyttyä työssään itsenäisesti. Perehdytys suunnitelman tulee palvella uusia tulokkaita.

Perehdytys suunnitelman kehittämisessä lähdettiin liikkeelle yrityksen toiminnasta ja taustasta, sillä teemahaastattelun johtopäätösten mukaan tämä tieto oli tulokkaalle puutteellinen. Haastattelun analyysin myötä perehdytysjaksolle toivottiin myös pidempää ajoitusta. Perehdytysjaksoson pituus oli kuitenkin yrityksessä yhä edelleen intensiivisenä noin kaksi päivää, jonka jälkeen perehdytystä ja seurantaa kestää noin kahden viikon ajan. Tämän takia myös perehdytys suunnitelman oli tärkeää olla selkeä ja yksinkertainen informatiivinen paketti uudelle työntekijälle. Tärkeää on punnita tarkkaan, millaisesta materiaalista tulokkaalle on erityisesti hyötyä (Kupias & Peltola 2009, 94.)

Materiaali toimii myös avuksi tulokkaan perehdyttäjälle. On tavallista, että tulokkaan perehdyttämiseen osallistuu suuri joukko perehdyttäjiä (Kupias & Peltola 2009, 95). Teemahaastattelun analyysistä käy ilmi, että myös Kotkan Garderobilla perehdyttäjän rooleja on useita, mutta pääosin perehdyttäjänä toimii liikkeen esimies ja yrityksen aluepäällikkö, joka vastaa myös laajalti yrityksen rekrytoinneista. Lähtökohtana perehdytys suunnitelmalle on kuitenkin rakentaa suunnitelma tulokkaan perehdytykselle. Kuviossa (5) esitellään uuden perehdytys suunnitelman keskeisimmät teemat.



Kuvio 5: Perehdytys suunnitelman kulku

Ensimmäisten työpäivien tukena toimiva perehdytys suunnitelma (Liite 4) koostuu yrityksen taustasta ja organisaatorakenteesta, myyjään liittyvistä odotuksista ja yrityksen kultaisista säännöistä, joka oli toive erityisesti yrityksen aluepäälliköltä. Perehdytys suunnitelman tekstiosuudet ovat kirjoitettu käyttämällä yrityksen ja toimialan omaa sanastoa, jotta se

puhuttelee suunnitelman käyttäjää ja kohdeyleisöä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 129.) Perehdytysuunnitelmaan sisältyy myös uudelleenlaadittu perehdytyslista. Lista on kattavampi ja jäsennelty versio aiemmin yrityksen käytössä olleesta perehdytyslistasta. Perehdytyslistaan varattiin myös muistiinpanotilaa, sillä yrityksessä koettiin tärkeäksi, että uusi työntekijä tekee jatkuvasti omia merkintöjään oppimastaan. Muistiinpanotilaa varataan myös perehdytysjaksoon päätökseen liittyvälle palautekeskustelulle.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää perehdytysuunnitelma Kotkan Garderobille, joka toimi tämän työn toimeksiantajana. Perehdytysuunnitelma oli tarkoituksena kehittää uudelle työntekijälle ja hyödynnettäväksi myös yrityksen käyttöön. Opinnäytetyön aihe perustui Kotkan Garderobi Oy:n tarpeeseen, sillä aiempaa perehdytysmallia ei koettu käytännöllisenä. Perehdytyksen määrä ja laatu saattoi vaihdella riippuen perehdyttäjistä. Yritys kaipasi selkeää perehdytysuunnitelmaa käyttöönsä, jotta perehdyttämisestä tulee loogisesti etenevä kokonaisuus ja yhteneväinen koko yritykselle. Yhteneväinen perehdytysuunnitelma tekee perehdyttämisestä laadukkaan.

