

Tiina Palomaa

# Ostajan perehdyttämisen prosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

10.5.2017

Tekijä Otsikko	Tiina Palomaa Ostajan perehdyttämisprosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	76 sivua + 4 liitettä 10.5.2017
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Kaija Haapasalo
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää uuden ostajan perehdyttämisprosessia. Tavoitteena oli myös luoda perehdyttämiseen malli ja tuottaa materiaalia perehdyttämisen tueksi. Kohdeorganisaatio, jolle hanke toteutettiin, toimii vähittäiskaupan alalla. Toimintatutkimus rajattiin koskemaan yrityksen käyttötavaran hankintaorganisaatiota.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Kehittämishankkeessa käytettiin laadullisia menetelmiä, ja hankkeen onnistumista mitattiin laadullisilla eli kvalitatiivisilla mittareilla. Kehittämishankkeessa kerättiin tietoa yrityksessä jo olemassa olevasta aineistosta sekä hankittiin uutta aineistoa haastatteluilta, benchmarkauksella ja havainnoinnilla. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin triangulaatiota, eli tarkasteltiin ilmiötä useasta eri näkökulmasta erilaisin menetelmin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kolmesta teoriakokonaisuudesta: työntekijän perehdyttämisestä, hankintatoimesta sekä laadukkaasta oppimisesta. Perehdyttämisen teoriaosuudessa valotettiin perehtyjän tietotarpeita sekä tarkasteltiin perehdyttämisen lainsäädäntöä, malleja, tavoitteita ja hyötyjä. Lisäksi tutkittiin, millaista on hyvä perehdyttäminen. Hankintatoimen teorioiden avulla todennettiin ostajan työtehtäviä, työympäristöä ja työkaluja. Laadukkaan oppimisen teorioiden avulla pyrittiin löytämään parhaat keinot oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.</p> <p>Yksi keskeisimmistä havainnoista kehittämissankkeen aikana oli se, että yksikön tuli laatia perehdyttämisen malli ja prosessi vastaamaan juuri oman organisaation tarpeita huomioiden tulokkaan tausta, toimintaympäristö ja toimenkuvan asettamat vaatimukset. Perehdyttäminen tuli suunnitella pohjautuen yrityksen strategiaan, arvoihin ja visioon.</p> <p>Kehittämissankkeen tavoitteet saavutettiin osittain, ja hankkeen tuloksena syntyi ostajan perehdyttämismalli sekä perehdyttämissuunnitelma. Kehittämissankkeen tuloksena syntyneen perehdyttämissuunnitelman testausta eikä palautteen keräämistä ehditty toteuttaa hankkeen aikana. Perehdytysuunnitelma otetaan käyttöön ja sitä testataan syksyllä 2017, minkä jälkeen kerätään palautetta, jotta prosessia ja suunnitelmaa saadaan edelleen kehitettyä.</p>	
Avainsanat	Perehdyttäminen, suunnitelma, hankintatoimi, oppiminen

Author Title	<p>Tiina Palomaa Developing Introduction Process for New buyer</p>
Number of Pages Date	<p>76 pages + 4 appendices 10 May 2017</p>
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor	Kaija Haapasalo, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to study and develop the introduction process of a new employee. Another goal was to create a model for the introduction process and produce material for familiarization. The case company is operating in a retail business.</p> <p>The study was conducted using the action research method. The objectives were measured with qualitative research meters. During the action research, the information was gathered from the existing material within the company and using interviews, benchmarking and observation. Triangulation was used in the action research, which means that the phenomenon was analyzed from various aspects with different methods.</p> <p>The theoretical framework of the study consisted of three different theories: introduction of the new employee, procurement and learning process. The knowledge needs of the new employee and the legislation, models, aims, benefits and good practices concerning introduction were examined in the theory of the introduction. The tasks, working environment and tools of the buyer were examined with the help of procurement theories. The best means to learn and develop know-how were found by utilizing learning theories.</p> <p>One of the main observations during the action research was that an introduction process and model for the company needed to be built so that they serve precisely the needs of the company and take into account operational environment, requirements of the job description and newcomer's background. Introduction needed to be based on the company's strategy, values and vision.</p> <p>The objectives of the development project were partly achieved, and as a result, the company now has an introduction model and a guide for the introduction of a new employee. Due to the lack of time, neither testing the guide for an introduction of a new employee nor gathering feedback from the introduction process were able to be carried out during this action research. The introduction plan is aimed to be tested and put into use in the company during Autumn 2017, and after that the aim is to gather feedback and improve the process even more.</p>	
Keywords	Introduction, plan, procurement, learning

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimialan ja organisaation kuvaus	1
2	Kehittämishankkeen toteuttaminen	3
2.1	Kehittämishankkeen lähtökohdat ja tavoite	3
2.2	Tutkimusongelma, -kysymykset ja tutkimuksen rajaus	6
2.3	Tutkimusmenetelmät	7
2.4	Tutkimuksen mittarit	9
2.5	Kehittämishankkeen vaiheet	11
3	Nykytila-analyysi	12
3.1.1	Perehdyttämisprosessi	14
3.1.2	Perehdyttämismateriaalit	16
3.1.3	Perehdyttämisen haasteet	17
4	Teoreettinen viitekehys	19
4.1	Perehdyttäminen	19
4.1.1	Perehdyttämisen lainsäädäntö ja tavoitteet	20
4.1.2	Perehdyttämismallit ja hyvän perehdyttämisen tunnusmerkit	22
4.1.3	Perehdyttämisen organisointi, suunnittelu ja toteutus	26
4.1.4	Perehdyttämissuunnitelma ja perehdyttämisen työkalut	32
4.1.5	Seuranta, arviointi, palaute ja kehittäminen	34
4.1.6	Perehdyttämisen vaikutukset organisaatioon	35
4.2	Laadukas oppiminen	37
4.2.1	Yksilön ja organisaation oppiminen	39
4.2.2	Tiedon merkitys nyt ja tulevaisuudessa	40
4.2.3	Tietoon liittyvät haasteet	42
4.3	Hankintatoimen monimuotoisuus	43
4.3.1	Asiantuntijuus ja tiimityöskentely	43
4.3.2	Hankintaprosessi ja hankinnan tehtävät	46
4.3.3	Hankinnan työkaluja	48
4.3.4	Digitalisaatio ja verkottuminen	51
5	Kehittämistehtävän toteutus	51
5.1	Perehdyttämisen sisällön laatiminen	51

5.2	Benchmarking: konsernin parhaiden käytäntöjen monistaminen	52
5.3	Sisäiset palaverit	53
5.4	Konkreettiset kehittämissuunnitelmat	54
5.4.1	Perehdyttämismalli	55
5.4.2	Perehdyttämissuunnitelma	58
6	Kehittämistehtävän tulosten analysointi	67
6.1	Kehittämistoimenpiteiden vaikutukset	67
6.2	Kehittämistehtävän arviointi	69
6.3	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti sekä triangulaatio	74
7	Jatkotoimenpiteet ja yhteenveto	74
	Lähteet	76

## Liitteet

Liite 1. Sähköpostiviestit tiimiesimiehille (salattu)

Liite 2. Teemahaastattelun runko esimiehille (salattu)

Liite 3. Haastatteluiden yhteenvetotaulukko (salattu)

Liite 4. Haastattelun saatekirje (salattu)

## 1 Johdanto

Yritykset ovat viime vuosikymmeninä läpikäyneet muutoksen, jossa keskeiseksi on tullut informaation tuottaminen, hallitseminen ja käsitteleminen. Erilaiset ja jatkuvasti käynnissä olevat muutosprosessit ovat olennainen osa modernia taloutta, ja toimintaympäristön keskiössä on dynaamisuus ja muutoskyky. Menestyksen perustana on osaamisen lisäksi sosiaalinen pääoma. Hyvä osaaminen on kaikkien organisaatioissa mukana olevien yhteinen etu: sillä saavutetaan organisaatiolle tulosta ja onnistumisen elämyksiä. (Muutos, verkot ja verkostot 2009, 45–49.)

Nykypäivänä työpaikan vaihdokset ja tehtävänsiirrot organisaatioissa ovat yleisiä. Uuden työn aloitusvaiheessa vaaditaan paljon työntekijältä. Mitä selkeämpi uuden työntekijän perehdyttäminen on, sitä nopeammin ja paremmin työntekijä sisäistää työtehtävänsä ja on innostuneempi sekä tuottavampi yritykselle.

Perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuesssa. Työhön opastaminen ei yksistään enää riitä, vaan työntekijän on ymmärrettävä, miksi yritys on olemassa ja kuinka se toimii. (Kupias & Peltola 2009, 13, 17.) Hyvän perehdyttämisen tulisi kattaa sekä yleiset käytännön asiat ja perehtyjän oman osaamisen on liityttävä kehittämiseen ja varsinaisiin työtehtäviin, työympäristöön sekä organisaatioon perehdyttämisen, kuten Kupias ja Peltola (2009, 19) toteavat.

Toteutan kehittämistehtävän työnantajaorganisaatiolleni, joka toimii vähittäiskaupan alalla. Olen työskennellyt yrityksessä vuodesta 2011 lähtien, ja alkuvuodesta 2015 siirryin hankintaorganisaatioissa täysin uusiin tehtäviin. Työroolini muuttui tuotevastaavasta ostajaksi, jolloin työtehtävät muuttuivat melkoisesti. Oman roolini muuttuessa ja perehtyessäni uusiin työtehtäviin, koin että ostajan perehdyttämisprosessia tulisi kehittää. Ehdotettuani aihetta työnantajalleni valikoitui kehittämishankkeeksi ostajan perehdyttämisprosessin kehittäminen.

### 1.1 Toimialan ja organisaation kuvaus

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio toimii kaupan alalla. Suomessa kaupan ala työllistää lähes 300 000 henkilöä, ja on siten Suomen suurin toimiala työntekijöiden

määrällä mitattuna. Kaupan ala muodostaa 10 % Suomen bruttokansantuotteesta (BKT) luoden varallisuutta, hyvinvointia ja menestystä Suomeen. Miljoona suomalaista käy päivittäin kaupassa, ja he ovat kiinnostuneita muun muassa tuotteiden hinnoista ja laadusta. Kaupan ala on voimakkaasti säädelty, mikä vähentää muun muassa uusien kauppojen perustamista ja kilpailua alalla. Kaupalla ja kuluttajilla on kuitenkin yhteiset tavoitteet: kauppa tukee ihmisten arkea, ja palvelee heitä silloin ja sillä tavalla kuin asiakas haluaa. (Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. 2016.)

Kaupan liitto on kaupan alan valtakunnallinen edunvalvontajärjestö, jonka tehtävänä on edistää suomalaista kauppaa. Avoin ja vapaa kilpailu luo edellytykset markkinoiden kehittymiselle, ja laajentunut tuotevalikoima sekä hintakilpailu hyödyttävät kuluttajaa. (Kauppapolitiikka. 2015.)

Suomalaiselle päivittäistavara-kaupalle on ominaista ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. Sama ilmiö on muissakin Pohjoismaissa, koska ilman suuria volyymeja ei harvaan asutussa maassa päästä riittävään tehokkuuteen. Suurimmat myymälät eli 30 % myymälöistä myy 80 % koko päivittäistavaramyynnistä. Pienillä myymälöillä on kuitenkin merkittävä rooli taajamissa ja haja-asutusalueilla sekä väestön ikääntyessä taaten kauppalpalvelut lähellä kaikenikäisiä kuluttajia. (Suomen päivittäistavaramarkkinat; Kaupan rakennemuutos kasvatti myymäläkokoja.)

Päivittäistavaroihin luetaan elintarvikkeet ja päivittäin käytettävät kulutustavarat, joita hankitaan ruokaostosten yhteydessä. Päivittäistavaroiden kokonaisymyynnistä noin 80 % koostuu elintarvikkeista. Erikoistavaroiksi tai käyttötavaroiksi kutsutaan Suomessa niitä kulutustavaroita, joita ei lueta päivittäistavaroihin. Käyttötavaratermiä käyttävät hypermarketit, tavaratalot ja suuret ketjuliikkeet. Erikoisliikkeet kuten huonekaluliikkeet puhuvat erikoistavarasta. (Suomen päivittäistavaramarkkinat.)

Käyttötavaran luonnetta toimialana ohjaavat vahvasti markkinatrendit sekä markkinatilanne. Markkinatilanne vaikuttaa toimialalla toimivien yritysten kuten Keskon, Stockmannin, Ikean ja Sokoksen ostotoimintaan. Yritykset pyrkivät ennakoimaan kuluttajien ostokäyttäytymistä ja hankkimaan oikeat valikoimat oikeaan aikaan. Toimialalla menestyäkseen yrityksiltä vaaditaan juuri nyt entistäkin enemmän kustannustehokkuutta, innovointia ja kasvua. Yrityksen toimintojen tulee olla loppuun asti harkittuja yrityksen strategisista linjauksista työntekijöiden perehdytysprosessiin asti.

Digitalisoituminen muuttaa liiketoiminnan luonnetta ja pakottaa yritykset ajattelemaan uudella tavalla. Samoin vastuullisuusasiat nähdään yhtenä kasvavana trendinä ja erottumistekijänä. Yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan jakaa taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen, joista jälkimmäiseen sisältyy muun muassa henkilöstön osaamisesta huolehtiminen (Kupias & Peltola 2009, 14).

Kehittämistehtävä toteutettiin kohdeyrityksen käyttötavarakaupan hankintaorganisaatiolle, johon kuuluu noin 70 henkilöä. Organisaatiossa on ollut useita organisaatiomuutoksia viimeisten vuosien aikana. Käyttötavaran hankintayksikköön kuuluu kolme tuotelinjaa, jotka koostuvat useista tiimeistä. Tiimit vastaavat muun muassa valikoimista, hinnoittelusta, tavarantoimittajasuhteista ja vaihto-omaisuudesta. Työskentelen itse ostajana taloustavaratiimissä, jossa on minun lisäksi kaksi muuta ostajaa, kaksi tuotevastaavaa ja valikoimapäällikkö. Kehittämistehtävän ohjaajana yrityksen puolelta toimii esimieheni. Olen työskennellyt yrityksessä viisi vuotta.

## **2 Kehittämishankkeen toteuttaminen**

Tässä opinnäytteessä tutkimuksellinen lähestymistapa on laadullinen. Tutkimus toteutettiin ylemmän ammattikorkeakoulun antamien ohjeistusten mukaisesti toimintatutkimuksena. Aineistonkeruumenetelminä käytin haastatteluja. Tutkimuksen kehittämisen vaikutuksia työpaikalla mitattiin mitattavien asioiden ennen ja jälkeen - taulukoinnilla ja sen analysoinnilla.

### **2.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat ja tavoite**

Kehittämishankkeen taustalla on kustannustehokkaan toiminnan kasvattaminen, joka on perusedellytys yrityksen kannattavuuden ja osakasarvon kasvattamiselle. Tuottavuuden parantamisen parhaimmat keinot ovat henkilöstön osaamisen ja johtamisen kehittäminen ja toimintatapojen tehostaminen.

Yrityksessä on käyty viidet YT-neuvottelut viimeisten kuuden vuoden aikana. Jatkuvat muutokset ovat vaikuttaneet toimenkuviin, niiden rajapintoihin ja toimintatapoihin. Lopullisen aiheen taustalla on organisaatiomuutos tammikuussa 2015, jolloin oma



työroolini muuttui. Siirryin hankintayksikössä ostotoiminnan avustavista tehtävistä ostajaksi. Varsinaista perehdytystä uuteen työrooliin ei ollut, koska olin kuitenkin "vanha työntekijä" ja yrityksen toimintaympäristö, kollegat ja yleiset asiat olivat tuttuja entuudestaan. Sain opastusta yksittäisten työtehtävien osalta ja neuvoja aina pyytäessäni niitä. Yrityksen strategiset tavoitteet ja oma työroolini kokonaiskuvassa jäivät alussa hieman epäselviksi, toki ne hahmottuivat itselleni vähitellen.

Työterveyslaitoksen kehittämiskonsultti Tommy Larvinin mukaan hyvässä perehdytyksessä suunnitelmallisuus on avainasemassa. Adecon henkilöstö- ja kehittämisjohtajan Virpi Ojakankaan mukaan työn oppimista auttaa, mikäli uudelle työntekijälle kerrotaan, mitä osaa kokonaisuudesta hän tekee. (Saarikko, 2013.) Omakohtaiseen kokemukseeni peilaten jaan Ojakankaan ja Larvinin näkemykset siitä, että perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja työntekijän toimenkuvan sijoittaminen yrityksen kokonaiskuvaan ovat tärkeitä työn oppimisen kannalta.

Havaitsin työhön perehtyessäni, että työssä tarvitsemaani tietoa on valtavasti saatavilla, mutta eri lähteissä niin painettuna materiaalina kuin sähköisessä muodossakin. Tietoa joutui etsimään ja tiedonsiirron välineitä ja malleja oli useita. Koin, että tiedon saantia, hallintaa ja sen jakamista, erityisesti uuden ostajan näkökulmasta, tulisi parantaa. Työssä tarvittavan informaation tulisi olla nopeasti saatavilla, jotta työnteko tehostuu ja helpottuu. Perehdyttämisessä tulisi olla selkeä malli, jota voidaan käyttää runkona uuden ostajan aloittaessa työssä. Johdonmukainen perehdyttäminen auttaa sekä työntekijää sisäistämään työnsä nopeammin, että myös yritystä maksimoimaan työntekijöidensä potentiaalin.

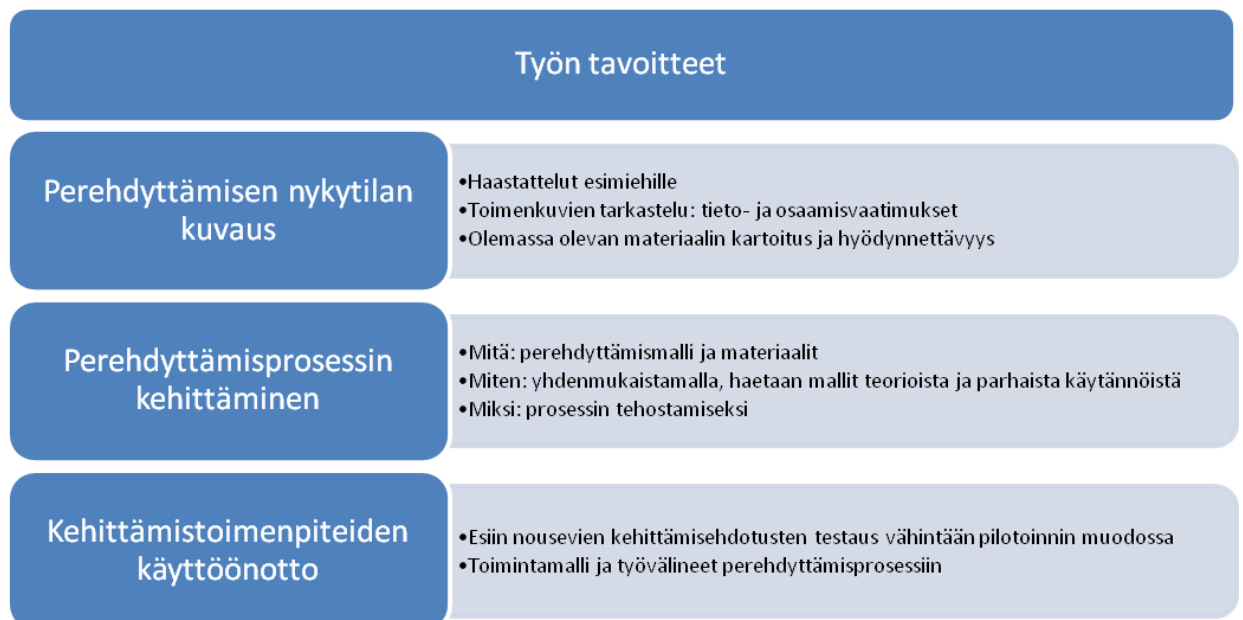
Kehittämiskohteena on käyttötavaran hankintaorganisaation uuden ostajan perehdyttämisprosessin kehittäminen. Tarve on perusteltu, sillä varsinaista mallia perehdyttämiseen ei toistaiseksi ole. Jokainen tiimin esimies huolehtii perehdyttämisestä parhaaksi katsomallaan tavalla. Materiaaleja perehdyttämisen tueksi on saatavilla eri lähteissä, mutta käytännöt niiden hyödyntämisen ja jakamisen osalta vaihtelevat. Hyvä perehdyttäminen on tärkeää, sillä sen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta (Kupias & Peltola 2009).

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen nykytila, tunnistaa haasteet ja kehittämiskohteet perehdyttämisprosessissa sekä tuottaa

kehittämisehdotuksia, joita oli tarkoitus testata käytännössä. Hankkeen tarkoituksena oli selkiyttää ja tehostaa uuden ostajan perehdyttämisen prosessia. Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta mitattiin lähtötilannetta ja kehittämistoimenpiteiden jälkeistä tilannetta vertaamalla.

Työssä pyrittiin löytämään keskeisimpiä perehdyttämisen prosessin haasteita, jotka todennäköisesti olisivat samat työnkuvien tai työtehtävien muutoksesta huolimatta. Näin sen takia, että yrityksessä oli paljon tehtävänkuvamuutoksia ja jonkin verran henkilöstön vaihtuvuutta. Tarkoituksena oli kehittää toimiva ja yhtenäinen malli uuden ostajan perehdyttämiseen käyttötavarahankinnassa, sillä selkeä malli tehostaa oppimisprosessia. Projektin tarkoituksena oli tuottaa lisäksi materiaalia ja työkaluja perehdyttämisen tueksi.

Työn tavoitteet on kuvattu kuviossa 1. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti työnopastukseen ja ostajan oppimisprosessiin, koska yleisperehdyttämiseen on saatavilla jonkin verran konsernitason materiaalia. Konsernitason materiaalia saatiin myös kartoitettua, jotta yleisperehdyttämisen tueksi saatiin koottua yhtenäistä materiaalia perehdyttäjille.