Teoriaperustaa opinnäytetyölle kerättiin perehdyttämiseen liittyvästä aineistosta. Laaja aineisto antoi kattavat valmiudet sekä hankkeen että perehdytysuunnitelman tuottamiselle. Perehdytystä käsiteltiin perehdyttämisen lainsäädäntöä, perehdytyksen suunnittelua, perehdytysprosessia ja erilaisia perehdytysmalleja. Myös esimiehen roolia perehdytyksessä tarkasteltiin, sillä esimies toimii usein itse perehdyttäjänä. Teorian pohjalta tehtiin kehittämishanke, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja benchmarkingia. Teemahaastattelun kohderyhmänä olivat yritykseen aiemmin perehdytetyt tulokkaat. Lisäksi näkemyksiä teemahaastatteluun haettiin myös yrityksessä toimivista esimiehistä. Benchmarking eli kilpailija-analyysi toteutettiin kahteen samankaltaiseen vaateliikkeeseen, johon haastateltiin kilpailevissa liikkeissä toimivia esimiehiä ja heidän näkökulmaansa oman yrityksensä perehdytyskäytännöistä. Näiden analyysien ja tulosten pohjalta tehtiin perehdytysuunnitelma Kotkan Garderobi Oy:lle.

Tutkimuksen ja teorian avulla kerätty kirjoittamaton tieto antoi kattavan pohjan toimivan perehdytysuunnitelman laatimiseksi. Toimeksiantajaa yrityksessä edustava aluepäällikkö hyväksyi toukokuussa 2014 perehdytysuunnitelman osaksi yrityksen perehdytystoimintaa. Myös muu yrityksen johto koki perehdytysuunnitelman käyttökelpoiseksi sekä tarpeelliseksi tulevaisuutta ajatellen. Perehdytysuunnitelmaa tullaan kehittämään myös jatkossa yrityksen toimintatapojen ja työtehtävien muuttuessa yrityksen johdon toimesta. Tavoitteeksi asetetun perehdytyksen yhtenäistämisen ja laadun parantamisen toimivuutta ei voi arvioida toteutuneeksi ennen kuin perehdytysuunnitelmaa on käytetty useamman kerran. Tästä

huolimatta lähtökohdat yhtenäisemmälle perehdyttämistavalle ovat kunnossa, sillä perehdytysuunnitelmaa tullaan jatkossa toteuttamaan jokaisen uuden tulokkaan kohdalla.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyössä täytettiin toimeksiantajan toiveet onnistuneesti. Perehdytysuunnitelmasta tuli sen käyttäjiä palveleva kokonaisuus. Perehdytysuunnitelma tulee jatkossa toimimaan pohjana uusien tulokkaiden perehdyttämiselle.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi - esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito - Elämänmittainen matka. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.

Karjalainen, A., Kuortti, K. & Niinikoski, S. 2002. Creative Benchmarking - Designing sustainable international cooperation in higher education. 2. painos. Oulu: University of Oulu.

Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Porvoo: WSOYpro.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Kulmala, J. 1999. Benchmarking ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisen välineenä. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Latham, G. 2012. Work Motivation - History, Theory, Research, and Practice. USA: Sage Publications, Inc.

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

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Vilkkä, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.

Verkkolähteet:

10 Basic Principles. 2012. Bestseller. Lainattu 12.11.2013.
<http://www.bestseller.com/About/10%20Basic%20Principles.aspx>

About Vila. 2012. Bestseller. Lainattu 23.10.2013.
http://vila.com/Profile/vl-clhn-profile,en_GB,pg.html

Perehdyttäminen. 2012. Työterveyslaitos. Lainattu 20.3.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx

Perehdyttäminen työelämään. 2012. Työelämään. Lainattu 20.3.2014.
<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/perehdyttaminen/>

The Vila Girl. 2012. Bestseller. Lainattu 23.10.2013.
http://vila.com/on/demandware.store/Sites-ROE-Site/fi_FI/Page-Show?redirected=1&cid=vl-clhn-the-vila-girl&forcecountry=FI&forcebrand=vila