Kuvio 1. Työn tavoitteet

## 2.2 Tutkimusongelma, -kysymykset ja tutkimuksen rajaus

Kehittämistyön edellytyksenä on kehittämiskohteen nimeäminen ja määrittäminen. Kohteen nimeämisen jälkeen ongelma määritellään mahdollisimman tarkasti. Määrittämiseen tulee varata tarpeeksi aikaa, sillä tämä vaihe vaikuttaa koko kehittämishankkeen onnistumiseen. On myös tärkeää selvittää syyt ongelman syntyneen taustalla. (Kananen 2014, 36.)

Kohdeorganisaatiossa suunnitelmallista perehdyttämisen prosessia, perehdyttämisen aikataulua eikä materiaalia ollut päivitetty viimeisimmän organisaatiomuutoksen jälkeen, eikä näin ollen uuden ostajan perehdyttämismateriaalia ollut saatavilla.

Yrityksessä on ollut paljon toimenkuvamuutoksia sekä tuoteryhmien että työroolien osalta. Yritykseen palkataan aika ajoin uusia työntekijöitä. Perhevapaalta palaavat henkilöt tulevat useasti toiseen tehtävään tai toiselle tuotealueelle kuin josta he jäivät vapaalle. Kehittämishankkeen alussa käyttötavarahankinnassa ei ollut yhtenäistä perehdyttämisen mallia tai perehdyttämisuunnitelmaa uudelle ostajalle. Yleistä konsernitason perehdyttämismateriaalia oli jonkin verran saatavilla, joskaan ei ollut tutkittu, kuinka hyvin se palvelee nimenomaan hankinnan uusia työntekijöitä tai hyödynnetäänkö materiaalia ylipäättään hankintayksikössä. Tutkimusongelmaksi muodostui:

- Kuinka uuden ostajan perehdyttämisen prosessia saadaan tehostettua sekä millaisia materiaaleja perehdyttämisen prosessin tueksi tarvitaan ja voidaanko konsernitason perehdyttämisen prosessista ottaa mallia.

Tutkimuskysymysten avulla pyritään selvittämään tutkimusongelma ja saavuttamaan tutkimuksen päämäärä. Laadulliselle tutkimukselle, jossa tiedon keruuta ja analysointia tapahtuu samanaikaisesti, on tyypillistä tutkimuskysymysten asettamisen joustavuus. Tutkimuskysymykset voivat muuttua ja täsmentyä tutkimuksen aikana. (Kananen 2014, 44, 36.) Tutkimuksessani tutkimuskysymykset muuttuivat ja tarkentuivat tutkimuksen alkuperäisistä tutkimuskysymyksistä. Tutkimuksen lopulliset tutkimus- ja apukysymykset ovat seuraavat:

- Millainen on ostajan perehdyttämisen prosessin nykytila?
  - Mitä asioita uudelle ostajalle perehdytetään?

- Kuka perehdyttää?
- Millaisia työkaluja ja materiaaleja perehdyttämiseen on käytössä?
- Millaista on perehdyttämisen seuranta?
- Millaista on laadukas perehdyttäminen?
- Miten perehdyttämistä voidaan kehittää käyttötavarahankinnassa?
  - Mitä tietoa uusi ostaja tarvitsee työssään?
  - Millä tavoin konsernin perehdyttämismateriaaleja voidaan hyödyntää?
  - Miten perehdyttäminen tapahtuu muissa konsernin yrityksissä?
  - Millaisia työkaluja ja materiaaleja perehdyttämisessä voidaan hyödyntää?

Projekti rajataan koskemaan ostajien perehdyttämisprosessia, sillä tutkija toimii kyseisessä tehtävässä, ja voi näin ollen hyödyntää havainnointia omasta perehdyttämisestään ja oppimisprosessistaan. Konsernitasolla on olemassa yleisperehdyttämiseen jonkinlaisia muistilistoja ja malleja, mutta hankintaorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä oston työtehtäviin erillistä perehdyttämisen prosessia. Yleisperehdyttäminen käsittää muun muassa työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat, työyhteisön pelisäännöt, työtoverit, organisaation toimintaperiaatteet, arvot ja strategiat (Kupias & Peltola 2009, 103). Tehtäväkohtainen perehdyttäminen kattaa työssä tarvittavat tiedot ja taidot, erityisesti asia- eli substanssiosaamisen.

Kehittämishanke päätettiin lopulta toteuttaa koko käyttötavarahankintayksikölle sparrattuani asiasta valikoimapäällikön ja tuotelinjajohtajan kanssa toukokuussa 2015. Heidän näkemyksensä oli, että pelkästään omalle tuotelinjalle kohdennettuna hankkeesta ei tulisi riittävän laaja. Näin ollen tutkimuksen piiriin kuului kolme eri tuotelinjaa: pukeutuminen, kosmetiikka sekä koti. Tuotelinjoihin kuului seitsemän ostotiimiä. Näin tutkimuksesta saatiin riittävän kattava, ja tutkimuksen avulla luodut mallit oli mahdollista ottaa käyttöön kaikilla tuotelinjoilla. Myöhemmin on mahdollista toteuttaa vastaavanlainen tutkimus eri työtehtävissä työskenteleville, jotta vastaavanlainen perehdyttämisprosessi voidaan laajentaa myös muihin yksiköihin.

### 2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on kokonaisvaltainen tiedonhankinta luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, ihmisten suosiminen tiedon keruun

instrumenttina sekä kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 165.) Esimerkkejä kvalitatiivisesta aineistosta ovat erimuotoiset haastattelut, havainnointi sekä muunlainen kirjallisessa muodossa oleva aineisto. (Eskola & Suoranta 1998, 15.) Tässä kehittämishankkeessa laadullisia menetelmiä edustivat valikoimapäälliköiden teemahaastattelut, olemassa olevan laadullisen datan analysointi, keskustelut sekä havainnointi.

Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen. Se pitää sisällään suunnittelun, tiedonkeruun, analyysin ja toiminnan, jolla pyritään yhteisön kehittämiseen. Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto, mutta se voi sisältää myös määrällisen tutkimuksen osia. Toimintatutkimuksessa tutkija on tutkittavan yhteisön jäsen ja toimii eräänlaisena muutosagenttina yrityksessä. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on aina muutos ja siinä toimenpidesuositukset testataan käytännössä. (Kananen 2014, 25–27.)

Työn viitekehys koostuu kolmesta teoriakokonaisuudesta: perehdyttäminen, oppimisen näkökulma sekä hankintatoimi työn substanssina. Perehdyttämisen viitekehyksessä valotetaan perehtyjän tietotarpeita sekä tarkastellaan olemassa olevia perehdyttämisen malleja ja hyviä perehdyttämisen käytäntöjä. Oppimisen näkökulmassa käsitellään oppimisen teorioita sekä tiedon merkitystä oppimisprosessissa. Oppimisen teorioiden avulla pyritään löytämään malleja tiedon jakamiseen ja hallintaan. Hankintatoimen teorioiden kautta tarkastellaan ostotehtävissä toimivien henkilöiden toimintaympäristöä, hankinnan työkaluja, sekä tietotarpeita substanssin avulla.

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä ei ole tarkkaan määritetty. (Hirsjärvi ym. 1997, 204–205). Haastattelun teemana oli uuden ostajan perehdyttämisprosessi ja sen kehittäminen. Haastatteluilla pyrittiin kartoittamaan perehdyttämisprosessin nykytilaa ja sen kehittämistarpeita. Esimiehiä pyydettiin haastattelussa antamaan konkreettisia tavoitteita hankkeelle, jotka toimivat yhtenä mittarina hankkeen onnistumiselle. Tutkimuksessa selvitetii uuden ostajan perehdyttämistarpeen lisäksi sitä, onko perehdyttämisprosessille tarvetta silloin, kun kyseessä on ostaja, jonka tuotealue vaihtuu tai silloin, kun työntekijän tuotealue pysyy samana, mutta työtehtävä muuttuu jostain toisesta tehtävästä ostajaksi.

Tässä työssä dataksi valikoitui ostajan tietotarpeiden määrittelyä varten ostajan tulostoimenkuva, joka on päivitetty vastaamaan nykyistä toimenkuvaa maaliskuussa 2015. Tutkimuksessa käytetään lisäksi datana olemassa olevia perehdyttämismateriaaleja, jotka kootaan tutkijan toimesta yhteen ja niiden hyödyllisyys arvioidaan kehittämishankkeen aikana.

## 2.4 Tutkimuksen mittarit

Kehittämishankkeessa käytetään laadullisia mittareita, ja niiden avulla mitataan kuinka hyvin toimintatutkimus on kehittänyt työpaikan toimintaa. Tässä tutkimuksessa toiminnan kehittäminen tarkoittaa ostajan perehdyttämisen prosessin kehittämistä.

Kehittämishankkeelle asetettujen tavoitteiden (ks. taulukko 1) toteutumista tutkitaan mittaamalla kolme asiaa:

- perehdyttämisen prosessin kehittyminen
- perehdyttämisen laadun kehittyminen
- esimiesten asettamien tavoitteiden toteutuminen.

Hyvään ja laadukkaaseen perehdyttämisen prosessiin sisältyy määrättyjä vaiheita, ja niiden toteutumista verrataan keskenään tutkimuksen alussa ja lopussa, jotta voidaan havaita onko hankkeen aikana tapahtunut muutosta. Mitattavat asiat on johdettu hyvän ja onnistuneen perehdyttämisen teorioista, sekä esimiesten hankkeelle asettamista tavoitteista. Voidaan näin ollen olettaa, että listattujen asioiden toteutuessa perehdyttäminen on hyvää, laadukasta ja toivotun mukaista. Kehittämishankkeen tuomaa hyötyä ja muutosta käyttötavarahankinnan yksikölle arvioidaan taulukon tavoitetilan toteutumisen kautta: mikäli tavoitetila on saavutettu hyvin, on kehittämishankkeesta ollut todistettavasti hyötyä.

Taulukossa yksi on taulukoitu tutkimuksen mittarit, joiden toteutumista tutkimuksen lopuksi tarkastellaan. Mittaristossa käytetään asteikkona kyllä/ei -skaalaa, jolloin saadaan selvitettyä onko muutosta tapahtunut vai ei. Prosessin arviointi perustuu tutkijan ja tutkijan esimiehen yhteiseen näkemykseen. Perehdyttämisen laadun arviointi tapahtuu tarkastelemalla mitattavaa asiaa vertaamalla sitä laadukkaaseen perehdyttämisen teoriaan. Esimiesten asettamien tavoitteiden toteutumista arvioi

taloustavaran valikoimapäällikkö, joka osallistui hankkeen alussa esimiehille toteutettuun nykytilan arviointihaastatteluun.

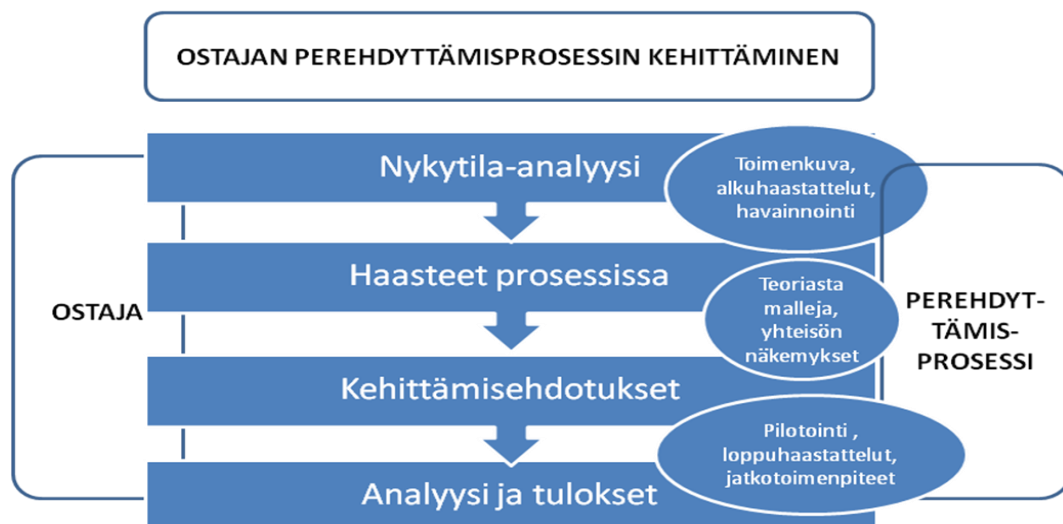
Taulukko 1. Perehdyttämisen kehittämisen -mittaristo

MITAT-TAVA ASIA	MITATTARI	LÄHTÖTILANNE	TAVOITETILA
PEREHDYTTÄMISPROSESSI	1. Nykytilan kuvaus on tehty, perehdyttämisen haasteet tunnistettu ja kehittämistoimenpiteet listattu.	Prosessia ei ole kartoitettu eikä nykytilaa kuvattu. Haasteita osittain tunnistettu, ei listattu.	Nykytilakuvaus on tehty haastattelujen avulla. Haasteet on tunnistettu ja listattu.
	2. Perehdyttämisen prosessi nojaa yrityksen strategiaan.	Koska suunnitelmaa ei ollut, eikä yhtenäisiä käytäntöjä ei tämä totunut.	Perehdyttäminen noudattaa samoja toimintaperiaatteita kuin yritys, ja se pohjautuu yrityksen strategiaan.
	3. Ostajille on kohdennettu perehdyttämissuunnitelma.	Ajantasaista perehdyttämissuunnitelmaa ei ole.	Perehdyttämissuunnitelma on tehty.
PEREHDYTTÄMISEN LAATU	Perehdyttämisen tueksi on saatavilla oleva materiaali ja niiden hyödynnettävyys.	Materiaalia on useissa eri paikoissa, hyödynnettävyys heikko.	Perehdyttämisen tueksi on materiaalia, mikä se on helposti saatavilla ja hyödynnettävissä.
	5. Perehdyttämisen työnjako ja vastuut ovat selvät.	Työnjako ja vastuut eivät täysin selvät, poikkeavat tiimien välillä.	Työnjako ja vastuut ovat täysin selvät kaikissa tiimeissä.
	6. Työntekijät verkottuvat ja perehdyttäminen on vuorovaikutteista.	Vaihtelua on tiimien välillä.	Verkottuminen onnistuu ja perehdyttäminen on vuorovaikutteista.
	7. Perehdyttämisestä kerätään palautetta ja sitä kehitetään.	Vaihtelee tiimien välillä.	Perehdyttämisestä kerätään palautetta, ja sitä kehitetään.
ESIMIESTEN ASETTAMAT TAVOITTEET	8. Kaikki ostajan perehdyttämiseen liittyvä ajantasainen materiaali on koottuna yhteen määritettyyn paikkaan.	Materiaalia on eri paikoissa. Kaikki eivät tiedä mistä löytyy ja onko ajantasaista materiaalia tehty.	Materiaaleille on yksi määritetty paikka.
	9. Ostajalle opas/materiaalia hankintatoimesta itsenäiseen opiskeluun.	Listaa hyödynnettävistä materiaaleista ei ole. Materiaalien hyödyntäminen on perehdyttäjä-riippuvaista.	Listattua materiaalia on olemassa hankinnan eri osaluokista itseopiskeluun.
	10. Koulutusten lisääminen/säännölliset koulutukset hankintatoimen asiasäilytyksestä ja raportointiohjelmien hyödyntämisestä.	Koulutuksia järjestetään useimmiten tarpeeseen/pyydettyinä.	Koulutuksia järjestetään säännöllisesti tarpeeseen.
	11. Uusille ostajille on nimetyt mentorit/kummit.	Ei ole.	Ostajille on nimetyt kummit.

## 2.5 Kehittämishankkeen vaiheet

Kehittämistehtävä alkoi aiheen kartoituksella ja valinnalla tammikuussa 2015. Helmikuussa 2015 keskustelin työstä oman esimieheni kanssa, joka toimii valikoimapäällikkönä. Sparrattuani hänen kanssaan hankkeen toteuttamisesta ehdotin yksikön hankintapäällikölle huhtikuussa 2015 kolmea eri aihetta, jotka kaikki olivat syntyneet todellisesta tarpeesta. Ostojohtajalta sain toiveen lähteä kehittämään ostajan perehdyttämistä, ja työni ohjaajaksi työpaikalta sain esimieheni.

Aiheen valinnan jälkeen tutkin, millainen toimintatutkimus on. Toimintatutkimuksen luonteen selvittyä aloin suunnitella, kuinka kehittämishanke olisi järkevä toteuttaa. Muita opinnäytetöitä ja teoriaa lukemalla hahmottelin tutkimuksen koostuvan neljästä selkeästä kokonaisuudesta, jotka on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Ostajan perehdyttämisen vaiheet

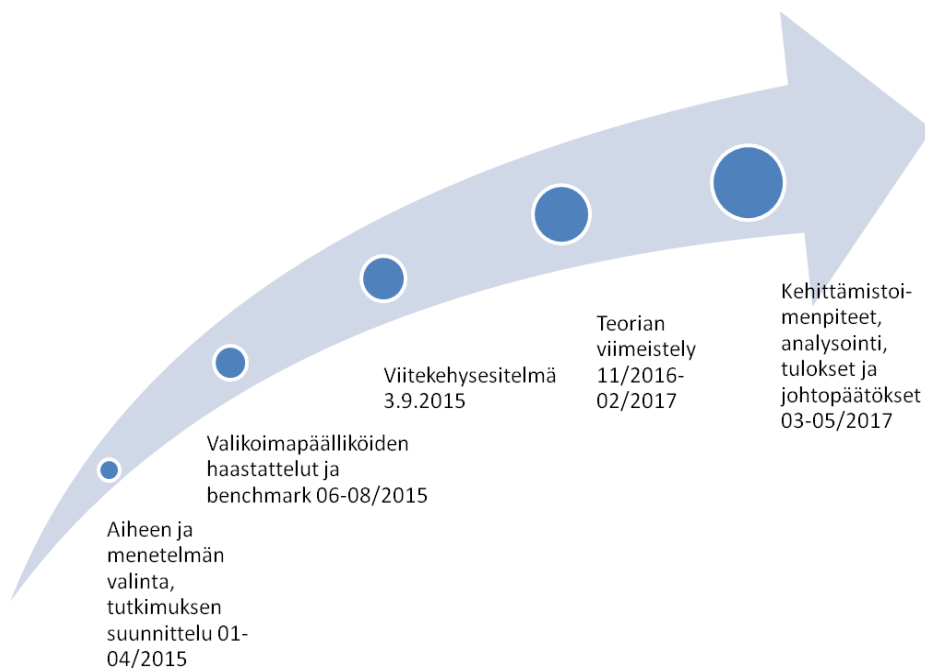
**Nykytila-analyysissa** kuvasin ostajan toimenkuvan ja työtehtävät, koska perehdyttämisen prosessi lähtee työn sisällöstä ja sen vaatimuksista. Tarkastelin työtehtäviä siitä näkökulmasta, mitä tietoa ja taitoja uudelta ostajalta vaaditaan erityisesti hankintatoimen tehtävissä. Lisäksi kuvattiin lähtötilanteen perehdyttämisen prosessi ja sen sisältö alkuhaastatteluiden ja havaintojen pohjalta.

Perehdyttämisen lähtötilanteen analysointia varten kerättiin tietoa yrityksessä olemassa olevasta perehdyttämisen aineistosta eri tietokannoista, toisista yksiköistä, HR:stä sekä



perehdyttäjiltä. Uutta aineistoa hankittiin valikoimapäälliköiden haastatteluilla, muiden yksiköiden benchmarkauksella ja havainnoinnilla.

Teorian ja haastatteluiden avulla selvitin **haasteet nykyisessä prosessissa**. Prosessin parantamiseksi esitin konkreettiset **kehittämisehdotukset**, jotka pohjautuivat teoriaan hyvästä perehdyttämisestä ja esimiesten asettamista toiveista ja tavoitteista hankkeelle. Lisäksi haastattelin konsernin HR:ää perehdyttämiskäytännöistä, joista kartoitin yksikkötasolle parhaat ideat ja materiaalit. Ehdotusten pohjalta loin uuden perehdyttämisen mallin ja työkaluja siihen. **Tulosten tarkastelulla ja analyysillä** todensin aikaansaadun muutoksen lähtötilanteesta lopputilanteeseen verrattuna. Muutokset taulukoitiin, esitettiin yhteenveto tutkimuksesta, sekä jatkotoimenpide-ehdotukset. Tutkimuksen toteutuksen aikataulu on kuvattu kuviossa kolme vaiheittain.



Kuvio 3. Kehittämishankkeen toteutuksen vaiheet

### 3 Nykytila-analyysi

Keräsin opinnäytetyön tutkimusongelmaan aineistoa teemahaastatteluilla. Teemahaastattelut toteutettiin kaikille käyttötavarahankinnan valikoimapäällikölle (N=7) yksilöhaastatteluin kesäkuussa 2015. Haastattelusta lähetettiin valikoimapäälliköille

ennakkoon sähköpostiviesti, jossa kerrottiin kehittämishankkeesta. Sähköpostissa varattiin 30 minuutin haastattelu-aika, ja haastattelun runko lähetettiin haastateltaville viimeistään päivää ennen haastattelua. Haastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

Haastattelut suoritettiin kahden kesken, ja ne nauhoitettiin. Haastateltaville kerrottiin haastattelun luottamuksellisuudesta ja kannustettiin vapaaseen keskusteluun. Haastattelussa käytettiin pohjana haastattelukysymyksiä, joita tarvittaessa tarkennettiin haastattelutilanteen edetessä tarvittaessa sekä esitettiin lisäkysymyksiä, jotta saatiin mahdollisimman tarkat vastaukset haastattelun aikana nousseisiin näkökulmiin. Haastattelun keskeisimpinä aihealueina olivat perehdyttämisprosessi, perehdyttämismateriaalit, perehdyttämisen sisältö ja perehdyttämisen haasteet.

Tein haastatteluiden aikana muistiinpanoja paperille ja sen lisäksi nauhoitin haastattelut puhtaaksikirjoitusta varten. Myöhemmin litteroin puheen sanatarkasti eli eksaktisti nauhalta. Litterointi on tärkeää, jotta kaikki haastattelussa keskustellut asiat tulee kirjattua ylös, eikä mikään yksittäinen ajatus tai näkökulma jää huomioimatta. Eksakti litterointi mahdollistaa aineiston monipuolisen jatkokäytön, ja sen avulla voidaan asiasisällön ohella analysoida ilmaisua (KvalimoTV). Puhtaaksikirjoituksen jälkeen kävin haastatteluaineiston huolellisesti läpi. Haastatteluissa pyrittiin erityisesti selvittämään koko perehdyttämisprosessin nykytila ja tavoitetila. Haastateltavia pyydettiin lisäksi asettamaan hankkeelle tavoitteita, joiden toteutumista tarkastellaan yhtenä tutkimuksen onnistumisen mittarina. Vastaukset taulukoitiin nykytilan hahmottamiseksi, ja ne on esitetty liitteessä 3.

Tutkimukseen on liitetty useita suoria lainauksia haastatteluista, koska ne havainnollistavat parhaiten perehdyttämisen lähtötilannetta yrityksessä. Luottamuksellisuuden vuoksi henkilöiden nimiä tai yksiköitä ei kerrota tutkimuksessa. Viittaa haastateltuihin tutkimuksessa käyttämällä koodeja H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7. Haastatteluilla kerätyt tiedot olivat subjektiivisia edustaen haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä. Haastattelukysymykset pohjautuivat hyvän perehdyttämisen käytäntöihin. Seuraavassa on kerrottu haastattelun tuloksista pääpiirteittäin.

Haastattelun alussa esimiehiä pyydettiin kertomaan tiimin koosta ja kokoonpanosta, jolla selvitettiin ostajien taustoja, muun muassa työhistoriaa ja ostokokemusta. Osa

ostajista oli aloittanut kokonaan uudessa tehtävässä vuoden 2015 alussa organisaatiomuutoksesta johtuen, ja osa oli toiminut aiemminkin ostajana, mutta vaihtanut tavararyhmää, jolloin ostovastuulla oli uudet tuotteet ja toimittajina uudet tavarantoimittajat.

H1: "[...] yhdessä työskennellään ensimmäistä kertaa tammikuun lopun jälkeen, ja jokaisella on uudet vastuualueet."

Perehdyttämistä vaativia tilanteita ovat työmenetelmien muuttuminen tai uusiin tehtäviin siirtyminen, sillä muutokseen sopeutuessa tarvitaan tukea. Näin ollen perehdyttämistä tarvitaan silloinkin, kun siirrytään yrityksen sisällä toiseen tehtävään (kts. kpl 4).

### 3.1.1 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessit tiimeissä poikkesivat toisistaan ja suurin osa haastatelluista koki, ettei perehdyttämiseen ollut selkeää prosessia olemassa. Eräs haastatelluista mainitsi, että tiimissä oli hyödynnetty vierihoitoperehdyttämistä, yhteisiä koulutuksia ja omaehtoista oppimista. Eräs haastateltu kertoi, että tiimissä hyödynnetään parhailta osajilta oppimista sekä sisäisten sidosryhmien koulutuksia. Suurin osa haastatelluista kertoi, että perehdyttämisen päävastuu on esimiehellä, ja että kollegoita sekä muita sidosryhmiä hyödynnetään uuden henkilön perehdyttämisessä.

H7: "[...] mun tehtävä esimiehenä on perehdyttää yleisiin asioihin, ja tämmösiin henkilöstöasioihin, ja sitten pistäisin jonkun kokeneen kollegan perehdyttämään ihan ostamiseen, mutta varsinaista mallia meillä ei ole tähän nimenomaan ostajan perehdyttämiseen [...] tietysti koko tiimi ja koko yhteisö muutenkin perehdyttää omalta osa-alueeltaan".

Eräs haastatelluista kertoi, ettei perehdyttämiseen ollut tarvetta, sillä kaikilla ostajilla oli pitkä kokemus ostotoiminnasta. Osa kertoi, että yrityksessä on aiemmin ollut selkeä prosessi, mutta ajan kuluessa, työntekijöiden ja esimiesten vaihtuessa, sekä organisaatiomuutosten myötä prosessi on jäänyt unohtuiksi.

H1: "[...] annettiin jokaiselle tehtäväksi hyvin itsenäisesti hakea se vastinpari keltä sen parhaan perehdytyksen saa, eli henkilö, joka on aikaisemmin vastannut niistä ryhmistä. [...] Ja myöskin totta kai, esimiehet, minä, olin mukana niin monessa kuin pystyin, ihan näissä tuotekohtaisissa ostajien välisissä tapaamisissa. Mutta tosi paljon oli

myös näitä niin kuin edeltävän ostajan ja uuden ostajan välisiä palavereita."

H4: "Kun asiat on listattu, ne tulee käytyä läpi, mutta jos ne ovat erillään siellä täällä, niin sitten jokainen esimies perehdyttää oman taitonsa ja osaamisen mukaan."

Haastatteluista kävi ilmi, että tiimeissä perehdyttämiskäytännöt olivat muodostuneet aina tarpeeseen, ja mikäli tiimissä ei ollut uusia työntekijöitä eikä perehdyttämistarvetta koettu, ei perehdyttämisen käytännöistä tai malleista ollut selvyyttä. Toivottiin, että perehdyttämiseen olisi jatkossa selkeä ja systemaattinen prosessi. Eräs haastatteluista totesi, että voisi olla hyvä, että uudelle ostajalle nimettäisiin mentori. Kaikki pitivät perehdyttämisen kehittämistä hyvänä asiana.

H4: "[...] tietenkin meillä pitää olla ne yleiset koulutukset ja linjat, mitkä kaikille käydään lävitse, mutta tietenkin pitää ottaa se yksilöllisyys huomioon jollain tavalla, ja voisiko se olla niin, että jokaisella on se oma mentorijaja, joka tavallaan arvioi [...] sitä osaamisen tasoa, ja siihen lisäksi se yksilöllinen koulutusohjelma lisäksi."

H2: "Jos meillä on hyvin perehdytetyt ammattitaitoiset ostajat, niin nehan ratkaisee tämän meidän meiningin täydellisesti [...]."

Kaikki haastateltavat kokivat tärkeiksi perehdyttämisen osa-alueiksi juuri tehtäväkohtaiset aihealueet. Tärkeiksi aiheiksi koettiin muun muassa valikoimatyöskentely, vastuullisuusasiat, talousasiat, lainsäädäntö ja budjetointi. Lisäksi liiketalouden tuntemus koettiin tärkeäksi erityisesti sen takia, että hankintatoimessa työskentelee eri koulutustaustaisia ihmisiä: joillakin on vaatetusalan koulutus ja joillakin kaupallinen koulutus. Toivottiin, että ostajan työssä tarvitsema tieto koottaisiin aihealueittain järkeviksi kokonaisuuksiksi.

H4: "[...] meillä on niin erilaisilla koulutustaustoilla ostajia [...] lähtökohtaisesti tärkeää on se, että jokainen ostaja osaa liiketalouden perusteet [...] analysoinnin ja laskemisen."

H6: "[...] yhteiset pelisäännöt, eli miten meidän yrityksessä tulee ostajan toimia. Sitten tietysti aikataulu sille ostamiselle pitää olla tiedossa ja [...] ostobudjetti tai ostovarot ja sen läpikäyminen on mun mielestä tosi tärkeää, koska sen täytyy pysyä hanskassa koko ajan."

Kaikki kokivat, että erityisesti järjestelmäkoulutusta on hyvin saatavilla, sekä muuta koulutusta pyydettyä. Ehdotettiin yleistä koulutusta uusille ostajille tarpeen mukaan, esimerkiksi 2-3 kuukauden välein, sekä hankintatoimen koulutusta. Toivottiin myös järjestelmäraporttien analysoinnin koulutusta, jossa käsitellään raporttien laajempaa hyödyntämistä. Toivottiin myös hankinnan verkkokoulutusta, ja liiketalouden tuntemuksen lisäämistä erilaisin koulutuksin tai täsmäiskuin. Koettiin että hyviä koulutuksia olisivat sidosryhmien, kuten markkinoinnin, talouden ja kaupan toimintojen järjestämät koulutukset hankinnalle.

H4: "Vuosia sitten meillä oli järjestettynä hankintapolitiikasta verkkokoulutus[...]. Niin kyllä se oli todella hyvä."

### 3.1.2 Perehdyttämismateriaalit

Eroavaisuuksia tiimien välillä oli melko paljon. Osa haastatelluista kertoi hyödyntävänsä kirjallisia menettelyohjeita, intranettiä, ostajan toimenkuvaa sekä muuta kirjallista yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettua materiaalia perehdyttämisessä. Osa haastatelluista ei ollut täysin tietoisia siitä, mitä materiaalia on saatavilla ja mistä sen parhaiten löytää. Koettiin myös, että materiaalit ovat hyvin yleisellä tasolla, eikä riittävän tehtäväkohtaisella tasolla.

H3: "Sellainen ohjeistushan on olemassa [...] missä on määritetty että missä järjestyksessä mitään tehdään [...] mutta ei sitä kyllä ole käytetty [...] enkä edes itse asiassa tänä päivänä tiedä, että kun sehän on tehty, sanotaan, neljä-viisi vuotta sitten, että minkä tasoinen se nyt tällä hetkellä olisi."

H5: "[...] materiaalit, mitä on saatavilla [...] ne on hyvin yleisellä tasolla. Että tuli mistä tahansa, ne ei palvele hankintaa."

Joillakin oli perehdyttämisen apuvälineenä käytössään linkkilista, joillakin muistilistoja, jotka eivät olleet täysin ajan tasalla, vaan ne olivat jo muutaman vuoden takaisia. Toivottiin omaa perehdyttämismateriaalia hankinnan käyttöön, joka kattaisi sekä yleisperehdyttämisen että tehtäväkohtaisen perehdyttämisen.

H7: "Olisi sellainen paketti, tietopankki, että mitkä osa-alueet pitää perehdyttää, ja sitten niihin joku aineisto."

H5: "[...] Jos ei ole materiaaleja, se työllistää esimiestä." H6: "[...] olisi ainakin yleismateriaalia tästä yrityksestä [...] olisi sellanen tietty paikka

olemassa mistä ne löytyy, ja se olisi esimiehille tiedotettu [...] siitä olisi varmasti paljon hyötyä myös vanhoille työntekijöille, koska meillä on varmasti paljon sellaisia henkilöitä, jotka ei ole koskaan saaneet kunnollista perehdytystä."

Materiaaliin toivottiin muun muassa tärkeimpien sidosryhmien yhteystietoja sekä linkkilistaa. Eräs haastatelluista toivoi oppimisen ja osaamisen kehittämisen tueksi hankintatoimen kirjallisuuslähteitä itseopiskeluun. Koettiin että hankinnan materiaalia oli kyllä jonkin veran saatavilla, mutta ei kootusti.

H7: "Mä en osaa sanoa mitä olemassaolevaa materiaalia on, mitä voi hyödyntää. Varmaan on olemassa hyviä kirjoja ostamiseen liittyen. Että kirjallisuutta voisi itsekkin katsoa mitä löytyisi."

H2: "[...] lähinnä on ollut hankintapolitiikka. Se on mun mielestä hirveän hyvä opas tulevalle ostajalle."

Perehdyttämisen apuna käytettävät työkalut tiimien välillä vaihtelivat. Kaikissa tiimeissä tietoa tallennettiin tietokoneelle yhteiseen kansioon ja omiin kansioihin. Toivottiin, että tarvittava materiaali löytyisi jatkossa helposti yhdestä loogisesta paikasta.

### 3.1.3 Perehdyttämisen haasteet

Koettiin, että useat organisaatiomuutokset ja ostajien erilaiset taustat työ-, koulutus- ja osaamistarpeineen luovat suurimmat haasteet perehdyttämisprosessille. Itse hankintatoimen perehdyttäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Kaikki haastatellut kokivat haasteeksi myös vaillinaisen perehdyttämismateriaalin ja sen, ettei kirjallista päivitettyä perehdyttämisen ohjeistusta eikä prosessikuvausta ole tehty. Kaikilla haastatelluilla ei ollut selvyyttä, mistä materiaalia perehdyttämisen tueksi löytyy, mutta kaikki kuitenkin uskoivat, että yleismateriaalia löytyy konsernista, joskin epäiltiin sen soveltuvuutta sellaisenaan suoraan hankinnan käyttöön. Materiaalien puuttuminen tai niiden päivittämättömyys aiheuttaa sen, että perehdyttäminen on yksilöriippuvaista, ja tätä kautta epätasalaatuista. Haasteeksi koettiin myös erilaiset oppijat, jolloin perehdyttämisen tarvekin on erilaista.

Haasteita perehdyttämiselle luo myös tilanteet, joissa edellinen työntekijä on jo lähtenyt ennen uuden saapumista, eikä edeltäjä pysty tällöin perehdyttämään ollenkaan työhön uutta työntekijää. Riskinä tällöin on, että jotain oleellista tietoa jää jakamatta. Tähän liittyen haasteena on tiedon pirstaloituminen useaan paikkaan, jolloin tiedon hankinta

on haastavaa. Yrityksessä on paljon hiljaista, dokumentoimatonta tietoa - kuinka hallita sen jakamista uudelle ostajalle oikeaan aikaan ja oikeamääräisesti? Toivottiin yhtenäistä perehdyttämisen mallia, jota tuotelinjoittain syvennetään sekä kohdennetaan perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Tiedon jakamiseen ja hallintaan toivottiin parempia keinoja sekä toivottiin materiaaleja hankinnan tarpeeseen ja kaikkien saataville.

H1: "Sellainen yhteinen perehdyttämisen runko. Tai tällainen jos on olemassa, niin mäkään en sellaista ole vielä löytänyt. Yleensäkin olisi hienoa, jos meillä olisi yksi yhtenäinen perehdyttämisen malli [...] Ja myöskin tämmöinen hankinnan koulutus. Perehdyttämisen runko ja hankinnan koulutus, joka ei liity tietojärjestelmiin, vaan moneen muuhun asiaan. Mä toivon, että tästä seuraisi joku tällänen."

H4: "Mä toivoisin, että kehittäisit hyvän perehdyttämisen mallin [...]. Verkkokoulutuksen hyödyntäminen olisi hyvä, ja sitten malli säännöllisestä perehdyttämisestä."

Haastattelujen perusteella ilmeni, että yrityksessä perehdyttämistä suunnitellaan kahdella tasolla: koko organisaation kattavalla yleissuunnittelulla, jossa päävastuu on HR-yksiköllä sekä tiimitasolla, jossa vastuu on tiimiesimiehellä. Perehdyttämisen käytännöt kuitenkin vaihtelevat tiimeittäin hyvin paljon. Nykyinen perehdyttäminen muistuttaa jonkin verran malliperehdyttämistä (kts. luku 3.4): yhtenäistä materiaalia on jonkin verran saatavilla, mutta toisaalta, perehdyttäminen saattaa keskittyä liiaksi yleisiin asioihin, ja työn opastus jää vähemmälle huomiolle. Perehdyttäjillä ei kuitenkaan ollut yhtenäistä materiaalia käytössä, joka on tyypillistä malliperehdyttämiselle.

Haastattelujen perusteella yrityksen nykymalli muistutti myös vierihoido-perehdyttämistä, jossa tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa, ja perehtyminen tapahtuu vähitellen työn tekemisen yhteydessä. Mallissa perehdyttäminen voi olla joko erittäin hyvää tai huonoa, sillä perehdyttäminen on yhden henkilön varassa, jolloin kyseisen henkilön yksittäiset taidot, näkemykset sekä motivaatio korostuu. Onnistuneessa vierihoidoperehdyttämisessä perehdyttäjällä tulisi olla aikaa, riittävä näkemys organisaation sekä tulokkaan tarpeista ja kyky suodattaa omat henkilökohtaiset näkemyksensä.

Haastateltavat asettivat tutkimukselle konkreettisia tavoitteita haastattelijan pyynnöstä. Suurin osa tavoitteista liittyi perehdyttämisprosessin määrittämiseen, ja sen tueksi

perehdyttämismateriaalin tuottamiseen, kuten perehdyttämisen muistilistaan. Osa haastatelluista toivoi koulutusta hankinnan asiasisällöistä.

## 4 Teoreettinen viitekehys

### 4.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on tullut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi kuin mitä se oli aiemmin. Perehdyttäminen merkitsee eri organisaatioissa eri asioita, ja erityisesti siihen vaikuttaa tapa, jolla yritys kytkee perehdyttämisen strategiaan ja muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 13, 17.)

Seuraavassa on muutamia hyviä perehdyttämisen määritelmiä.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla tulokas oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat sekä työpaikan sidosryhmät ja ihmiset, oman työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Yleisestä perehdyttämisestä voidaan erottaa yksityiskohtaisempi työnopastus, jonka avulla tulokas oppii konkreettiset työtehtävät. Uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat työntekijän tehokkuuteen, turvallisuuteen ja työn laatuun. Systemaattinen perehdyttäminen ohjaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti, auttaa hyödyntämään yhteistä tietämystä, kieltä ja toimintatapoja. (Piili 2006, 124–125.)

Työnopastukseen kuuluvat ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen, kuten työvaiheisiin, työssä tarvittavaan tietoon ja osaamiseen. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Edellä mainituissa määritelmissä painottuu omaan työhön ja työpaikan sidosryhmiin tutustuminen, perehdyttämisen systemaattisuus ja yrityksen tavoitteiden ja strategian ymmärrys perehdyttämisen taustalla. Mielestäni oleellista ja huomionarvoista määritelmissä on se, että niissä ajatellaan myös organisaation voivan oppia perehdyttävältä, ja sitä tulisikin enemmän hyödyntää yrityksissä. Mielestäni perehdyttäminen tulisi myös nähdä jatkuvana prosessina, jota kehitetään aina tarpeen



mukaan. Kjelinin ja Kuusiston mukaan (2003) perehdyttäminen tarkoittaa yksilön tukemista uuden työn alussa, olipa kyse sitten uudesta organisaatiosta tai uudesta roolista entisessä työpaikassa.

Perehdyttämisen kohderyhmiä ovat vuokratyöntekijät, kesätyöntekijät, uudet työntekijät (nuoret, kokeneet, organisaatioon palanneet vanhat työntekijät), organisaation sisällä tehtävää vaihtavat, yhteistyökumppanit sekä pitkään poissaolleet töihin palaavat työntekijät. Perehdytystä vaativia tilanteita ovat myös työmenetelmien muuttuminen tai uusiin tehtäviin siirtyminen. Muutoksessa ihminen joutuu sopeutumaan uuteen tilanteeseen ja tarvitsee tukea uudessa tilanteessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166; Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Aiheeseen tutustuessani huomasin, että perehdyttämisestä löytyy melko vähän julkaistua kirjallisuutta, jonka toteaa myös Hannu U. Ketola (2010) väitöskirjassaan "Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi, Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä". Hyödynnän teoreettisessa viitekehyksessä Ketolan tutkimusta muun perehdyttämisestä kertovan kirjallisuuden ohella.

#### 4.1.1 Perehdyttämisen lainsäädäntö ja tavoitteet

Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa työlainsäädännön valmistelusta sekä kehittämisestä. Työlainsäädännön valmistelu tapahtuu kolmikantaisesti; yhteistyössä ministeriön, työnantajien sekä työntekijöiden etujärjestöjen kanssa. Työlainsäädäntöön kuuluvat muun muassa seuraavat lait: työsopimuslaki (55/2001), työehtosopimuslaki (436/1946), työaikalaki (605/1996), vuosilomalaki (162/2005) ja palkkaturvalaki (866/1998). Erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnassa yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. Lainsäädännön noudattaminen on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus, ja monella alalla sitä täydentää työehtosopimukset. (Kupias & Peltola 2009.)

Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on erityisesti työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Perehdyttäjän ja perehdytettävän lisäksi toteutukseen osallistuvat työtoverit ja asiakkaat. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö tukee perehdyttämistä asiantuntemuksellaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Yrityksen strategiassa ja toiminnassa on otettava huomioon myös ympäristön vaatimukset ja ehdot. Kasvavana trendinä yrityksissä onkin ollut viime vuosina vastuullisuusasiat. Yritykset eivät tyydy pelkästään lainsäädännön noudattamiseen, vaan sisällyttävät toimintaansa laajempia näkökulmia. Sosiaaliseen vastuuseen yhtenä yhteiskuntavastuun osa-alueena sisältyy henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. (Kupias & Peltola 2009, 14).

Kupiaan ja Peltolan mukaan (2009, 19–20) perehdyttämisellä ei tarkoiteta ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittämistä, vaan parhaimmillaan sen avulla työntekijä tunnistaa, parantaa ja hyödyntää hänellä jo olevaa osaamista. Heidän mukaansa perehdyttämistä yrityksissä ovat ohjanneet useat tarpeet:

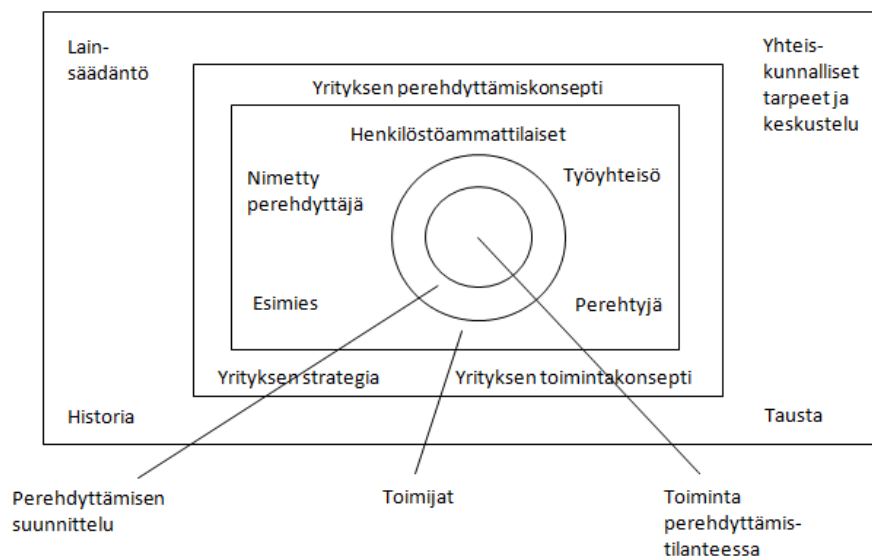
- työn hallinnan edistäminen
- sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön
- sisäänajo, sitouttaminen
- tuloksellisuus ja kannattavuus
- työhyvinvointi
- organisaation uudistaminen
- työntekijän koko kapasiteetin hyödyntäminen
- organisaation strategian toteuttaminen
- johtamisen väline
- muutos ja kehittyminen
- säilyttäminen ja uudistaminen
- vähemmän virheitä -ajattelu
- turvallisuus
- menestyminen
- työtehtävien oppiminen, ja osaamisen jakaminen.