Työsopimuslaki. 2014. Finlex. Lainattu 20.5.2014.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki. 2014. Finlex. Lainattu 20.5.2014.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Yhteistoimintalaki. 2014. Finlex. Lainattu 20.5.2014
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Julkaisemattomat lähteet:

Kuparinen, T. Aluepäällikkö, Kotkan Garderobi Oy. 2014.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Perehdytyksen lainvaatimat tasot (Työterveyslaitos 2012)..... | 11 |
| Kuvio 2: Perehdytysprosessi (Lepistö 2004, 60.) | 16 |
| Kuvio 3: Benchmarking-tyypit (Kulmala 1999, 38.) | 29 |
| Kuvio 4: Benchmarking-prosessi (Kulmala 1999, 38.)..... | 31 |
| Kuvio 5: Perehdytyssuunnitelman kulku | 36 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Tarkistuslista perehdyttävälle ja perehdyttäjälle (Österberg 2014, 119-121). | 13 |
| Taulukko 2: Perehdyttämismallit (Kupias & Peltola 2009, 36-42.)..... | 18 |
| Taulukko 3: Teemahaastattelun tulokset..... | 25 |
| Taulukko 4: Avoin kysely benchmarking-yrityksille ja kyselyn tulokset..... | 32 |
| Taulukko 5: Kotkan Garderobin aiempi perehdytyslista | 35 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1 Teemahaastattelu perehdyttävälle..... | 44 |
| Liite 2 Teemahaastattelu esimiehelle..... | 45 |
| Liite 3 Benchmarking-kysely | 46 |
| Liite 4 Perehdytysuunnitelma | 47 |

Liite 1 Teemahaastattelu perehdytettävälle

Teemahaastattelu

Aihe: Perehdytys Kotkan Garderobi Oy:ssä - perehdytysoppaan rakennus

Perehdytettävän näkökulma (neljä haastateltavaa)

Perustiedot:

Nimi:

Kuinka kauan työskennellyt Kotkan Garderobi Oy:llä?

Teemat:

1. Oma perehdytyskokemus(tämänhetkinen tilanne)

- Paljonko perehdytykselle varattiin aikaa? (ensimmäiset päivät)
- Kuka perehdytti? (millainen työnjako perehdytyksessä, vastuuhenkilöt?)
- Millaista materiaalia sait perehdytyksessä?
- Missä perehdyttäminen järjestettiin?
- Perehdyttämisen jatko (kuka jatkoi perehdyttämistä ja miten sujui?)
- Kuinka paljon perehdyttämiseen varattiin aikaa yhteensä?
- Kuinka usein olet saanut palautetta/milloin palautekeskustelu on järjestetty?

2. Hyvät puolet/kehityskohteet

- Mihin muihin asioihin olisit kaivannut vielä lisäperehdytystä?
- Jäikö jotain asioita epäselväksi?
- Millaisena koit saamasi perehdytysmateriaalin?
- Millaista muistilistaa perehdytyksen aikana käytettiin?

3. Perehdytysuunnitelma tulevaan

- Mitä mieltä olit perehdytyksen suunnitelmallisuudesta?
- Millainen ajanjakso olisi sopiva perehdytykselle?
- Mitä mahdollisesti muuttaisit omassa perehdytyksessäsi?
- Kehitysideoita perehdytysuunnitelmaa varten?

Liite 2 Teemahaastattelu esimiehelle

Aihe: Perehdytys Kotkan Garderobi Oy:ssä - perehdytysoppaan rakennus

Perehdyttäjän näkökulma (2 haastateltavaa)

Perustiedot:

Nimi:

Kuinka kauan työskennellyt Kotkan Garderobi Oy:llä?

Teemat:

1. Oma perehdyttäjäkokemus (tämänhetkinen tilanne)

- Kuinka paljon perehdytykselle varattiin aikaa? (ensimmäiset päivät)
- Millainen työnjako perehdytyksessä keskimäärin on?
- Millaista tukimateriaalia käytät perehdyttämisessä?
- Missä perehdyttäminen järjestetään?
- Miten perehdyttäminen ensimmäisten päivien/viikon jälkeen jatkui?
- Miten olet antanut perehdytettävälle palautetta?