Hyvän perehdyttämissuunnitelman aikaansaamiseksi on mietittävä siirron taustat tehtävän ja henkilön kannalta. (Saarikko 2013.) Perehdyttämisessä tuleekin huomioida ketä perehdytetään, jotta tiedetään millainen perehdytyksen sisältötarve on, ja perehdytettävä saa riittävät taidot ja tiedot työnsä suorittamiseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Parhaimmillaan perehdyttäminen viestittää nykyisille ja uusille työntekijöille yrityksen ammattimaisesta otteesta ja henkilöstöajattelusta. Perehdyttämisellä tulee olla selkeä tavoite, joka perustuu yrityksen strategiaan ja antaa eväitä perehtyjälle jatkuvaan oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen työssä, myös perehdyttämisjakson jälkeen. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, jossa on rajattomat mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta. Tavoitteiden asettaminen perehdytykselle on tärkeää ja kertoo perehdytettävälle mitä odotetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 252; Liski & Horn & Villanen 2007, 19–21.)

#### 4.1.2 Perehdyttämismallit ja hyvän perehdyttämisen tunnusmerkit

Perehdyttämisen kirjo on hyvin laaja eikä perehdyttämiseen ole olemassa yhtä toimivaa mallia. Jokaisen yrityksen tulee suunnitella perehdyttäminen nojaten yrityksen strategiaan ja toimintaympäristöön. Suunnittelussa on tärkeää huomioida kaikki eri ulottuvuudet (kuvio 4), jotka vaikuttavat perehdyttämiseen: lainsäädäntö, työnopastusta kuvaava historia, yhteiskunnalliset tarpeet, organisaation toimintakonsepti ja strategia, vaihtoehdot perehdyttämiskonseptit, vastuhenkilöt ja toimintatavat perehdyttämistilanteessa. (Kupias & Peltola 2009, 9-11.)



Kuvio 4. Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias & Peltola 2009, 10).

Kupias ja Peltola (2009, 31–43) kuvaavat kirjassaan viisi erilaista perehdyttämiskonseptia ja haastavat yritykset pohtimaan millaista perehdyttäminen

heidän organisaatiossaan on, ja kuinka se soveltuu yrityksen toimintakonseptiin - rakenteisiin ja pelisääntöihin - sekä strategiaan ja perustehtävään.

**Vierihoidoperehdyttämisessä** tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Se lähtee siitä, että esimies tai joku muu henkilö kertoo tulokkaalle oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävästä, ja perehtyminen tapahtuu vähitellen työn tekemisen yhteydessä. Tässä mallissa perehdyttäminen voi olla joko erittäin hyvää tai huonoa, sillä perehdyttäminen on yhden henkilön varassa, jolloin kyseisen henkilön yksittäiset taidot, näkemykset sekä motivaatio korostuu. Onnistuneessa vierihoidoperehdyttämisessä perehdyttäjällä tulisi olla aikaa, riittävä näkemys organisaation sekä tulokkaan tarpeista ja kyky suodattaa omat henkilökohtaiset näkemyksensä. (Kupias & Peltola 2009, 35–42 ja 49–50.)

**Malliperehdyttämistä** hyödynnetään silloin, kun perehdyttämistä halutaan yhtenäistää, tehostaa tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämisen kenttää. Malliperehdyttämisessä hyödynnetään keskitetysti tuotettua materiaalia, kuten perehdyttämisohjelmaa, perehdyttäjien muistilistoja, tulokasoppaita ja muita yhteisiä minimivaatimuksia. Malliperehdyttämisessä perehdyttämisen vastuuta jaetaan organisaatiossa: henkilöstöosasto (HR) saattaa ottaa vastuuta yleisperehdyttämisestä ja yksikkö tai tiimi varsinaisesta työhön opastuksesta. Malliperehdyttämisessä huomio saattaa kiinnittyä liikaa organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen, jolloin työn tekemiseen liittyvät asiat jäävät vähemmälle huomiolle. Malliperehdyttämisen etuja voivat toisaalta olla perehdyttämisen tasalaatuisuus yhtenäisten mallien avulla. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

**Laatuperehdyttämisessä** päävastuu on yksiköillä ja tiimeillä, ja lähtökohtana on jatkuva laadunparantaminen perehdyttämisessä. Se voi tulla kyseeseen silloin, kun perehdyttäminen organisaatiossa kehittyy hyvin keskusjohtoiseksi, valmiiden mallien toteuttamiseksi ja jäykistää perehdyttämistä eri yksiköissä. Tällöin perehdyttämisen vastuuta tulee siirtää takaisin työyksiköihin ja tiimeihin. Tärkeää on, että yksiköt ja tiimit mieltävät perehdyttämisen prosessina ja ovat halukkaita kehittämään sitä. Esimies on avainasemassa yksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen organisoimisessa. Parhaimmillaan koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen. Prosessi tulee olla hyvin kuvattu ja sen etenemistä on seurattava tarkasti, jotta sitä voidaan jatkuvasti kehittää. Parhaimmillaan laatuperehdyttäminen pitää sisällään vierihoidoperehdyttämisen ja malliperehdyttämisen. Etuna on tiimin jatkuva laadukkaan materiaalin tuottaminen

perehtymisen tueksi sekä se, että perehtyjä voi käyttää osaamistaan laajasti ja tulokas otetaan helposti osaksi tiimiä. Riskinä on tiimin vastuun korostaminen liiaksi, jolloin kellekään ei ole päävastuuta perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 35–42 ja 49–50.)

**Räätälöity perehdyttäminen** nimensä mukaisesti muokataan tulokkaan kykyjen ja osaamisen mukaan. Siinä yrityksen osa-alueet jaetaan moduuleiksi, joista rakennetaan kullekin tulokkaalle oma kokonaisuus. Moduuleja tekevät ja tuottavat organisaation eri osat, erityisesti henkilöstöhallinto ja työyksiköt. Jonkun on toimittava perehdyttämisen koordinoijana, jolla on näkemystä perehdyttämisen eri osa-alueista ja taitoa yhdistellä niitä tulokkaan tarpeiden mukaan sekä kytkeä perehdyttämisverkoston eri toimijoita prosessiin. Koordinoija voi olla esimies tai yksi perehdytysohjelmaan kytketyistä henkilöistä. On tärkeää käydä vuoropuhelua tulokkaan kanssa, jotta voidaan ottaa huomioon työntekijän nykyinen osaaminen ja tarpeet. Räätälöinti edellyttää sitä, että työpaikalla perehdyttäminen on jo hyvin suunniteltu, sitä kehitetään jatkuvasti ja koko työyhteisö on siihen sitoutunut. Etuna on perehtyjän kuunteleminen, mikä vahvistaa perehtyjän sitoutumista ja huomioi osaamisen tason. Riskinä on se, että malli vaatii perehtyjältä sitoutumista ja vaatii perehdyttämisen koordinoijalta monipuolista osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 35–42 ja 49–50.)

**Dialoginen perehdyttäminen** soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa uusi työntekijä tuo työyhteisöön omaa aiempaa osaamistaan ja perehdyttäminen muotoutuu vuoropuheluksi. Perehtymisvaiheessa korostuu tulokkaan kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa, ja perehdyttäminen elää koko perehdyttämisprosessin ajan. Tulokkaan asiantuntemusta hyödynnetään ja vastuuta perehdyttämisestä siirretään hänelle itselleen. Työntekijän lisäksi myös työyhteisö oppii. Dialogiseen perehdyttämiseen ei oikein istu perinteinen näkökulma, ja voidaan ajatella että perehtyminen ja oppiminen on koko yrityksen toimintatapa. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Yrityksen strategian muuttuessa voi olla tarpeen muuttaa radikaalisti myös toimintakonseptia. Perehdyttämisessä ja perehtymisessä on ymmärrettävä oppimisen ja ohjaamisen haasteet kutakin organisaation toimintatapaa vasten. On harkittava minkälaista perehdyttämistä juuri nyt vaaditaan ja mikä organisaatiossa on mahdollista toteuttaa. Perehdyttämisessä on asetettava rinnakkain sekä yksilön että yrityksen tarpeet. Kyse ei ole aina irrallisista tiedoista ja taidoista, vaan kyseessä voivat olla

yrittäjien tarpeen mukaan prosessit ja ilmiöt, joita on ymmärrettävä ja hallittava. (Kupias & Peltola 2009, 43–44.)

Hyvä perehdyttäminen huomioi tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Perehdyttämisen laaja-alaisen merkityksen sisäistäminen sekä uudesta tulokkaasta huolehtiminen on tärkeää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 252; Kupias & Peltola 2009, 17–20.)

Alkuvaiheessa perehtyjä on vastaanottavainen kaikelle uudelle ja herkkä huomaamaan asioita. Hyvän perehdyttämisen kriteereitä ovat prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuminen sekä useiden foorumien hyödyntäminen. (Juholin 2008, 233, 236–237). Ketolan mukaan (2010, 137–138) toimivan perehdyttämisen ideaali vaikutti olevan kaikille tutkimukseen osallistuneille yrityksille samankaltainen. Toimiva perehdyttäminen pitää sisällään kolme elementtiä: suunnittelu, toteutus ja seuranta. Hyvin toimivan perehdyttämisen osa-alueet kiteytyivät Ketosen tutkimuksessa seuraavasti:

- perehdyttämisen tavoitteellisuus
- perehdyttämisprosessin suunnitelmallisuus
- selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako organisaation sisällä
- toimiva vuorovaikutus
- verkostoituminen
- kannustus ja tuki uudelle tulijalle
- seuranta.

Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt tulisi löytyä yrityksen sisältä. Asiantuntijaorganisaation perehdyttämisprosessit on kehitelty ja rakennettu vasta 1990–2000-luvulla. Asiantuntijoilla hyvä perehdyttäminen tarkoittaa useasti sitä, että perehdyttämistä annetaan vain juuri sen verran kuin perehdytettävä tarvitsee ja silloin kun hän sitä tarvitsee, ja muutoin perehtyjän annetaan toimia itsenäisesti omaa toimintamalliaan luoden. (Ketola 2010, 137–138; Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.)

Eija Kjelinin ja Pia-Christina Kuusiston mukaan hyvä perehdyttäjä on yleensä kohtuullisen kokenut työntekijä, joka ei kuitenkaan ole vielä unohtanut millaista on aloittaa uudessa ympäristössä. Hyvän perehdyttäjän keskeisimmät ominaisuudet ovat kuuntelutaito, kiinnostus toisen auttamiseen sekä opastamiseen. Perehdyttäjäksi

kannattaa valita henkilö, joka pitää omasta työstään ja ymmärtää perusteet aikuisen oppimistavoista. Hyvä perehdyttäjä luo kokonaiskuvan perehtyjälle, kertoo mitä on suunnitellut sekä jaksottaa perehtymistä. Hän ei oleta kaikkien asioiden olevan heti ymmärrettyjä, vaan että oppiminen vaatii aikaa ja toistoja. Hyvä perehdyttäjä aistii, milloin perehdyttämisen tarve alkaa olla loppumassa, ja viestittääkin perehtyjälle perehdyttämisen loppumisesta, kuitenkin hylkäämättä tätä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–196.)

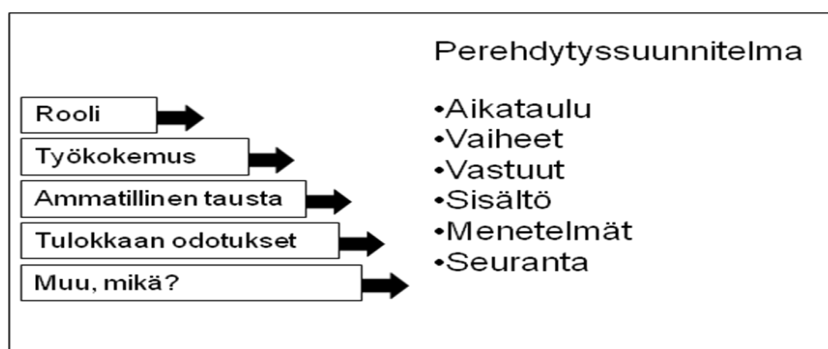
#### 4.1.3 Perehdyttämisen organisointi, suunnittelu ja toteutus

Työterveyslaitoksen kehittämiskonsultti Tommy Larvin mukaan on tärkeää, että uuden työntekijän tulon on varauduttu ja perehdytykseen on riittävästi aikaa. Erityisen tärkeää on myös se, että yksi ihminen pitää kokonaisuutta hallussaan, vaikka eri työvaiheisiin olisi omat perehdyttäjänsä. Virpi Ojakangas arvioi, ettei perehdytykseen panosteta riittävästi. Työtehtävät ovat monipuolistuneet ja vaativat paljon ohjausta. Kuitenkin samaan aikaan yrityksellä on kiire saada uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi. Mikäli työntekijän perehdytys jää ohueksi, ei työntekijä tunne itseään tervetulleeksi yritykseen, ja on herkemmin valmis vaihtamaan työpaikkaa. (Saarikko 2013.)

Perehdytyksen suunnitteluvaiheessa yrityksen tulee päättää, minkä suhteen on tarkoitus saada muutosta tai kehitystä: vain tulokkaan vai koko työyhteisön? Mikäli halutaan molemminpuolista muutosta, tulee sille luoda mahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 29.)

Perehdyttämisen ennakkosuunnittelun avulla luodaan runko, aikataulu ja työnjako perehdyttämiselle. Yhteisesti hyväksytyt henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman teko on järkevintä heti ensimmäisen työhön liittyvän orientointikeskustelun jälkeen. Seuraavassa kuvattuun perehdyttämisuunnitelmarunkoon on kiteytetty oleelliset kokonaisuudet sekä niiden sisältöön ja laajuuteen vaikuttavat seikat. Tiedot asiat sisältyvät perehdyttämiseen tehtävästä tai organisaatiosta riippumatta. Perehdyttämisen lopullinen sisältö rakentuu huomioiden organisaation arvot, strategia, tavoitteet, tulokkaan aiempi osaaminen ja tuleva tehtävä. Perehdyttämisen sisällön suunnittelussa helpottaa kysymys: Mikä auttaa tätä kyseistä työntekijää menestymään tehtävässään? (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.) Kupiaan ja Peltolan (2009, 26) mukaan olennaista on tehdä perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi, sillä työntekijöiden

tulee tietää miten heidän tulevat kollegat tai he itse saavat perehdytystä vaihtaessaan työtehtävää.



Kuvio 5. Perehdyttämissuunnitelman runko (Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

On tärkeää käydä suunnitelma läpi yhdessä tulokkaan kanssa ja muokata perehdyttäminen hänen tarpeisiinsa. Uuden työntekijän kanssa on hyvä käydä läpi työympäristö ja ihmiset, organisaation tavoitteet, keskeisimmät menettelytavat ja tietolähteet. Mikäli useita ihmisiä palkataan samanaikaisesti yritykseen, voidaan pitää yhteinen perehdyttämiskurssi, jossa käsitellään esimerkiksi organisaation yhteiset asiat, tavoitteet, asiakkaat, menettelytavat, hallinto ja työsuhteasiat. Tilaisuus on tulokkaille mainio tapa verkostoitua keskenään toistensa tueksi. (Piili 2006, 125.)

Perehdyttämisen kesto on lyhimmillään sama kuin koeajan pituus, kuitenkin työn hallinnan saavuttaminen ja asettuminen uuteen organisaatioon vie tietotyössä yleensä vähintään puoli vuotta. Eräs Kjelinin ja Kuusiston haastateltavista kertoi, että perehdytys kestää niin kauan, kuin tulokas saa esittämiinsä kysymyksiin helposti vastauksia. Siinä vaiheessa kun kysymyksiin ei organisaatiossa enää oikein osata vastata, on perehdytys päättynyt. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Juholinin mukaan (2008, 236–237) perehdyttäminen muodostuu kolmesta vaiheesta: ennen taloon tuloa, työn alkaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Myös Kupias ja Peltola (2009, 102–110) jakavat perehdyttämisen prosessin näihin kolmeen vaiheeseen, ja tarkentavat lisäksi niitä. Näitä osa-alueita on tarkennettu seuraavaksi.

- **Ennen rekrytointia:** perehdyttämisen painopiste määräytyy tulevan tehtävän vaatimuksista ja siinä tarvittavasta osaamisesta.
- **Rekrytointivaihe:** rekrytointivaihe on merkittävä perehdyttämisen kannalta, sillä siinä kerrotaan paljon tietoa yrityksestä. Tällaista tietoa voi olla yrityksen



arvot, organisaation erityispiirteet ja vaatimukset sekä tärkeät sidosryhmät. Tässä vaiheessa organisaatio saa tietoa hakijan osaamisesta ja ajatuksista, ja näin voidaankin taata jatkoperehdyttämiselle hyvä pohja.

- **Ennen töihin tuloa:** mikäli henkilö perehdytetään selkeärajaiseen työtehtävään, on perehdytyksen painopiste tehtävän vaatimuksissa. Mikäli henkilö tulee yritykseen tuoden sille lisäarvoa ja omaa osaamistaan, on perehdytyksen painoarvo silloin siinä, että henkilön osaaminen saadaan tuotua yritykseen ja kyseeseen tulee dialoginen perehdyttäminen (ks. luku 3.1.4). Molemmissa tapauksissa henkilöille tulee kuitenkin huolehtia riittävä perus- eli yleisperehdyttäminen. Perehdytyksen koordinoijan kannattaa ottaa tulokkaaseen yhteyttä ennen töihin tuloa, jotta hän saa tärkeää tietoa tulokkaalta perehdyttämisen suunnittelua varten. Samalla voi antaa tietoa ensimmäisen päivän kulusta ja muun muassa kertoa kuka on tulokasta työpaikalla vastassa, jolloin uuteen työhön tulo on mukavampaa. Kaikki luvat ja välineet, jotka on mahdollista hankkia etukäteen tulee hoitaa hyvissä ajoin ennen tulokkaan aloittamista.
- **Vastaanotto:** Hyvä vastaanotto on erittäin tärkeää. Siinä tulokas saa kuvan uudesta työnantajastaan ja työyhteisöstään, ja hyvä alku kantaa aina pitkälle. Koskaan ei tule uutta mahdollisuutta ensivaikutelman antamiseen. Tärkeintä vastaanotossa on, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Mikäli mahdollista, tulokkaan esimiehen kannattaa olla vastassa, ja työpäivän voi aloittaa vaikka kahvikupin äärellä rauhallisesti keskustellen. Muita perinteitä työntekijän vastaanottamiseksi voi olla: kortti tai valokuva, jossa työkaveriden nimikirjoitukset, tervetuliaisviesti ilmoitustaululla, tulokkaan valokuva ja esittely Intrassa, toimitusjohtajan tervetuloviesti, tervetulolounas.
- **Ensimmäinen päivä:** Tärkeimmät ja oleellisimmat asiat hoidetaan ensimmäisen päivän aikana, kuten avaimet, työpiste ja -laitteet. Tulokkaalle esitellään lähimmät työkaverit ja työtilat, sekä käydään töihin liittyviä asioita läpi. Tulokkaalla tulee olla riittävästi tekemistä, mutta ei niin paljon, ettei sitä ehdi omaksua.
- **Ensimmäinen viikko:** Tärkeintä ensimmäisen viikon aikana on, että työntekijä pääsee kiinni työhönsä, jossa auttaa kokonaiskuvan saaminen yrityksestä sekä työyhteisöön ja organisaatioon tutustuminen. Tulokkaalle tulee antaa tietoa ja taitoa asioista, jotka hyödyttävät sekä tulokasta että yritystä. Esimiehen tulee käydä läpi alaiselleen tärkeimmät työtehtävät sekä tavoitteet. Jatkoperehdytystä varten tulokkaan kokemus ja osaaminen tulee selvittää. Valmispohjia voi

hyödyntää, mutta usein niitä kannattaa täydentää juuri kyseiselle perehdyttävälle sopivaksi kokonaisuudeksi. On olennaista kertoa tulokkaalle mistä löytyy lisätietoa. Ensimmäisen viikon perehdyttämisohjelma voi olla melko tiivis, mutta on hyvä huomioida minkä verran tulokas pystyy omaksumaan asioita. Liikaa asioita ei saa olla. Mikäli perehdyttävä ei ehdi tehdä ollenkaan omia töitä, voidaan perehdytysohjelmaa pitää liian tiiviinä. Lyhyt palautekeskustelu kuluneesta viikosta on hyvä toteuttaa ensimmäisen viikon päätteeksi.

- **Ensimmäinen kuukausi:** Perehdyttäminen jatkuu perehdytys suunnitelman mukaisesti, ja useasti vastuu perehtymisestä siirtyy enemmän tulokkaalle itselleen ensimmäisen kuukauden aikana. Tulokas osallistuu yleensä Tervetuloa taloon -tilaisuuteen, mikäli sellainen on tarjolla. Palautekeskustelu on hyvä järjestää 1-2 kuukauden kuluttua perehdytyksen aloittamisesta, jolloin selvitetään onko perehdyttäminen toteutettu tasokkaasti ja onko perehdyttävällä organisaation puolesta riittävät mahdollisuudet onnistua työssään.
- **Koeajan kuluessa:** Usein koeaika on lain sallima neljä kuukautta. Perehdyttäminen saattaa olla lyhyempi. Sen tarkoituksena on, että työntekijä pääsee hyvin alkuun työssään tai selviää riittävän itsenäisesti siitä ja osaa hankkia litätietoa tarvittaessa. Tulokas on otettu työyhteisön jäseneksi, ja hän myös kokee olevansa osa työyhteisöä. Ennen koeajan päättymistä esimies pitää koeaikakeskustelun, jossa selvitetään perehdyttämisen onnistuminen, ja mahdollinen jatkotarve.
- **Työsuhteen päätyminen:** Joskus perehdyttäminen päättyy siihen, että työntekijä irtisanoutuu. Lähtökeskusteluissa on tärkeää pyytää palutetta myös perehdytyksestä. Pitkään yrityksessä työskennelleellä työntekijällä on paljon kokemusta ja näkemystä, jolloin on tärkeää haastatella työntekijää arvostaen.

Accenturen perehdyttämisohjelma, josta Kupias ja Peltola (2009, 108) kertovat, on vakuuttava. Accenture järjestää jokaisen kuukauden ensimmäisenä maanantaina 2,5 päivää kestävä On-Boarding -ohjelman, jolloin suurempi joukko on mahdollista perehdyttää kerralla. Samalla tulokkaat verkostoituvat keskenään: jokainen tulokas saa oman "buddyn", joka on itsekin suhteellisen uusi työntekijä. Tämä kierrättää uudempaa tulokasta organisaatiossa, tukee, sekä vastaa tulokkaan kysymyksiin ensimmäisten viikkojen aikana. Tärkein henkilö on uraohjaaja, joka on usein eri henkilö kuin esimies. Hän on kokenut, ja tukee uuden työntekijän onnistumista uran luomisessa, käy

kehityskeskutelut ja antaa palautteen osana myöhempää suoritusarviointia. Ensimmäisenä päivänä Accenturin toimitusjohtaja pitää puheenvuoron, ja samana päivänä tutustutaan käytännön asioihin kuten palkanmaksuun, työlaitteisiin ja työajanseurantaan. Päivän loppuksi Great Place To Work -tiimi esittelee toimintaansa, ja he kertovat työhyvinvointi ohjelmasta Paras ei pysähdy. Toinen päivä sisältää keskustelua yhtiön arvoista, ura- ja koulutusmahdollisuuksista. Kolmantena päivänä aiheina on mm. yhteiskuntavastuu ja tietopääoman hyödyntäminen, lisäksi ohjelmassa on online-koulutuksia ja käytännön asioiden hoitamista. Pehdytyksen aiheet on listattu jokaiselle henkilökohtaiseen pehdyttämishjelmaan.

Pehdyttämässä voidaan hyödyntää oppimista tukevia menetelmiä ja johtamistapoja lähes rajattomasti. Keskeistä on menetelmien soveltuvuus organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, sekä niiden riittävä monipuolisuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205).

Työssä tarvittava osaaminen voidaan jaotella kuuteen eri osaamisalueeseen: tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialaosaamiseen, työsuhdeosaamiseen ja yleis-/perusosaamiseen. Pehdyttämisen alkuvaiheessa on hyvä kartoittaa työntekijän osaaminen näiden osa-alueiden kautta, jotta osaamisen taso voidaan ottaa huomioon pehdyttämisen suunnittelussa. (Kupias & Peltola 2009, 90.) Kuvio 6 ja sitä seuraava teksti havainnollistaa hyvin sen, että pehdyttäminen pitää sisällään laajan kirjon eri osaamisalueita, eikä pelkästään tehtäväkohtaista osaamista.



Kuvio 6: Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90)

**Tiimi- ja työyhteisöosaamista** tarvitaan siinä työyhteisössä tai tiimissä johon pehdytettävä on tulossa. Tähän osaamiseen kuuluu yleensä paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kuvattu missään. Mikäli tiimi on laatinut yhteisiä pelisääntöjä ja työprosessi-

tai muita kuvauksia, voidaan niitä jakaa tulokkaalle. Tämä osaamisen laji, ja erityisesti tiimiosaaminen, on usein hoidettu heikosti yrityksissä. **Organisaatio-osaaminen** pitää sisällään muun muassa organisaation arvot, strategiat, asiakkaat ja toimintatavat, jotka uuden työntekijän on tärkeää tietää. Mikäli henkilö siirtyy organisaation sisällä tiimistä toiseen, kantaa hän mukanaan organisaatio-osaamista, mutta tiimi- tai työyhteisöosaaminen ei siirry mukana, koska tiimi vaihtuu. **Toimialaosaaminen** on tyypillistä jollekin spesifille toimialalle.

**Työsuhdeosaaminen** liittyy omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin, kuten velvollisuuksiin ja etuihin, jotka työntekijän on tärkeää tietää jo hyvin varhaisessa vaiheessa. **Yleis- ja perusosaamiseksi** kutsutaan sellaista osaamista, jota tarvitaan kaikissa työtehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla. Siihen sisältyy työelämän perustaidot, kuten riittävä kielitaito, tietotekniset valmiudet, sosiaaliset taidot ja oppimaan oppiminen.

Osaaminen tai kompetenssi eli pätevyys perustuu riittävään koulutukseen, perehtymiseen ja kokemukseen. Se on tietoja, taitoja, asenteita, kokemusta ja kontakteja, joiden avulla saavutetaan mahdollisimman hyvä lopputulos kussakin tilanteessa. Työntekijä kokee osaamisen kautta onnistumisen ja pätevyyden tunteita, jotka tuottavat iloa. Organisaation osaaminen on kyky toteuttaa yrityksen strategiaa siten, että tavoitteet saavutetaan. (Verkostot, verkot ja oppiminen 2009, 50–51.)

Osaamisen johtamisessa määritellään yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Tämän jälkeen arvioidaan, mikä osaamisen nykytaso on verrattuna tavoitetasoon, ja laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat. Ne viedään käytäntöön ja muutetaan jokaiselle yksilölle soveltuvaksi kehityssuunnitelmaksi. (Sydänmaanlakka 2009, 254.) Oppimista ja osaamisen jakamista edistävä johtaminen on entistäkin merkityksellisempää. Osaamisen ylläpitämiseksi organisaation on luotava sellainen kulttuuri ja prosessit, jotka turvaavat osaamisen jatkuvan tunnistamisen, jakamisen ja kehittämisen. Jatkuvuuden tulee lähteä jo perehdyttämisestä. Osaaminen ja työhyvinvointi korreloivat keskenään ja tunne omasta osaamisesta on tärkeää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 250; Kupias & Peltola 2009, 70.)

#### 4.1.4 Perehdyttämissuunnitelma ja perehdyttämisen työkalut

Hyviä käytäntöjä perehdyttämiseen ovat muun muassa perehdytysohjelman luominen, kehittäminen ja sen valmiustilassa pitäminen. Käsikirja tai muistilista, johon voi kuitata työntekijän kanssa läpikäytyt asiat ja tavoitteiden asettaminen kertoo perehdytettävälle mitä odotetaan. (Juholin 2008, 236–237.)

Ennen perehdyttämisen aloittamista perehtyjän osaamisen tasoa ja perehtymistarpeita voi selvittää erilaisin kysymyksin ja testein. Työtehtävän tai yrityksen kuvaamisessa voi hyödyntää työkaluina erilaisia kaavioita ja kuvia, kuten organisaatio- ja prosessikaavioita. Niitä voi muokata yksinkertaisemmiksi perehdytettävän tarpeisiin paremmin sopiviksi. Perehdytettävän kanssa voidaan tehdä prosessikävelyitä, joissa perehdytettävää kierrätetään etukäteen suunnitelluissa paikoissa. (Juholin 2008, 151–163.)

Erilaiset käsite- ja miellekartat soveltuvat hyvin perehdyttämisen apuvälineiksi. Perehtyjälle voi antaa myös lukutehtäviä valmiin lukumateriaalin avulla. Useasti perehtymisen tueksi onkin tarjolla henkilöstöopas tai tervetuloa taloon -kirja. Materiaalin valinta tulee kuitenkin tehdä huolella ja sen määrä tulee mitoittaa oikein. "Hyvä tietää" -materiaali tulee tässä vaiheessa unohtaa, sillä perehtyjällä on paljon uutta opittavaa. Lukumateriaaliin voi liittää kysymyksiä, joista keskustellaan perehdyttäjän kanssa. (Juholin 2008, 151–163). Myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) toteavat, että perehdytyksessä kannattaa hyödyntää ennen kaikkea sitä materiaalia, joka on jo saatavilla, kuten henkilöstö-, organisaatio-, yhteistyökumppani- ja sidosryhmämateriaalia.

Perehdyttämisessä voi hyödyntää myös videoita, joissa havainnollistetaan kuinka työvaihe suoritetaan. Myös muita teknisiä välineitä kannattaa hyödyntää silloin, kun se on mahdollista. Työnopastus kannattaa kuitenkin aina hoitaa vuoropuheluna. (Hyvä - perehdytys, 19–21.)

Perehtyjän oppimisen ja kehittymisen välineenä voi hyödyntää perehtymispäiväkirjan pitämistä. Sen avulla perehdytettävä voi pohtia omaa suhdetta uuteen työhön, havaita omaa osaamistaan ja kehittämisalueitaan. Sen lisäksi, että perehtymispäiväkirja on itseoppimisen väline, sitä voi myös käyttää ulkopuolisen arvioinnin välineenä, jolloin se annetaan perehdyttäjän luettavaksi. Perehtymispäiväkirja voi olla vihko, sähköposti,

video tai suullinen "päiväkirja" ja sen pitämistä voi helpottaa erilaisin kysymyksin, kuten: "Mitä opin tänään/tämän viikon aikana?", "Mitkä ovat minun vahvuuteni uudessa työssäni?", "Mikä asia jäi vielä askarruttamaan?". Tärkeää ei ole missä muodossa päiväkirja on, vaan se, että se tukee perehtyjän oppimista. (Juholin 2008, 163–165.)

Perehdyttämisessä voi hyödyntää erilaisia tehtäviä, joiden avulla perehtyjän on tarkoitus oppia. Tehtävät voivat olla todellisia työtilanteita, jotka käydään läpi tehtävän suorittamisen jälkeen. Perehdyttämisen tueksi voidaan laatia tapaus (case), joka pitää sisällään oppimisen kannalta tärkeät asiat. Perehdyttäjien kannattaisikin pitää "case-pankkia", josta ammentaa aina tarpeen tullen hyviä tapauksia perehtyjän ratkaistavaksi. Sen lisäksi että case-tapaukset toimivat perehtyjän itseoppimisvälineenä, myös perehdyttäjä pystyy arvioimaan niiden avulla perehtyjän oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 159–161.)

Perehdyttämisohjelman osana voidaan tulokkaalle sopia etukäteen tapaamiset keskeisten sidosryhmien kanssa tai tulokkaalle voi laatia etukäteen listan tärkeistä yhteistyökumpaneista, joiden kanssa tulokas voi itse sopia tapaamisajankohdat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 177–178). Työntekijää helpottaa mikäli tärkeimmät työtehtävään liittyvät asiat löytyvät kirjallisesti esimerkiksi perehdytyskansioista, jolloin niihin voi perehtyä ja palata aina halutessaan. (Kupias & Peltola 2009, 70, 166–167.)

Seuraavaksi olen listannut edellä kuvatun teorian valossa perehdyttämisen eri vaiheisiin soveltuvia työkaluja, materiaaleja sekä prosesseja. Näitä hyödynnettäessä on hyvä huomioida tulokkaan tausta ja oppimistapa.

Perehdyttämisohjelman suunnittelu:

- osaamistason määrittely: testit, kyselyt ja tehtävät
- perehdyttämisen aikataulu: kalenteri, muistilista.

Yleisperehdyttämisen toteutus:

- käsikirjat ja muu lukumateriaali (esim. yrityksen verkkosivut, vuosikertomukset)
- kaaviot ja kuviot (esim. organisaatiokaavio)
- prosessikävelyt
- käsite- ja miellekartat.

Tehtäväkohtainen perehdyttäminen:

- käsikirjat, käyttöohjeet
- kaaviot, prosessikuvaukset
- valokuvat, videot
- case-tapaukset.

Oppimisen seuranta:

- päiväkirja (muistiinpanot, videopäiväkirja, sähköpostit, keskustelu ym.)
- tehtävät ja kyselyt.

#### 4.1.5 Seuranta, arviointi, palaute ja kehittäminen

Perehdyttämisen seurannalla on kaksi tavoitetta: tulokkaan oppimisen arviointi ja organisaation perehdyttämisprosessin toimivuuden arviointi. Perehtyjän ja perehdyttäjän on arvioitava oppimistuloksia yhdessä, jotta tiedetään mitä jatkossa on kehitettävä. Oppimisen arvioinnissa on tärkeää saada laadukkaan keskustelun avulla tietoa tulokkaan omasta oppimiskokemuksesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

Perehdyttämisprosessin arvioinnissa tarkastellaan sekä perehdyttäjien että perehtyjän toimintaa. Seurannan tulee olla yksinkertaista ja luottamuksellista. Yksinkertaisellakin kyselylomakkeella tai haastattelulla on mahdollista kerätä riittävästi tietoa. Perehdyttämistä arvioidaan usein asennemittareilla, joissa esitetään väittämiä perehdyttämisen laadusta ja perehtyjän tyytyväisyydestä. Lomaketta tai haastattelua suunnitellessa on tärkeää huomioida, että kysymykset ovat sellaisia, joilla saadaan tietoa tavoitteiden toteutumisesta organisaation kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

Perehdyttämisprosessiin kannattaa liittää palautekeskusteluja, koska yksilön oppimisen ja kehittymisen kannalta palautteen saaminen on tärkeää. Hyvä palaute keskittyy kehittämiskohteisiin rakentavassa ilmapiirissä ja palautteen saajalle jää positiivinen tunne. Positiivinen palaute tukee yksilön ammatillista itsetuntoa, sillä jokainen haluaa olla arvostettu työntekijänä. Myönteinen palaute on voimakas innostuksen lähde ja luo myönteistä ilmapiiriä. Onnistumisen kokemus yksittäisissä tekemisissä antaa energiaa ja hyvää mieltä sekä kannustaa uusiin saavutuksiin. Jatkuva ja säännöllinen palaute vahvistaa työntekijän kehittymistä, erityisesti silloin kun positiivisen palautteen määrä

on selvästi suurempi kuin kehittävän. Perehdyttäjän taito kertoa virheistä rakentavasti on tärkeää, eikä kiitosta hyvin tehdystä työstä voi koskaan antaa liikaa. (Kupias & Peltola 2009, 136–138).

Perehdyttämisen vaiheessa olevaa henkilöä on syytä kuunnella tarkasti. Hän saattaa kyseenalaistaa asioita ja tuoda hyviä näkökulmia ja kokemuksia yritykseen, joista voi olla hyötyä yrityksen kehittäessä toimintaansa. Vastausten dokumentoinnilla voidaan tuoda hiljaista tietoa näkyväksi muiden työyhteisön jäsenten käyttöön. ( Piili 2006, 126.)

Perehdyttämisen kehittämiseen voidaan saada paljon ajatuksia esimerkiksi lähtöhaastatteluiden avulla. Perehdyttämisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti johtamisen kehittämiseen, ja se onkin lähes aina myös työnantajaprofiilin kehittämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.) Perehdyttämisen kehittämisessä on huomioitava aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen sekä peilattava niitä tavoiteltavaan perehdyttämiskäytäntöön. Tavoitteen tulee lähteä yrityksen strategiasta ja visiosta. Miksi yritys on olemassa, mitä tehtävää se on suorittamassa ja mitkä ovat tavoitteet tulevaisuudessa? Monet yritykset voivat oppia paljon aloilta, joilla perehdyttäminen on jo rutiini.

#### 4.1.6 Perehdyttämisen vaikutukset organisaatioon

Perehdyttäminen liittyy sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamiseen, että hyvään henkilöstötyöhön. Nykyaikaisille ja menestyville yrityksille lisäarvoa tuottavia asioita ovat henkilöstön intohimo, luovuus ja aloitekyky. Hyvän perehdyttämisen määrittää lopulta yrityksen asiakas arvioidessaan saamaansa palvelua. (Kupias & Peltola 2009, 16, 20–21; Hamel 2007, 81.)

Uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat työtehokkuuteen, työturvallisuuteen ja työn laatuun. Systemaattinen perehdyttäminen auttaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti, ja kuten Kjelin ja Kuusisto (2003, 20) toteavat, laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Uuden ihmisen mukanaan tuomat ajatukset, näkökulmat ja kokemukset kannattaa myös huomioida hyvin, sillä niiden kautta myös yritys voi kehittyä ja oppia. (Piili 2006, 124–126.)



Mitä paremmin perehtyjä on oivaltanut asiat, sitä todennäköisemmin hän myös toimii oikein ja tarkoituksenmukaisesti työssään ja työyhteisössään. Organisaation keskeisten toimintaperiaatteiden ymmärtäminen myös lisää työntekijän edellytyksiä osallistua yrityksen sisäiseen kehittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20).

Mikäli perehdyttämisen laiminlyö, tai perehdyttäminen suoritetaan virheellisesti tai vailinnaisesti, heikentää se työntekijän mahdollisuuksia menestyä työssään ja tavoitteissaan yrityksen menestymisen hyväksi. Ketola havaitsi tutkimuksessaan joitakin perehdyttämisen epäkohtia, jotka johtuivat seuraavista asioista: virheelliset oletukset, perehdyttämisen puute tai laiminlyönti, väärät asenteet tai esimiesten väsymys, liiallinen kiire, verkostojen toimimattomuus, "katso verkosta" -asenne sekä perehdytettävien omatoimisuuden ja aktiivisuuden puute (Kupias & Peltola 2009, 27; Ketola, 146–152.) Näin ollen perehdyttäminen tulee aina suunnitella ja toteuttaa juuri kyseiseen yritykseen parhaalla mahdollisella tavalla, joka tukee sekä perehdytettävän että koko yhteisön oppimista. Mahdolliset epäkohdat perehdyttämisprosessissa on hyvä tiedostaa, jotta niistä voi oppia.

On hyvä huomioida, että yhden uuden työntekijän palkkaamiseen on arvioitu kuluvan noin 9000 – 34 000 euroa riippuen tehtävästä ja prosessiin käytetystä ajasta. Perehdyttämisen osuudeksi on arvioitu kuluvan tästä summasta n. 2000 – 3000 euroa. Tästäkin syystä hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys on tärkeää, koska se lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa ja vähentää siten kustannuksia. (Saarikko 2009.) Työntekijöillä on valtavasti osaamista, ja yksilön osaamisen tunnistaminen jo perehdyttämisvaiheessa olisi tärkeää. Mikäli osaamisen tunnistamisessa epäonnistutaan, saatetaan hukata suuri potentiaali sekä työntekijän itsensä että työympäristön kehittymiseen.

Oppimisen ja kehittymisen ei tule päättyä siihen, kun uusi työntekijä on perehdytetty uuteen työhön, vaan sen tulee jatkua uuden työntekijän oman kiinnostuksen mukaisesti. Yhtenä varteenotettavana kehittymistä tukevana vaihtoehtona on mentorointiohjelman rakentaminen. Mentorointi voi olla hyvä ottaa mukaan perehdyttämisen myöhemmässä vaiheessa, kun työntekijä on päässyt alkuun työssään (Kjelin & Kuusisto 2003, 252).

Mentorointia kuvataan useimmiten toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa aktoria työssään. Mentorointi voi keskittyä uuden tulijan

osaamisen kasvattamiseen ja hänen tutustuttamiseen uusiin ihmisiin ja tietolähteisiin. Mentoroinnissa kuten muussakin kehittämisessä kaikkein oleellisinta on oppiminen. Mentori myös oppii aktorilta ja kuulee tältä ideoita organisaation ja työn kehittämiseksi. Organisaatio pyrkii pitämään mentoroinnilla lahjakkuuksista huolta ja kasvattamaan heitä vaativille avainpaikoille. (Kupias & Salo 2014, 11–12; Hirvihuhta, 16.)

Mentoroinnin lisäksi organisaatiossa voidaan järjestää esimerkiksi koulutuksia ja sparrausta uusille työntekijöille. Työntekijän oman osaamisen jatkuva kehittyminen onkin paljon kiinni yrityksen arvoista ja panostuksesta, toki myös työntekijän omasta aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta. Oppivassa organisaatiossa toteutuu oppimista tukeva arvomaailma, jossa osaamisen ja tiedon jakaminen on keskeistä.

#### 4.2 Laadukas oppiminen

Kyky oppia ja uudistua sekä muuttua toimintaympäristön muuttuessa on nousemassa ydintekijäksi organisaation menestyksen tavoittelussa. Nykyinen työelämän murros on verrattavissa teolliseen vallankumoukseen. Globalisaatio, informaatioteknologia, ja tuottavuuden kehittäminen ovat nykypäivän vallitsevia trendejä. Oppimisen täytyy olla jatkuvaa, sillä vaatimukset työssä muuttuvat nopeasti. Hyvä osaaminen on kaikkien organisaatiossa mukana olevien yhteinen etu: sillä saavutetaan organisaatiolle tulosta ja onnistumisen elämyksiä. (Muutos, verkot ja verkostot 2009, 45–49.)

Oppiminen ei ole pelkästään tiedon hankintaa, vaan taidot, asenteet, tunteet, sekä arvot ovat vähintään yhtä tärkeitä. Myös kaikenlaiset kokemukset ja kontaktit ovat tärkeitä. Monesti mahdollisimman laaja ja hyvä kontaktiverkosto edesauttaa ja nopeuttaa tiedon saamista ja oppimista. Todellinen oppiminen pitää sisällään soveltamisen, ja usein tämä tarkoittaa, että toiminta- tai ajatusmalleja muutetaan oppimisen perusteella. (Sydänmaanlakka, 33–34.)

"Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan." (Sydänmaanlakka 2012, 33.)

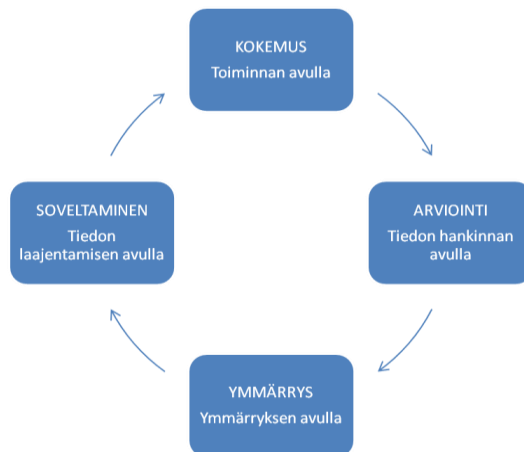
Oppimistapoja on erilaisia: joku oppii parhaiten seuraamalla toista työntekijää, joku kirjalliseen materiaaliin tutustumalla ja joku kokeilemalla. (Kupias & Peltola 2009, 70.) Piili esittää kirjassaan Esimiestyön avaimet kattavan luettelon asioista, joilla voi kehittää ja vaikuttaa henkilöstön oppimiseen ja tiedon jakamiseen yrityksessä. Näitä

ovat muun muassa sisäinen ja ulkoinen koulutus, luennot ja tietoisut, projekteihin osallistuminen, yhdessä tekeminen ja keskustelut, sidosryhmäkontaktit, vertailuoppiminen eli benchmarking, mentorointi ja tutorointi, kokemuksesta oppiminen, itsenäinen opiskelu kirjallisuuden ja eri tietolähteiden avulla, verkkoympäristöoppiminen, yksikön sisäiset tietopankit ja foorumit, osaajaluettelot ja hakemistot. Vaikka kyseistä listausta ei ole suunniteltu juuri perehdyttämiseen, pitää se mielestäni sisällään asioita, joita voi mainiosti ottaa huomioon perehdytyksessä.