2. Hyvät puolet/kehityskohteet

- Annettiinko painoarvo oleellisille asioille perehdytyksen aikana?
- Miten olet valmistautunut perehdytykseen etukäteen?
- Millaisena koet käyttämäsi perehdytysmateriaalin?
- Millaista muistilistaa perehdytyksen aikana käytettiin?

3. Perehdytysuunnitelma tulevaan

- Millaisena koet perehdytyksen suunnitelmallisuuden?
- Millainen ajanjakso on sopiva perehdyttämiselle?
- Mitä haluaisit muuttaa perehdyttämisessä?
- Kehitysideoita perehdytysuunnitelmaa varten?

Liite 3 Benchmarking-kysely

Nimi:

Sukupuoli:

Ammatti:

Yritys:

1. Kuinka paljon aikaa varataan tulokkaan perehdytykselle ensimmäisen viikon aikana?
2. Ketä perehdyttää tulokkaan?
3. Millaista perehdytysmateriaalia käytetään yrityksessänne?
4. Onko perehdytysmateriaali yhtenäistä koko organisaation sisällä?
5. Miten usein tulokas saa palautetta työstään?

Liite 4 Perehdytysuunnitelma

Tervetuloa Kotkan Garderobille!

VILA
CLOTHES



Tervetuloa töihin Kotkan Garderobi Oy:lle!

Kotkan Garderobi Oy on vuonna 2004 perustettu VILA-vaatteiden vähittäismyyntiketju, jonka kauppiaana toimii Sari Pitkäpaasi. Kotkan Garderobiin kuuluu 8 VILA-myyntialuetta Helsingin seudulta sekä Kotkasta, Kouvola ja Lahdesta. Toimimme Bestseller-ketjun ohjeistuksen mukaisesti, sillä olemme osa VILA-ketjua ja Bestselleriä. Bestseller on Tanskassa vuonna 1975 Metere Bech Povlsenin ja Troels Holch Povlsenin perustama perheyrittäjä. Ketjuverkostoa Bestsellerillä on yli 3000 pelkästään Euroopassa, ja näin ollen olemme osa maailman suurinta monibrändivaateyhtiötä. Muita tunnettuja vaatemerkkejä Bestselleriltä ovat muun muassa Vero Moda, Only, Jack & Jones, Selected Femme & Homme, Junarose, Object, Pieces ja Name It. VILA-myyntialueissamme myymme Vilan lisäksi Objectin tuotteita sekä Piecesin asusteita.

KOTKAN GARDEROBI OY:

Kauppiaat

Aluepäällikkö

(VISUAL MERCHANDISER, Kotka, Kouvola, Lahti, Jumbo)

(VISUAL MERCHANDISER, PK-seutu)

VILA FORUM

VILA ISO OMENA

VILA LAHTI

VILA KAMPPI

VILA KOTKA

VILA KOUVOLA

VILA SELLO

VILA-myyjänä olet...

- Innostava tiiminjäsen
- Omaat silmää pukeutumiselle sekä kartoitat asiakkaan tarpeita
- Myynnin ja muodin asiantuntija
- Inspiroiva ja energinen myyjä
- Edustamassa liikettämme, yritystämme ja Bestseller-ketjua päivittäin

Kotkan Garderobin kultaiset säännöt

- Teemme työtämme yhdessä yrityksen arvoja korostaen
- Olemme tyylikkäitä muodin edelläkävijöitä
- Sitoudumme tavoitteisiimme sekä avainlukuihin joka päivä
- Työskentelemme tiiminä
- Inspiroimme asiakkaita ja luomme heille kokemuksia



PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Ajankohta: Perehdytyksen ensimmäiset päivät

| Toiminta-ajatus | | Muistiinpanot |
|--|--|----------------------|
| Asiakkaat ja odotukset | | |
| Liike-idea | | |
| Bestsellerin arvot | | |
| Arvot ja asenne | | |
| Odotukset työntekijästä | | |
| Organisaatio ja henkilöstö | | |
| Toimipisteet | | |
| Johto, esimiehet | | |
| Työhönopastaja(t) | | |
| Toimitavat yrityksessä | | |
| Yrityksen arvot | | |
| Odotukset työntekijästä | | |
| Ulkoinen olemus ja työasu | | |
| Asiakaspalvelu ja myyntityö | | |
| Vaitiolovelvollisuus | | |
| Täsmällisyyden merkitys | | |
| Yrityksen tilat ja kulkutiet | | |
| Työpaikan sijainti, kulkeminen | | |
| Varauuskäynnit | | |
| Yrityksen tilat | | |
| Työaika ja työvuorot | | |
| Koeaika ja sen merkitys | | |
| Työajat ja vuorot | | |
| Tauot | | |
| Lomat, sairaspöissaolat, muut poissaolat | | |
| Palkka-asiat | | |
| Palkka, palkanmaksu ja erillislisät | | |
| Sairausajan palkka | | |
| Verokortti | | |
| Työsuhde-edut | | |
| Työturvallisuus | | |
| Työterveys | | |
| Ensiapuohjeet | | |
| Turvallisuusohjeet | | |
| Paloturvallisuus | | |

| | | |
|--|--|--|
| Tutustuminen omaan työympäristöön | | |
| Esimies, työtoverit ja heidän tehtävät | | |
| Asiakkaat | | |
| Yksikön toimintatavat | | |
| Avaimet ja kulkeminen | | |
| Varastot | | |
| Postilaatikko | | |
| Siisteys, järjestys, hygienia | | |
| Ympäristöasiat, jätehuolto | | |
| Omat tehtävät | | |
| Vastualueet ja työohjeet | | |
| Oman työn merkitys kokonaisuuteen | | |
| Kassa, työvälineet | | |
| Yrityksen sisäinen kommunikaatio | | |
| Työergonomia | | |

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| Informaatio ja sisäinen tiedotus | | |
| Sähköposti | | |
| Puhelimen käyttö | | |
| Ilmoitustaulu | | |
| Weekplan | | |
| Tavoitteiden seuranta | | |
| Infokansio | | |
| Kassaohjeet | | |

| | | |
|-------------------------------|--|----------------------|
| Myymlätoiminnot | | Muistiinpanot |
| Liikkeen avaus | | |
| Liikkeensulkeminen | | |
| NCR-raportit | | |
| Customer Club | | |
| Private Shopping | | |
| Tax Free | | |
| Lahjakortit | | |
| Ompelija/sekunda | | |
| Varatut tuotteet | | |
| Palautukset | | |
| IT-ongelmatilanteet | | |
| Hintakyltit/tarrat | | |
| Tuntilistojen täyttö | | |
| Tilaaminen muista myymälöistä | | |
| Rahavaihto | | |

| | | |
|-----------------|--|----------------------|
| Tuotteet | | Muistiinpanot |
| Vila | | |
| Object | | |
| Pieces | | |
| NOOS-tuotteet | | |

KOULUTUS**Ajankohta: Kaksi viikkoa taloonsaapumisesta**

| Koulutus | | Muistiinpanot |
|------------------------------------|--|---------------|
| Perehdytysmateriaali ja sen käyttö | | |
| Aluepäällikön koulutus | | |
| Palaverit ja palautekeskustelut | | |
| Oman työn kehityksen seuraaminen | | |
| Myyntin tunnusluvut | | |
| Raporttien lukeminen | | |
| Tavoitteiden asettaminen | | |
| Myyntin ympyrä | | |
| Myyntin työkaluja | | |
| Odotukset työntekijästä | | |
| Perehdytyksen kertaus | | |
| 3h kouluttavaa myyntiä | | |

PALAUTEKESKUSTELU**Päivämäärä:****Osapuolet:****Keskustelussa läpikäytyt asiat:**