Menestymisen ehtona muuttuvassa maailmassa on sopeutuminen ympäristöön eli uuden oppiminen. Koska oppiminen on tärkeä prosessi, on hyvä ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu ja miten eri ihmiset oppivat. Oppiminen ja kaikki havainnointi on aina yksilön tulkintaa, jota yksilö peilaa aiempiin kokemuksiinsa. Tästä johtuen eri ihmiset voivat kokea samat tapahtumat hyvin eri tavoin. (Sydänmaanlakka 37–41.) Perehdyttämisessä onkin tiedostettava ihmisten erilaiset tavat oppia, ja on tärkeää havainnoida perehdytettävän oppimista ja mukauttaa perehdyttämismenetelmiä juuri kyseiselle perehtyjälle sopiviksi.

Sydänmaanlakka jakaa oppimisen neljään toisiaan täydentävään tyyppiin: reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toimintaoppiminen (action learning) ja kyseenalaistava oppiminen. Reagoivassa oppimisessa oppiminen tapahtuu kokemuksen ja sen arvioinnin kautta. Ennakoivassa oppimisessa pyritään ennakoimaan tulevaa ja päättämään sen pohjalta toimintatapa, jonka jälkeen prosessia arvioidaan ja siitä opitaan. Toimintaoppimisen (ks. Grönfors 2010, 77) lähtökohtana on, että oppimista ei ole ilman toimintaa. Kyseenalaistava oppiminen tarkoittaa sitä, että koko toimintatapa kyseenalaistetaan esittämällä kysymykset mitä, miksi ja miten. (Sydänmaanlakka 2012, 35–37.)

Yksi tunnetuimmista oppimisprosessin malleista on Kolbin malli (kuvio 7), jossa oppiminen liitetään kiinteästi käytännön kokemuksiin. Halu oppia eli motivaatio on kaiken lähtökohta. Malli sopii hyvin aikuisten oppimisen kuvaamiseen.



Kuvio 7. Oppimisprosessin malli (Kolb 1984 teoksessa Sydänmaanlakka 2012, 38)

Mallissa lähdetään liikkeelle siitä, että meillä on halu oppia **kokemuksistamme**. Seuraavassa vaiheessa kokemuksia **arvioidaan** eli reflektoidaan pohdiskelun ja mahdollisesti tiedon hankkimisen kautta. Arvioinnin tulokset ja mahdolliset uudet tiedot pyritään seuraavassa vaiheessa **ymmärtämään** ja sisäistämään. Tässä vaiheessa useasti syntyy tietynlainen ahaa-elämys, jossa selvästi havaitsee ymmärtäneensä asian. Viimeinen vaihe on **soveltaminen**, jossa sisäistettyä tietoa kokeillaan ja sovelletaan erilaisissa yhteyksissä. Soveltamisen yhteydessä tieto saattaa syventyä ja laajentua. Oppimisprosessi sisältää kaikki nämä edellä kuvatut vaiheet ja oppiminen onkin tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvaa sekä tiedon hankkimista ja sen laajentamista. (Sydänmaanlakka, 37–39).

#### 4.2.1 Yksilön ja organisaation oppiminen

"Uuden oppimisen edessä tarvitaan nöyryyttä ja rohkeutta sekä kykyä tunnistaa omat vahvuudet." (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Tietääksemme mitä tulee oppia lisää, tulee olla tieto siitä, missä nyt ollaan; mitä jo tiedetään ja osataan. Työntekijän osaamista on hyvä peilata organisaatiossa laadittuihin osaamisalueisiin. Osaamisen mittaaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, sillä erityisesti hiljaista tietoa on vaikea mitata. Työyhteisö tai tiimit voivat myös yhdessä tehdä arvioita ja selvittää miten tiimin jäsenten osaamisista muodostuu toisiaan täydentävä kokonaisuus. (Piili 2006, 110).

Yksilöiden oppimisen tapaan yritykset uusiutuvat myös muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Jäykät, hierarkkiset ja suljetut organisaatiot eivät pysty muuntumaan tarvittavalla nopeudella. Organisaation oppiminen perustuu yksilön oppimiseen. Organisaatiot voivat itse vaikuttaa oppimisen mahdollistavaan ympäristöön. (Laihonen ja Hannula yms. 2013, 58.) Oppiminen vaikuttaa usein organisaatioihin samoin kuin yksittäisiin ihmisiin, kun opitaan, tehdään vähemmän virheitä, ajankäyttö vähenee, laatu paranee ja reagointikyky paranee. Oppiminen tarkoittaa myös sitä, että organisaatio kykenee omaksuma uutta tietoa nopeammin ja tehokkaammin.

Oppivaan organisaatioon liitettyjä ominaisuuksia on muun muassa vahva tavoitetietoisuus, matala organisaatorakenne, työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen sekä oppimista tukeva yrityksen arvomaailma (Piili 2006, 111–112). Erityisen kiinnostavaa organisaation oppimisessa on se, kuinka tieto- ja viestintäteknologiaa voidaan käyttää organisaatioiden oppimisen tehostamisessa. Kun kyseessä on rutiinimaisessa koulutuksessa oppiminen, kuten perehdyttäminen uusiin työtehtäviin, tarjoaa e-oppiminen (e-learning) hyviä ja yritysten kannalta kustannustehokkaita keinoja kehittää työntekijöidensä osaamista ja oppimista. Mielenkiintoisia mahdollisuuksia tietokonepohjaiseen oppimiseen tarjoaa myös sosiaalinen media: Suomessa useat yritykset kuten Valio ja YIT ovat perustaneet yhteisöjä, joissa yritysten asiakkaat oppivat toisiltaan ja vertaisoppimisena (ns. peer-learning). (Laihonen ja Hannula yms. 2013, 59–60.)

#### 4.2.2 Tiedon merkitys nyt ja tulevaisuudessa

Ajatus tiedon merkittävästä roolista organisaatioiden menestystekijänä on vaikuttanut tietojohdamisen kehittymiseen. Tietojohdaminen on nuorehko johtamisen osa-alue, joka tarjoaa ajattelumalleja sekä työkaluja organisaation tietonäkökulman käyttöönottoon. Tietojohdamisella pyritään edistämään työn sujuvuutta sekä yrityksen suorituskykyä. Suomalaisessa keskustelussa tietojohdamisen osa-alueiksi luetaan usein organisaation oppiminen, tietämyksenhallinta, aineeton pääoma ja sen johtaminen sekä liiketoimintatiedon hallinta. Haasteena on kuinka tietoa voidaan hyödyntää siten, että sillä luodaan arvoa yritykselle. (Laihonen ja Hannula yms. 2013, 5–6, 9–10, 32.)

Tieto ei automaattisesti luo kilpailuetua tai ole arvokasta, vaan siitä voi jopa olla haittaa, mikäli laadun sijaan painotetaan määrää. Koska tietoa on valtavasti saatavilla, on sitä

tärkeää pystyä hallitsemaan jäsentämällä ja valikoimalla tietomassaa. Jotta tieto tuottaisi arvoa, tulee sen olla oikealla henkilöllä oikeaan aikaan, ja sitä tulee osata tulkita oikein. (Laihonen ja Hannula yms. 2013, 44.). Nykypäivänä puhutaankin usein tietotyöstä.

Tietotyö on uuden luomista, kehittämistä ja ongelmanratkaisua. Tietoa etsitään, vastaanotetaan, muokataan, välitetään, jalostetaan ja lopulta tietoa analysoidaan ja sen pohjalta tehdään päätöksiä. Tämän päivän työnteossa korostuu se, että työtä tehdään yhdessä tiimeissä ja projekteissa. Tietotyön tekijän työssä tärkeässä roolissa ovat sidosryhmät, kuten asiakkaat ja kumppanit. Työ on jatkuvaa kommunikointia ja muiden huomioon ottamista. Tietotyöläisen työn oleellinen osa ovat verkostot. (Juholin 2008, 27–36)

Organisaation toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen edellyttävät sisäisen tiedon hallintaa ja soveltamista. Sen avulla on mahdollista arvioida ja vertailla eri ratkaisuvaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia, karsia ja valita vaihtoehdoista senhetkisen ymmärryksen mukaan paras vaihtoehto. Nämä tietoon pohjautuvat, perustellut päätökset ohjaavat yrityksen toimintaa parempaan suuntaan ja auttavat sitä menestymään kilpailijoitaan paremmin. Liiketoimintatiedon hallinta on toimintaa, jolla organisaatio kerää, analysoi, jakaa ja hyödyntää oman toimintansa kannalta merkityksellistä tietoa. (Laihonen ja Hannula yms. 2013, 44.)

Choon tiedonhallinnan prosessimalli on tunnettu malli tiedonhallinnan jäsentämiseksi. Choon malli alkaa tietotarpeiden tunnistamisesta ja päättyy tiedon hyödyntämiseen ja muutokseen organisaation toiminnassa. Choon tiedonhallinnan prosessimalli koostuu viidestä vaiheesta: tietotarpeen määrittely, tiedon hankinta, tiedon prosessointi ja analysointi, tiedon jakaminen, tiedon hyödyntäminen ja palaute. Tietotarpeella tarkoitetaan aukkoa nykyisen tiedon ja tehtävän suorittamisen vaatiman tiedon välillä. Tietotarpeiden määrittely ei ole kuitenkaan aivan yksinkertainen tehtävä, koska asiantuntijan on vaikeaa tunnistaa omia tietotarpeitaan. Tiedonhallinnan prosessimallin ajatuksena on luoda eräänlainen organisatorinen muisti, jolloin hankittu tieto organisoidaan ja varastoidaan täydentämään aiemmin hankittua tietoa. (Laihonen ja Hannula yms. 2013, 25.)

Tieto voidaan jakaa kahdenlaiseen kategoriaan: havaittavaan eli käsitteelliseen tietoon sekä hiljaiseen tietoon. Käsitteellinen tieto on tutumpaa, sitä opiskellaan ja sitä saa

kirjoista. Siihen kuuluvat organisaation dokumentit, kuvaukset ja ohjeet. Tärkeä osa osaamisesta on yrityksessä näkymättömämpää, hiljaista tietoa, jota sovelletaan jatkuvasti työssä, mutta sitä on vaikea konkretisoida. Hiljainen tieto ilmenee yrityksessä esimerkiksi toimivina prosesseina ja valmiutena toimia harvoin eteen sattuvissa tilanteissa. Hiljaista tietoa voi ottaa haltuun mallioppimisen avulla: mestaria seuraamalla, jäljittelemällä, tekemällä itse ja saamalla siitä palautetta. Organisaation sisällä tiedon jakamista, levittämistä ja hyödyntämistä on kuvannut Nonaka ja Takeuchi tiedon muuntumismallin (SECI) avulla. (Piili 2006, 109–110, 113–115).

SECI-mallissa tietoa syntyy piiloisen (tacit knowledge) ja näkyvän tiedon (explicit) vuorovaikutuksena (knowledge creation). Piiloista tietoa on kaikki kokemuksen pohjalta syntyvä henkilökohtainen, implisiittinen tieto, jota on vaikea välittää ja viestiä. Mallin ensimmäisessä vaiheessa, sosiaalistamisessa (socialisation), jaetaan kokemuksia ja ajatuksia, seuraavassa vaiheessa eli ulkoistamisessa (externation) tieto kiteytetään, kolmannessa vaiheessa yhdistämisessä (connecting) tieto mallinnetaan tilanteeseen sopivaksi ja viimeisessä, eli sisäistämisvaiheessa (embodying) opittua kokeillaan käytännössä. Mallia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi silloin, kun yrityksessä on paljon dokumentoimatonta, hiljaista tietoa, jota tulisi siirtää eteenpäin uusille työntekijöille. Tästä syystä malli soveltuu mielestäni hyödynnettäväksi myös perehdyttämisessä: yrityksissä on usein valtavasti hiljaista tietoa. (Piili 2006, 109–110, 113–115).

#### 4.2.3 Tietoon liittyvät haasteet

Yksi keskeisimmistä tietojohdamisen ongelmista on tiedon puute tai tietotulva. Nopeasti liikkuvasta tiedosta huolimatta tieto ei tunnu kulkevan asiantuntijoiden ja johdon välillä. Lukemattomista sähköisistä tietolähteistä on haastavaa löytää oleellisin tieto oikeaan aikaan. Ongelmia myös aiheutuu usein yhteen sopimattomista tietojärjestelmistä. Ongelmista huolimatta tietoon liittyy valtava potentiaali, ja tietojohdaminen valottaa kuinka tiedosta luodaan arvoa. Tietojohdamisen arvo realisoituu vain, kun tietoa hyödynnetään. Tämän näkemyksen mukaan tiedon käyttäjä on tiedon keskiössä. (Laihonen ja Hannula yms. 2013, 15–16.)

Usein tietoon liittyvät haasteet organisaatioissa eivät johdu siitä, ettei tietoa olisi saatavilla, vaan siihen ettei olemassa olevaa tietoa osata hyödyntää. Tiedon jakamisen esteitä on erilaisia, esimerkiksi ajanpuute, tiedonpuute tai luottamuksen puute.

Tietämyksenhallinnan onnistumisessa keskeinen rooli on johdolla ja sen tuella. (Laihonen ja Hannula yms. 2013, 52, 54.) Hyvä tiimitoiminta on yksi tiedolla johtamisen perusedellytyksistä. Tiimi on usein organisaatiossa oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkö. Mikäli tiedon jakaminen onnistuu hyvin tiimissä, todennäköisesti se onnistuu myös koko organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2012, 177.)

### 4.3 Hankintatoimen monimuotoisuus

Hankintatoimen rooli on muuttunut viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Se on hyvin monimuotoista, eikä sen enää ajatella pitävän sisällään pelkästään perinteistä ostotoimintaa. Hankintatoimi on yrityksen tuotteiden ja/tai palveluiden ostotoimintaa, johon sisältyy koko tilaus-toimitusketjun hallinta valikoimasuunnittelusta lähtien tuotteiden tilaamiseen ja toimittamiseen loppukäyttäjälle (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2012, 25, 53). Hankinnalla on paljon useita eri sidosryhmiä, kuten talous, logistiikka, markkinointi, henkilöstöhallinto (HR), toimittajat ja asiakkaat.

Ostajan työn voidaan ajatella olevan tietotyötä, jota on kuvattu edellisessä kappaleessa. Ostajat ovat oman alansa asiantuntijoita, eli ymmärtävät strategialähtöisyyden hankintatoiminnassa, tuntevat toimintaympäristön ja ostoprosessin. Ostajat työskentelevät usein tiimeissä ja heillä on laaja verkosto.

#### 4.3.1 Asiantuntijuus ja tiimityöskentely

Asiantuntijuudessa keskeisinä ajureina ovat yksilön sisäiset motivaatiotekijät sekä onnistumisen kokemukset. Yksilö on keskeisessä roolissa tavoitteiden asettamisessa ja oman asiantuntijuutensa kehittämisessä. Asiantuntijaorganisaatioissa on ryhdytty puhumaan onnistumisen johtamisesta aiemman suorituskyvyn johtamisen sijasta.

Suorituskyvyn johtamisella pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Onnistumisen johtaminen avaa laajemman tarkastelukulman tekemiseen ja osaamiseen kuin pelkkä suoritus. Siinä korostuu yksilöiden itseohjautuvuus, tasavertaisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys, jossa ymmärretään tavoitteiden merkitys ja sitoudutaan niihin. Se edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja olemassa olevien osaamisten tai käytänteiden poisoppimista. Nykyaikaisessa verkostoituneessa toimintaympäristössä yksilön onnistumisen johtamisessa



edellytetään itsensä johtamisen taitoja. (Sydänmaanlakka 2014, 79–80; Sydänmaanlakka 2009, 255.)

Asiantuntijatyöhön liittyy tietynlainen vapaus ja luovuus. Asiantuntijatyö on itseohjautuvaa ja sitä voi tehdä haluamallaan tavalla, kunhan työlle asetetut tavoitteet toteutuvat. (Juholin 2008, 36–37.) Pekka Himanen kirjoittaa (2007) raportissaan "Suomalainen unelma" miten Suomi voisi menestyä globaalissa taloudessa. Himanen toteaa, että parhaat oppimistulokset saavutetaan kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin syntyy luovaa intohimoa. Asiantuntija haluaa tehdä itsenäisesti työtään, mutta hän kaipaa tukea ja näkemystä esimieheltä ja johdolta, koska haluaa tietää yrityksen kehityssuunnan, jota kohti pyrkiä. (Himanen 2007, 106.)

Jotta asiantuntijat työskentelevät luovasti ja tehokkaasti kannattaa heille antaa vapauksia suunnitella itselleen sopivampia työnteon tapoja sen sijaan, että heidän työskentelyään kontrolloitaisiin tarkasti. Työn tavoitteiden asettaminen on kuitenkin tärkeää, muutoin on vaarana, että työ jää irrallisiksi osasuorituksiksi, joiden linkittymistä suurempaan kokonaisuuteen on vaikea hahmottaa. Työyhteisössä tarvitaan myös yhteisiä tavoitteita, jotta yksilöiden välinen yhteistyö olisi tehokasta. (Laihonen ja Hannula yms. 2013, 30.)

Työskentely tiimeissä ja erilaisissa muissa kokoonpanoissa tekee työstä vaihtelevaa ja monipuolista. Asiantuntijoiden välinen yhteistyö toimii asiantuntijalta asiantuntijalle ja tiimiltä tiimille. Osapuolet hakeutuvat omaehtoisesti toistensa puoleen ja koordinoivat asioita työn edetessä. Esimies ei välttämättä ole aina asiantuntijan paras sparraaja. Asiantuntijoiden välinen viestintä vaikuttaa työn laatuun ja tehokkuuteen, sillä sen avulla opitaan toisilta, pysytään ajan hermolla sekä vältetään päällekkäisyyksiä ja turhaa työtä. Työ palkitsee tekijäänsä ja palkkio tulee oman osaamisen jatkuvasta kehittämisestä ja itsensä ylittämisen kokemuksesta. (Juholin 2008, 36–37, 78).

Asiantuntijuuden luonne on muuttumassa ja nykypäivänä asiantuntijoilta odotetaan enemmän kuin aiemmin. Pelkkä substanssiosaaminen ei enää riitä, vaan asiantuntijalta odotetaan oman erityisalan tuntemisen lisäksi kykyä sujuvaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen monen eri tahon kanssa. Tulevaisuuden asiantuntijalla on todennäköisesti entistä paremmat taidot hyödyntää ihmismielen toimintaa oman oppimisensa tukena. (Kupias & Salo 2014, 253.)

Asiantuntijaperehdyttämisessä korostuu erityisesti verkostojen tunteminen sekä tiedonhankinnan onnistuminen itsenäisesti. Perehtyjän itseohjautuvuus ja aikaisempien kokemusten hyödyntäminen korostuvat ja niiden merkitys kasvaa. Itse työhön liittyvät osa-alueet ja tehtävät ovat opeteltavissa, mutta syvälinen osaaminen tulijan aikaisemmasta asiantuntijuudesta saattaa edellyttää itsenäistä lisätiedon hankkimista tai sen sitomista kontekstiin. Verkostoitumisen avulla tulija voi helpommin hahmottaa mahdollisuutensa hyödyntää aiempaa osaamistaan nykyisessä tehtävässä. (Ketola, 72.)

Yksilön panos on yksi pala tiimin palapelissä, jossa kaikki asiat vaikuttavat kaikkeen. Laadukas tiimitoiminta edellyttää, että tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan. Hyvässä tiimissä työtä tehdään yhteishengessä sovitun mukaisesti, ja jokainen tiimin jäsen kantaa vastuun oman alueensa ja tehtävänsä osalta. Toisinaan tiimeissä saattaa olla kirjoittamattomia pelisääntöjä, joiden mukaan toimitaan, ja joskus ne olisi kenties hyvä kirjata ylös. (Tulokseen tiimityöllä 2004, 82–89.)

"Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimi on sitoutunut yhteen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimi kokee olevansa myös yhteisvastuussa suorituksistaan." (Sydänmaanlakka 2009, 290.)

Ihanteellisessa tiimissä on paljon laajaa osaamista, erilaisia persoonia, ennakkoluulotonta ajattelua, avointa keskustelua ja kriittistä suhtautumista. Hyvän tiimin jäsenet kehittävät omaa toimintaansa siten, että myös muut tiimin jäsenet kehittyvät, ja sitä kautta työn tehokkuus ja laatu paranee. (Tulokseen tiimityöllä 2004, 134–135.) Kypsässä tiimissä ollaan valmiita antamaan ja ottamaan palautetta toisilta tiimin jäseniltä, jolla varmistetaan yksilön osaamisen siirtyminen tiimien ja organisaatioiden osaamiseksi (Sydänmaanlakka 2014, 81).

Massachusettsin teknillisessä instituutissa (MIT) toteutetut tutkimukset (2012) osoittavat, että vaikuttamalla tiimien kommunikaatioon, voidaan parantaa tiimien tuottavuutta. Oleellista ei ole mitä kommunikoidaan, vaan miten. Ideaali tiimin jäsen huomioi kaikki tiimin jäsenet, jakaa ideoita muille, saa toisetkin tiimin jäsenet keskustelemaan keskenään sekä ylittää tiimirajoja tuoden muista tiimeistä tai yksiköistä uutta tietoa omaan tiimiinsä. Tutkimuksissa kävi ilmi, että mitä enemmän näitä ideaalijäseniä tiimissä on, sitä menestyneempi tiimi on työssään. (The New Science of Building Great Teams.)

#### 4.3.2 Hankintaprosessi ja hankinnan tehtävät

Iloranta kertoo (2012, 23–24), että McKinseyn ja Supply Management Institutun toteuttaman tutkimuksen mukaan hankintatoimen osaamisella on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. Tulokset osoittivat hankintaosaamisen ja yrityksen menestyksen välillä olevan selkeän yhteyden. Tutkimuksen mukaan parhaiden yritysten hankintatoimi erottui muista kolmella tapaa:

- Parhaiden yritysten henkilöstöä koulutettiin järjestelmällisesti moderniin hankintaosaamiseen ja hankinnan tehtäviin rekrytoitiin taitavimpia ihmisiä.
- Parhaiden yritysten hankintaorganisaatiolle asetettiin selkeät tavoitteet ja tuloksia mitattiin laajalti, myös yksilötason tavoitteiden toteutumista arvioitiin.
- Parhaiden yritysten hankintaorganisaatiot olivat tiiviissä yhteistyössä muiden funktioiden kanssa yli organisaatorajojen.

Iloranta yhtyy edelliseen näkemykseen ja hänen mukaansa juuri ne yritykset, jotka osaavat nähdä hankintatoimen laajana kokonaisuutena, hyödyntävät osaamispotentiaalin ja lisäksi ymmärtävät kokonaiskustannusajattelun, menestyvät parhaiten. Ilorannan (2012) mukaan hankinnan pääasialliset tehtävät useimmissa yrityksissä ovat:

- valikoimasuunnittelu
- tavarantoimittajien valinta ja sopimusneuvottelut
- tuotetietojen hallinta ja hinnoittelu
- tuotteiden tilaaminen, toimitusten valvonta ja reklamaatiokäsittelyt
- raportointi ja myynninseuranta
- vaihto-omaisuuden hallinta
- laadunvalvonta, ja yhteistyö sidosryhmien kanssa.

Valikoimasuunnittelussa pyritään siihen, että valikoima rakentuu sellaisista tuotteista, jotka vastaavat kuluttajan tarpeita ja toiveita sekä ovat hinnaltaan ja laadultaan oikeanlaisia. Valikoimassa tulee olla myös tuotteita, joita ei kilpailijoilta saa. Valikoimasuunnittelussa on tärkeää valikoimalaajuuden määrittäminen, joka vaikuttaa myynnin lisäksi kiertoon ja sitä kautta tuotteiden kannattavuuteen. Valikoimasuunnittelun tulee pohjautua annettuihin osto-, varasto- ja katetuotto-tavoitteisiin, joiden kautta pyritään saavuttamaan myyntitavoitteet.

Valikoimasuunnittelussa voidaan hyödyntää tuotteiden abc-analyysiä sekä erilaisia valikoimasuunnittelun työkaluja. (Sakki 2001, 139–140.) Valikoimahallintaan liittyy vahvasti tuotteet ja niiden hinnoittelu.

Tavarantoimittajan valintaan vaikuttavat hyvin monet asiat, kuten tuotteet ja laatu, ostohinnat sekä toimittajan arvot ja maine. Tavarantoimittajayhteistyön tavoitteena on löytää parhaat yhteistyökumppanit, joiden kanssa toimintaa voidaan kehittää siten, että molemmat osapuolet hyötyvät (Sakki 2001, 219). Yritysten on järkevää hallita toimittajasuhteitaan siten, että vain tärkeimpiin ja tiiviimpiin suhteisiin kohdistetaan tarkempaa mittausta ja ohjausta. Laaja-alaisempi hallinta sitoo turhaan aikaa ja resursseja. Toimittajat kannattaa luokitella eri tasoille ja määrittellä säännöt siitä, kuinka kunkin toimittajaluokan kanssa toimitaan (Iloranta 2012, 311–315).

Toimittajia alhaisten kustannusten maista on mahdollista hallita erilaisten laadunvalvontaprosessien avulla. Kotimaan toimittajien hallinnassa on tärkeää tiedostaa suhteiden laatu, ja sitä kautta toimittajamarkkinoiden hallinnan merkitys. Suhteen laatu voidaan määrittää esimerkiksi sen mukaan millaisesta tuotteesta on kyse: onko tuotteella suuri vai pieni volyymi, entä onko tuotteella paljon vai vähän toimittajia. Volyymituotteissa kilpailu on runsasta ja toimittajan vaihtaminen on tästä syystä tarvittaessa helppoa ja kustannuksiltaan suhteellisen pientä. (Iloranta 2012, 119.)

Tavarantoimittajayhteistyön pohjana tulee olla hankintastrategia, jossa on määritetty yrityksen hankintatoimen tavoitteet. Siihen voi sisältyä seuraavia asioita: mikä on yrityksen ydinosaaminen, mikä on sopiva toimittajien kokonaisuus, millaiseen yhteistyöhön toimittajien kanssa pyritään, mitä standardeja ja laatunormeja noudatetaan, paljonko ja kuinka varastoidaan, millainen on logistiikka, mitä osaamista hankinnoissa tarvitaan, miten tavarantoimittajayhteistyötä mitataan. (Sakki 2001, 219.)

Tuotteiden tilaaminen, toimitusten valvonta ja reklamaatiokäsittelyt ovat hankintatoimen perusasioita, joiden prosessien tulee olla kunnossa. Vaihto-omaisuuden eli varaston seuranta ja hallinta ovat kriittisiä hankintatoimelle, sillä mikäli varastot eivät ole kunnossa, syntyy yritykselle ylimääräisiä kustannuksia.

Kaupallisella alalla toimivien yritysten hankintaprosesseissa on eroavaisuuksia, sillä alalla toimivia yrityksiä on valtavasti ja niiden kirjo on suuri. Kaupan alan yritykset

toimivat kuluttajien ja toimittajien välissä ja pyrkivät rakentamaan ostettavan valikoiman nimenomaan kuluttajien tarpeisiin. Alan van Weelen mukaan (2010, 368–367) kaupallisen alan osto-organisaatiolle on mahdoton yleistää ”ideaalia” toimintamallia. Weele havainnollistaa kirjassaan kuitenkin ne vaiheet, jotka kaupallisten tuotteiden ostoprosessiin sisältyvät:

- kysynnän määrittäminen tuotteelle/tuotteille
- tuotevalikoiman ja jakelustrategian määrittäminen
- toimittajan/toimittajien valinta
- sopimusneuvottelut
- tilaaminen (ja automatisoidut täydennystilaukset)
- toimitusvalvonta ja laadunvarmistaminen
- raportointi.

Uskon että hankintatoimen merkitys tulee kasvamaan entisestään tulevien vuosien aikana, ja yritykset tulevat panostamaan strategialähtöiseen hankintatoimeen, jossa ostotoimintaa johdetaan, mitataan ja kehitetään erilaisten toimintamallien ja mittareiden kautta selkeiden yksilötasolle purettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen tullaan myös panostamaan enemmän.

#### 4.3.3 Hankinnan työkaluja

Hankintatoimea voidaan ohjata, seurata ja mitata monenlaisilla eri työkaluilla ja menetelmillä, joista seuraavassa on esitetty muutama. Useat hankintaorganisaatiot käyttävät näistä ainakin benchmarkkausta, tosin nykyään myös BSC (Balanced Scorecard -mittaristo) ja ABC-analyysi ovat hyvin yleisiä toiminnan työkaluja.

**Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP** (Enterprise Resource Planning) on yrityksen tietojärjestelmä, joka on erittäin keskeinen hankintatoimen työväline. Sillä pyritään parantamaan niin yrityksen taloudellista kuin toiminnallistakin tehokkuutta. Sen avulla ylläpidetään asiakas-, toimittaja-, ja tuotetietoja sekä sitä voidaan käyttää muun muassa hinnoitteluun, tilaamiseen, varastonhallintaan ja raportointiin. Yksi maailman tunnetuimmista toiminnanohjausjärjestelmistä on SAP.

**Abc-analyysi** on laajalti maailmassa käytetty menetelmä muun muassa tuotteiden luokitteluun, joka perustuu 80/20-sääntöön. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että 20 % tuotteista aiheuttaa 80 % yrityksen kustannuksista. Suuri- ja pienivolyymisten tuotteita tulisi käsitellä eri tavoin, joten on tärkeää erottaa nämä tuotteet toisistaan. Abc-luokittelua voidaan käyttää tuotteiden lisäksi myös esimerkiksi toimittajien luokitteluun. (Sakki, 100–101.) Abc-analyysiin tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti ja analyysiä tehdessä on tärkeää nähdä kokonaiskuva. Usein analyysissä tulee ottaa huomioon muitakin tekijöitä, kuin vain luokittelun tulokset.

**Balanced scorecard** eli tasapainotettu mittaristo (kuvio 8) on R.S. Kaplanin ja D.P. Nortonin kehittämä työkalu, jossa ylätasoon tavoitteet on jaettu pienemmiksi alatasoon tavoitteiksi ja mittareiksi. Kehittyneimmillään työkalu kertoo yksittäiselle työntekijälle päivän tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin puhutaan useasti tuloskortista. (Iloranta 2012, 373.) Selkeä tahtotila ja strategia ovat edellytyksiä tuloskortti-työkalun määrittelyä varten. Mittaristo rakennetaan aina ylhäältä alaspäin organisaatiossa, ja tuloskorttiin kirjattavat tavoitteet johdetaan aina yrityksen strategiasta.



Kuvio 8. BSC-Strategia (Kaplan & Norton 2002, 11)

Tasapainotettu mittaristo soveltuu mielestäni kaikkiin yrityksiin, erityisesti suuriin ja keskisuuriin, joissa johdon ja työntekijöiden välillä saattaa olla suuri etäisyys. Omassa organisaatiossa mittaristo lähtee strategisista tavoitteista, joita ovat kannattava kasvu,

kuluttaja-asiakaskauppa sekä vastuulliset ja tehokkaat toimintatavat. Strategia on jalkautettu hankintaorganisaation strategiaan, jossa tavoitteet pohjautuvat juuri konsernitason tavoitteisiin. Hankintaorganisaation ylätason tavoitteet edelleen pilkotaan pienempiin osiin tuotelinjottain, ja tuotelinjottain edelleen pienempiin osiin tiimeittäin. Tiimitason tavoitteiden ollessa selvillä, on mahdollista laatia työtehtäväkohtainen tulokortti, joka motivoi työntekijää. Tavoitteisiin on helpompi yltää, koska ne ovat konkreettisempia sekä esitetty yksityiskohtaisemmin, kuin ylätason tavoitteet. Uuden työntekijän perehdyttämävaiheessa voidaan tulokkaalle kertoa tehtäväkohtaisista tavoitteista tulokortin avulla.

**Benchmarking** eli vertailuanalyysi on erittäin hyödyllinen työkalu oman toiminnan analysointiin ja kehittämiseen. Tyypillisesti benchmarking sisältää seuraavat vaiheet: vertailun kohteen ja laajuuden määrittäminen, mittauskeinojen määrittäminen, datan kerääminen ja eroavaisuuksien analysointi, tulosten esittäminen ja keskustelu, kehityssuunnitelma ja täytäntöönpano. Jatkuva benchmarkkaus on tärkeää, sillä kehittyäkseen yritysten tulee olla ajan tasalla toimialan muutoksista sekä kilpailijoiden tekemisistä. (Benchmarking methods.)

Kaupan alalla toiminnan vertailu on hyvin yleistä, sillä yritysten tulee olla ajan tasalla trendeistä, kuluttajakäyttäytymisestä sekä kilpailijoiden toimista. Yritykset seuraavat kilpailijoidensa tuotteita, hinnoittelua ja toimittajia. Benchmarkkaus soveltuu jokaiseen yritykseen, ja sitä on mahdollista tehdä pienemmilläkin resursseilla: katalogit sekä internet pitävät sisällään paljon arvokasta tietoa ja kauppavierailut on helppo toteuttaa.

**Portfolioanalyysi** perustuu Kraljicin artikkeliin vuodelta 1983, jonka lähtökohtana on havainto, etteivät kaikki tuotteet ole samanarvoisia, vaan vaativat erilaista ostamista riippuen siitä mihin kategoriaan tuotteet kuuluvat. Portfolioanalyysissä tuotteet on jaettu niiden strategisen merkittävyyden ja markkinoiden monimutkaisuuden pohjalta neljään kategoriaan: volyyminhankinnat, strategiset hankinnat, ruutiini tuotteet sekä pullonkaulahankinnat. (Kraljic 1983). Portfolioanalyysia on helppo soveltaa kaupallisen alan yrityksiin, ja oman yrityksen tuotteet/palvelut voi sijoittaa nelikenttä-analyysiin, jolloin tuotteiden merkitys yritykselle on helpompi havaita.

#### 4.3.4 Digitalisaatio ja verkottuminen

Uusi teknologia mahdollistaa verkostoitumisen erilaisissa internetyhteisöissä, joita muodostuu erilaisten asioiden, teemojen ja ammattien tai minkä tahansa muun yhdistävän tekijän ympärille. Internetin kehityksessä ollaankin siirtymässä yksisuuntaisen staattisen julkaisemisen ja tiedon siirron vaiheesta seuraavaan, jolle on ominaista: osallistuminen, julkinen keskustelu sekä se, että käyttäjät luovat ja muokkaavat sisältöjä. Tunnettuja yhteisösivustoja ovat muun muassa Facebook ja LinkedIn, joissa sadat miljoonat ihmiset tapaavat toisiaan. Tärkeitä tietolähteitä ovat myös verkkopäiväkirjat eli blogit, joille on tyypillistä: persoonallisuus, tuoreus ja spontaanisuus. (Juholin 2008, 76).

Sähköpostiviestintä oli monille ensimmäinen kokemus digitaalisesta viestinnästä työpaikalla. Yhä useammassa työyhteisössä intranet, organisaation sisäinen verkko, on ainakin osittain korvannut ja vähentänyt sähköpostin käyttöä rutiininomaisten asioiden tarkistamiseen, sopimiseen ja kysymiseen. Myös uudet pikaviestimet ja puhelinten uudet toiminnot korvaavat sähköpostia. (Juholin 2008, 77.) Yritysten nykypäivän työskentelytapoja ovat puhelinpalaverit, skype-kokoukset, pikaviestintätoiminnot Lync ja Whatsapp. Tietoa voi myös jakaa mikroblogipalvelussa Twitterissä sekä mediapalveluissa Pinterestissä, Instagramissa, Youtubessa, Slidesharessa ja Prezissä.

Edellä esitettyjen teorioiden valossa, voidaan todeta hankintatoimen asiantuntijan, tässä työssä ostajan, toimenkuvan olevan moniulotteinen ja pitävän sisällään useita osa-alueita. Perehdyttäminen työtehtäviin, työyhteisöön ja -kulttuuriin, eri sidosryhmiin, yrityksen sähköisiin viestintäkanaviin on tärkeää, jotta työhön perehtyjä pääsee heti alusta asti kiinni yrityksen toimintatapoihin ja osaksi työyhteisöä.

## 5 Kehittämistehtävän toteutus

### 5.1 Perehdyttämisen sisällön laatiminen

Toimenkuvan määrittelyä varten tutkija perehtyi ostajan tulostoimenkuvaan ja kiinnitti huomiota erityisesti työnsisällöllisiin vaatimuksiin, ja niiden kautta muodostuviin tietotarpeisiin. Ostajan toimenkuva pitää sisällään osa-alueet, jotka kuvattiin aiemmin kappaleessa 4.3.2.



Valikoimasuunnitteluun kuuluu kilpailukykyisen valikoiman rakentaminen annettuun tilaan, ja sen muokkaaminen sesonkien mukaisesti. Jotta valikoimapäätökset voidaan tehdä, tulee kartoittaa valikoimatarjontaan parhaiten soveltuvat toimittajat ja käydä heidän kanssaan sopimusneuvottelut muun muassa hinnoista sekä toimitus- ja maksuehdoista. Ostaja seuraa ostoja sekä ja raportoi niistä, erityisesti poikkeamista, omalle esimiehelleen. Ostajan tulee puuttua toimitusvarmuuteen ja reklamaatioihin, mikäli ne poikkeavat sovitusta. Vaihto-omaisuuden hallinta ja sitä kautta vaikuttaminen tuoteryhmän kannattavuuteen on yksi keskeisimmistä ostajan tehtävistä. Ostaja huolehtii siitä, että sovitut asiat toimittajan kanssa toteutuvat kuten laatu- ja vastuullisuusasiat. Yhteistyö eri sidosryhmiin on tärkeää ja vaikuttaa työn onnistumiseen.

Ostajan toimenkuvan tarkastelun kautta keskeisimmiksi työssä hallittaviksi asioiksi muodostuivat valikoimasuunnittelu, toimittajien kartoitus ja valinta, sopimusneuvottelut ja sopimussisällölliset asiat, vaihto-omaisuuden hallinta, raportointi sekä laatu- ja vastuullisuusasiat. Samat asiat korostuivat kirjallisuudessa ja valikoimapäälliköiden haastatteluissa, joten nämä asiat sisällytin perehdyttämissuunnitelmaan.

Yrityksen toiminta pohjautuu yrityksen strategiaan, ja siitä johdettuihin toimintaperiaatteisiin. Kaiken yrityksen toiminnan tulee edistää strategian toteutumista, näin ollen myös perehdyttämisen suunnittelussa tulee huomioida mitä yritys tavoittelee, miksi ja millä tavoin.

## 5.2 Benchmarking: konsernin parhaiden käytäntöjen monistaminen

Konsernitason perehdyttämiskäytäntöjen selvittäminen tapahtui kontaktoimalla konsernin HR-yksikköä sähköpostitse kesäkuussa ja elokuussa 2015. Tuona aikana tutustuin konsernin perehdyttämismateriaaleihin sekä analysoin myös oman yksikköni käytössä olleita tai jo vanhentuneita materiaaleja, joita sain käsiini. Samalla selvisi, että konsernissa oltiin vuoden 2015 aikana yhtenäistämässä yhtiöiden yleisperehdyttämiskäytäntöjä, jotta perehdyttäminen olisi jatkossa ohjatumpaa, prosessimaisempaa ja tasalaatuisempaa. Tutkija ei ollut tietoinen tästä hankkeesta, mutta se tuli vastaan nykytila-analyysissa materiaali- ja perehdyttämiskäytäntöjen kartoituksen yhteydessä. Käynnissä oleva hanke vahvisti entuudestaan näkemystä kehittämishankkeen tarpeellisuudesta omassa yksikössä, juuri substanssiosaamisen perehdyttämisen osalta. Konsernin kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuottaa

yleismateriaalia perehdytettävälle, perehdyttäjälle sekä esimiehille sähköiseen oppimisympäristöön.

Muiden yhtiöiden perehdyttämiskäytäntöihin tutustuminen tapahtui tutustumalla kyseisten yhtiöiden perehdyttämismateriaaleihin 06 ja 08/2015 välisenä aikana. Materiaaleista kävi ilmi, että perehdyttämisen tueksi on saatavilla muun muassa perehdyttämisen runko ja muistilista, mutta ei juurikaan muuta. Perehdyttämisen sisältö koostui suuremmaksi osaksi yleisperehdyttämisen asioista, ei niinkään tehtäväkohtaisesta perehdyttämisestä.

Konsernin HR-yksikön kontaktoinnin jälkeen tutkija oli yhteydessä oman yrityksen HR-yksikköön ja toteutti 30 minuutin puhelinhaastattelun henkilöstöpäällikölle 19.8.2015, jotta oman yksikön käytäntöihin saatiin vielä tarkennuksia. Haastattelussa ilmeni, että HR tuottaa yleisperehdyttämismateriaalia tarpeeseen, ja yksiköissä hoidetaan tehtäväkohtainen perehdytys. Puhelinhaastattelussa kävi ilmi, että yrityksen toisessa yksikössä on käytössä verkkokoulutusmateriaalia perehdyttämisen tueksi, jota ei ollut tutkijan omassa yksikössä toistaiseksi hyödynnetty. Syy sille, miksi verkkokoulutusmateriaaleja ei ollut hyödynnetty, jäi epäselväksi, mutta valikoimapäälliköiden haastatteluja analysoimalla tulkitsin, ettei materiaalista välttämättä tiedetty. Verkkokoulutusmateriaaliin tarkemmin perehtymällä kävi ilmi, että kyseinen materiaali on soveltuvien osin hyödynnettävissä myös käyttötavarayksikön perehdyttämisprosessiin, ja se päätettiin sisällyttää jatkossa osaksi perehdytystä.

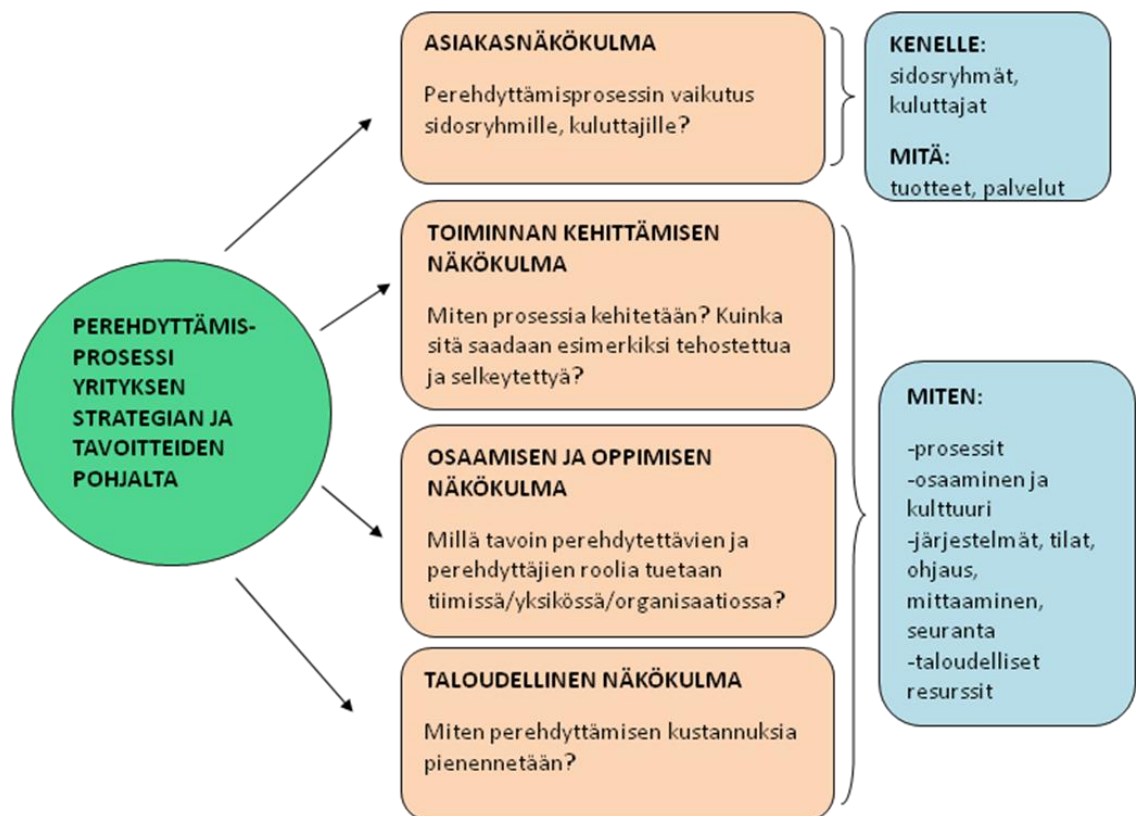
### 5.3 Sisäiset palaverit

Kehittämishankkeen aikana pidin palavereita työpaikalla työn ohjaajani (esimieheni) kanssa, joissa käytiin vapaamuotoista keskustelua perehdyttämisprosessin kehittämistoimenpiteistä, sekä niiden jalkauttamisesta yksikköön. Palaverissa 06/2015 keskustelimme tutkimusongelmasta, kysymyksistä sekä työn rajauksista. Pohdimme yhdessä kuinka ja millä aikataululla hanketta lähdetään viemään työpaikalla eteenpäin, ja sovimme että olen suoraan yhteydessä muihin valikoimapäälliköihin, joita tarkoitukseni oli seuraavaksi haastatella. Kesäkuussa esitin tiimipalaverissa muille tiimin jäsenille, ostajille ja tuoteasiantuntijoille, kehittämistehtävän ja sen tavoitteet, jolloin muut tiimiläiset totesivat työn olevan mielenkiintoinen ja varmasti tarpeellinen. 10/2015 kävimme esimieheni kanssa yhdessä läpi haastatteluissa nousseita

kehittämisehdotuksia, sekä työni viitekehystä. 01/2017 kartoitimme tarkemmin kehittämiskohteita ja 03/2017 kävimme läpi hankkeen aikana työstämääni materiaalia.

#### 5.4 Konkreettiset kehittämisehdotukset

Teoriaosuudessa esitetystä Balance Scorecard -mittaristosta on tehty erilaisia variaatioita, ja päätin käyttää tehtävässä Wiltrain Consultingin esittämää mallia pohjana perehdyttämisen suunnittelulle (kuvio 9). Mielestäni malli on selkeä, ja sen avulla voidaan tarkastella tavoiteltavan perehdyttämisen prosessin, syntyä: **”kenelle, mitä ja miten” -näkökulmasta**. Mallissa huomioidaan yrityksen strategia ja tavoitteet, joita halusin korostaa suunnitelmassa.



Kuvio 9. Tavoiteltavan perehdyttämisen prosessin synty (mukaillen Wiltrain Consulting 2012, 6; Kaplan & Norton 2002, 9.)

Kohdeyritys julkaisi uuden strategian keväällä 2016, jota on lähdetty voimakkaasti toteuttamaan ja jalkauttamaan eri yksiköihin. Uuden tulokkaan on tärkeää saada kiinni tästä uudesta suunnasta ja sen sisältämistä toimintamalleista. Uuden tulokkaan on tärkeää ymmärtää, mitkä ovat yrityksen ja siitä hankintaan jalkautetun strategian

kulmakivet, mitä strategian toteuttaminen vaatii häneltä ja mitkä ovat uudet toimintamallit ja toimintaa ohjaavat periaatteet ja arvot.

Haastatteluiden, keskusteluiden, aineiston läpikäynnin ja konsernin benchmarkkauksen tuloksena keskeisiksi toimenpiteiksi valikoitui koko perehdyttämisprosessin uudistaminen, johon sisältyi perehdytysuunnitelman toteutus. Poiketen tutkimuksen alkuperäisestä tavoitteesta kehittää ostajan perehdyttämistä pelkästään työn substanssin osalta, kehitettiin koko perehdyttämisprosessia.

Toteuttamieni teemahaastatteluiden, lukemani kirjallisuuden, benchmarkkauksen ja ostajan toimenkuvan tarkastelun pohjalta kehitin ostajan perehdyttämismallin, joka on kuvattu kuviossa 10. Perehdyttämismallissa olen kuvannut prosessin, jonka avulla syntyy yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuva perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämismalli pohjautuu sekä kuvioon 9 että luvussa 3.4. esitettyyn kuvioon 4 perehdyttämiseen vaikuttavista tahoista.

#### 5.4.1 Perehdyttämismalli

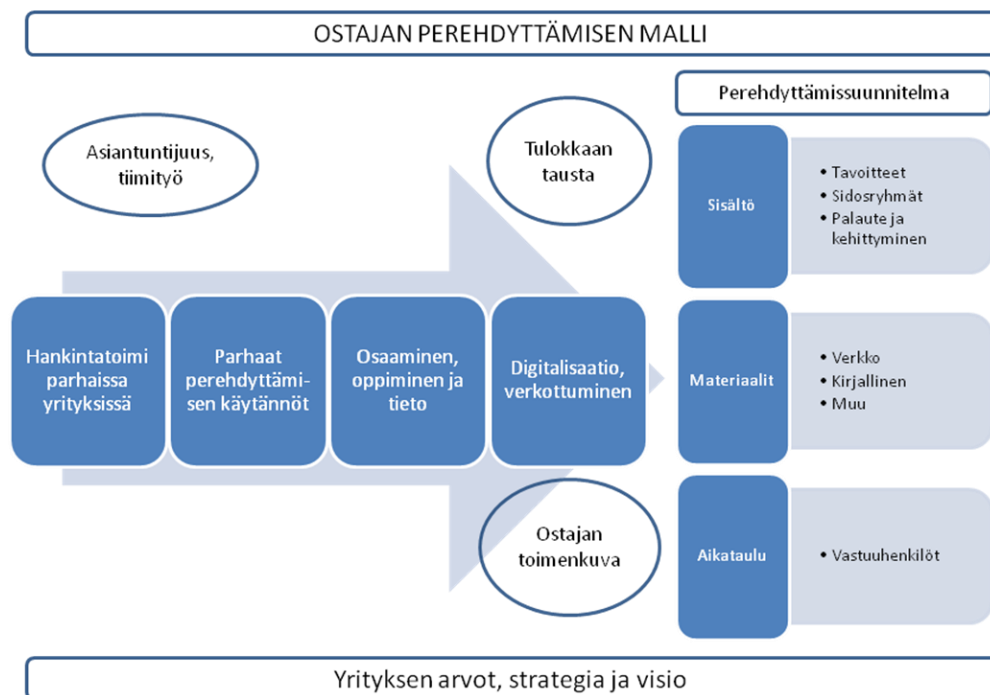
Kirjallisuuskatsauksesta kävi ilmi, että perehdyttämisen kirjo on hyvin laaja, eikä yhtä ainoaa toimivaa perehdyttämisen mallia ole olemassa. Jokaisen yrityksen tulee suunnitella perehdyttäminen sopivaksi yrityksen strategiaan ja toimintaympäristöön (luku 4.1.3). Halusin lähteä kehittämään perehdyttämistä laatuperehdyttämisen ja räätälöidyn perehdyttämisen suuntaan, jolloin päävastuu perehdyttämisestä on tiimeillä, ja lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen. Perehdyttäminen muokataan tulokkaan kykyjen ja osaamisen mukaan jokaiselle sopivaksi kokonaisuudeksi hyödyntäen ennakolta määritettyä ja hyvin kuvattua perehdyttämisen prosessia (luku 4.1.2).

Ostajan perehdyttämismallissa on huomioitu seuraavat kokonaisuudet, jotka ovat merkittäviä perehdytyksen onnistumisen kannalta:

- yrityksen arvot, strategia ja visio
- parhaiden hankintayksiköiden erottautumistekijät
- parhaat perehdyttämiskäytännöt
- osaamisen, oppimisen ja tiedon näkökulma

- digitalisaatio ja verkottuminen
- tulokkaan työ- ja koulutustausta
- ostajan toimenkuva
- asiantuntijuus ja tiimityö.

**Yrityksen arvot, strategia ja visio** toimivat ostajan perehdyttämisen mallissa kaiken perustana. Niiden lisäksi perehdyttämisessä tulee huomioida työn substanssi ja sen osaamisen taso parhaalla mahdollisella tavalla. Kappaleessa 5.3. kerron **hankintatoimen parhaiden yritysten erottautumistekijöiden** olevan muun muassa seuraavat: järjestelmällinen hankintatoimen koulutus, selkeät tavoitteet ja tulosten laaja mittaaminen, yksilötason tavoitteiden toteutumisten arviointi sekä tiivis yhteistyö muiden funktioiden kanssa yli organisaatorajojen. Näihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota jo perehdyttämisvaiheessa.



Kuvio 10. Ostajan perehdyttämisen malli

**Perehdyttämisen parhaita käytäntöjä** ovat suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, prosessimaisuus, toimiva vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuminen, selkeä vastuiden jako organisaation sisällä, kannustus ja tuki uudelle tulijalle, yhteiset pelisäännöt sekä seuranta.

**Työssä tarvittava osaaminen** jakautuu tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialaosaamiseen, työsuhteosaamiseen sekä yleis-/perusosaamiseen. Yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden mukainen ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen on määritelty ostajan toimenkuvassa. Perehdyttämisen tulee keskittyä osaamisen kasvattamiseen, ja näin ollen perehdytettävän taustat on huomioitava: jokainen yksilö on erilainen osaamis- ja oppimistarpeiltaan. Työntekijän osaamista on hyvä peilata organisaatiossa laadittuihin osaamisalueisiin. **Oppimisen ja tiedon** jakamista voi edistää esimerkiksi koulutuksilla, tietoiskuilla, projekteihin osallistumisella, kontaktoimalla sidosryhmiä, tutoroinnilla, itsenäisesti opiskelemalla, kirjallisuuden ja eri tietolähteiden avulla sekä verkkoympäristössä oppimalla (luku 4.2.). Perehdyttämisessä on tiedostettava erilaiset tavat oppia ja mukautettava perehdyttämismenetelmät kullekin perehtyjälle sopiviksi.

Usein tietoon liittyvät haasteet organisaatioissa eivät johdu siitä, ettei tietoa olisi saatavilla, vaan siihen ettei olemassa olevaa tietoa osata hyödyntää tai sitä on liikaa. Jotta tieto tuottaisi arvoa, tulee sen olla oikealla henkilöllä oikeaan aikaan, ja sitä tulee osata tulkita oikein. Organisaation toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen edellyttää sisäisen tiedon hallintaa ja soveltamista (ks. 4.2.2). Ihan yhtä lailla perehdyttämisen suunnittelussa tulee tietoa tarkastella kriittisesti, ja jakaa sitä vain sen verran kuin on tarpeen kussakin perehdyttämisen vaiheessa.

**Digitalisaation** seurauksesta yhä useammassa työyhteisössä intranet on vähentänyt sähköpostin käyttöä rutiinomaisten asioiden tarkistamiseen, sopimiseen ja kysymiseen. Myös uudet pikaviestimet ja puhelinten uudet toiminnot korvaavat sähköpostia. Yritysten nykypäivän työskentelytapoja ovat puhelinalaverit, skypekokoukset, pikaviestintätoiminnot ja Whatsapp. (Luku 4.3.4). Perehdyttäminen yrityksen sähköisiin viestintäkanaviin on tärkeää, jotta työhön perehtyjä pääsee heti alusta asti kiinni yrityksen toimintatapoihin ja osaksi työyhteisöä.

Nykyaikaisessa verkostoituneessa toimintaympäristössä **asiantuntijuuden** keskeskeisinä ajureina ovat yksilön sisäiset motivaatiotekijät sekä onnistumisen kokemukset. Jotta asiantuntijat työskentelevät luovasti ja tehokkaasti, kannattaa heille antaa vapauksia suunnitella itselleen sopivampia työnteon tapoja, eikä kontrolloida heidän työskentelyään liian tarkasti. Työn tavoitteiden asettaminen on kuitenkin tärkeää, sillä muutoin on vaarana, että työ jää irralliseksi osasuoritukseksi, joiden linkittymistä suurempaan kokonaisuuteen on vaikea hahmottaa.

Asiantuntijaperehdyttämisessä korostuukin erityisesti verkostojen tunteminen sekä tiedonhankinnan onnistuminen itsenäisesti (luku 4.3.1.).

**Tiimi** on usein organisaatiossa oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkö. Tiimiosaamiseen sisältyy yleensä paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kuvattu missään. Laadukas tiimitoiminta edellyttää, että tiimin jäsenet ymmärtävät toisiaan. Mikäli tiimi on laatinut yhteisiä pelisääntöjä, voidaan niitä jakaa tulokkaalle. Hyvän tiimin jäsenet kehittävät omaa toimintaansa siten, että myös muut tiimin jäsenet kehittyvät, ja sitä kautta työn tehokkuus ja laatu paranee. (Luku 4.2.3). Tiimiä kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä luontevalla tavalla ja samalla tiimin jäsenet oppivat tuntemaan uuden työntekijän paremmin, ja tulokkaalle tulee tervetullut olo yksikköön.

#### 5.4.2 Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämisen mallin pohjalta, lukuisia perehdyttämisen muistilistoja ja suunnitelmia, kirjallisuutta sekä palautetta hyödyntämällä organisaatiolta valmistui ostajan perehdyttämissuunnitelma 2.4.2017. Suunnitelman teossa hyödynsin erityisesti perehdyttämisen vaiheita ja perehdyttämissuunnitelman runkoa, jotka on esitetty luvussa 4.1.3.

Yhdeksän sivuinen suunnitelma on kronologisessa järjestyksessä, ja se on tarkoitettu sekä perehtyjän että perehdyttäjän käyttöön. Suunnitelmaan on merkitty aikajaksoittain mitä aihealueita kulloinkin tulee käydä läpi. Suunnitelmaan on lisäksi sisällytetty perehtyjälle itseopiskelumateriaalia.

Konsernissa on alkuvuodesta 2017 uuden strategian myötä vahvasti viestitetty pääjohtajatasolta asti yhteisten käytäntöjen tärkeyttä, korostettu tiimihenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Tästä johtuen päätin kehittää perehdyttämisprosessia kokonaisuutena, johon sisältyy myös yleisperehdyttäminen, vaikka alun perin tarkoituksena oli kehittää pelkästään tehtäväkohtaista perehtymistä. Sisällyttämällä yleisperehdyttäminen suunnitelmaan, saatiin tarkasteltua ja kehitettyä uuden tulokkaan mahdollisuuksia verkostoitumiseen työyhteisön jäsenten kanssa uusin tavoin. Työpaikalle tehty suunnitelma on salassa pidettävä, joten sitä ei liitetty sellaisenaan työhön.

Kun perehdyttämissuunnitelmaa laadittiin, huomioitiin uusi strategia ja yrityksen toimintaperiaatteet, ostajan tietotarvevaatimukset sekä haastatteluissa esiin nousseet kehittämiskohteet ja esimiesten asettamat tavoitteet hankkeelle. Erityisen tärkeää on myös se, että yksi ihminen pitää kokonaisuutta hallussaan, vaikka eri työvaiheisiin olisi omat perehdyttäjänsä.

Alustava perehdyttämissuunnitelma käytiin läpi esimieheni kanssa 16.3.2017, jonka jälkeen tein suunnitelmaan muutoksia ja korjauksia saatujen kommenttien pohjalta. Lisäksi toimitin suunnitelman sekä konsernin HR:ään että yksikön HR:ään kommentoitavaksi 27.3.2017. Konsernin HR:n kehittämispäällikkö kommentoi suunnitelman olevan oikein hyvä, ja hän poimi sieltä useampia ideoita konsernin taustatoimintojen perehdyttämissuunnitelmaan. Tämän jälkeen pyysin suunnitelmasta palautetta yhdeltä ostajalta ja valikoimapäälliköltä. Palautteen kerääminen tapahtui vapaasti keskustellen samalla kun esitin heille suunnitelman.

Perehdyttämissuunnitelma ei ole vain lista asioista, vaan se toimii runkona koko perehdyttämisprosessille. Suunnitelma kattaa ostajan perehdyttämistarpeet työn aloituksesta koko koeajan neljä kuukautta ja sen jälkeen. Sisällytin suunnitelmaan sekä yleiset HR:n vastuulla olevat työsuhteasiat että hankinnan asiakokonaisuudet. Siinä määritellään perehdyttämisen aikataulu, vastuut ja asiakokonaisuudet. Suunnitelma toimii samalla muisti-, linkki- ja yhteystietolistana. Suunnitelmaan sisältyy perehdytyksen seuranta ja palautekeskustelut.

Suunnitelman sisältö perustuu kirjallisuudessa esitettyyn toimivan perehdyttämissuunnitelman sisältöön aikatauluista ja palautekeskusteluista sekä valikoimapäälliköiden toiveisiin yhteystiedoista ja linkkiloista. Sekä kirjallisuudesta, että esimiesten toiveista ja oman havainnointini kautta nousi esiin tarve listata materiaaliin tapaamiset keskeisten yhteys henkilöiden kanssa sekä lisätä suunnitelmaan tietoa itseopiskelumateriaalista. Aiemmista suunnitelmista hyväksi todettu selvitettävät asiakokonaisuudet -lista on nyt tuotu myös osaksi uutta suunnitelmaa.

Seuraavassa on lueteltu perehdyttämissuunnitelman sisältämät kohdat, joiden tarkempaa sisältöä ja merkitystä tarkennetaan seuraavaksi.

- ennen työstä sopimista ja työn aloittamista



- ensimmäisenä työpäivänä - yleisperehtyminen
- ensimmäisen viikon aikana - yleis- ja tehtäväkohtainen perehtyminen
- opiskelumateriaali - itsenäisesti
- tehtäväkohtainen perehtyminen 1-2 kuukauden aikana
- tapaamiset keskeisimpien sidosryhmien kanssa
- keskeisimpien sidosryhmien yhteystiedot
- perehdytyksen välikeskustelu 1-2 kk työn aloituksesta
- perehdytyksen päätöskeskustelu, ja siinä yhteisesti sovitut asiat
- selvitettävät asiakokonaisuudet perehdytyksen aikana -listaus.

On tärkeää, että työntekijän tuloon on varauduttu ja perehdytykseen on riittävästi aikaa.

**Ennen työstä sopimista ja työn aloitusta** (ks. taulukko 2) perehdytyksen koordinoijan kannattaa ottaa tulokkaaseen yhteyttä, jotta saa tärkeää tietoa tulokkaalta perehdyttämisen suunnittelua varten. Samalla voi antaa tietoa ensimmäisen päivän kulusta ja muun muassa kertoa kuka on tulokasta työpaikalla vastassa, jolloin uuteen työhön tulo on mukavampaa. Kaikki luvat ja välineet, jotka on mahdollista hankkia etukäteen, tulee hoitaa hyvissä ajoin ennen tulokkaan aloittamista.

Taulukko 2. Perehdytysuunnitelma: ennen työn aloitusta

ENNEN TYÖN ALOITUSTA				
Tehtävä	Vastuu	Asianhoitaja	Suunniteltu ajankohta	Kuittaus ja pvm.
<b>Työhöntulotarkastus</b> sekä siihen liittyvät tehtäväkohtaisesti erikseen määritetyt asiat	Esimies	Työterveyshuolto		
<b>Työsopimuksen läpikäynti ja allekirjoitus</b>	Esimies	HR-palvelu toimittaa sopimuksen esimiehelle		
<b>Toimenkuvan läpikäynti, työpiste</b>	Esimies	esimies		
<b>Perustunnukset</b>	Esimies	HR-palvelut		
<b>Kulkulupa, avaimet</b>	Esimies	HR-palvelut		

Perehdyttämisen kirjallisuudesta kävi ilmi, että ensimmäiset päivät ovat erityisen merkittäviä sen osalta, kuinka tulokas kokee itsensä vastaanotetuksi ja millaiseksi mieltää yrityksen. Tästä **johtuen ensimmäisinä päivinä tapahtuu yleisperehdyttäminen** (taulukko 3), jolloin korostuu uuden työntekijän vastaanotto, työyhteisön jäseneksi toivottaminen, verkostoituminen ja yhteen hiileen puhaltaminen.

Suunnitelmassa on ensimmäinen työpäivä ja ensimmäinen viikko omina kokonaisuuksinaan, jotta vastaanottoon varmasti kiinnitetään riittävästi huomiota. Ensimmäisenä työpäivänä riittää hyvin rento ja mukava vastaanotto esimerkiksi aamukahvittelun merkeissä, yritykseen ja organisaatioon tutustuminen, työyhteisön ja toimitilojen esittely, omaan työpisteeseen rauhassa tutustuminen ja kollegoiden tapaaminen. Esimies muokkaa suunnitelmaa aina perehtyjän tarpeisiin sopivaksi. Perehdyttämisellä tulee olla selkeä tavoite, joka perustuu yrityksen strategiaan. Hyvä perehdyttäminen huomioi tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Suunnitelmasta tulee olla kaksi kappaletta: toinen esimiehellä ja toinen perehdytettävällä.

Taulukko 3. Perehdyttämissuunnitelma: ensimmäisenä päivänä

<b>ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ - YLEISPEREHTYMINEN</b>				
Perehdytettävä asia	Perehdyttäjä	Aineisto	Suunniteltu ajankohta	Työntekijän kuittaus
<b>Yritys ja organisaatio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>johtamismalli ja organisaatio</li> <li>strategia, arvot ja visio</li> </ul>	Esimies / itsenäisesti			
<b>Työyhteisö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>oma yksikkö ja yksikön tarkoitus</li> <li>kierrätys toimistossa - muut työyhteisön jäsenet tutuiksi!</li> </ul>	Esimies			
<b>Työympäristö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>kulikutiet, leimauspiste ja varauuskäynnit</li> <li>yksikön työtilat</li> <li>ruokailu- ja taukotilat</li> </ul>	Esimies / nimetty kollega			

**Ensimmäisen viikon aikana yleis- ja tehtäväkohtainen perehdyttäminen** (taulukko 4) on tärkeää. Hyvä perehdyttäjä luo kokonaiskuvan perehtyjälle, kertoo mitä on suunnitellut sekä jaksottaa perehtymistä. Tavoitteiden asettaminen perehdytykselle on tärkeää ja kertoo perehdytettävälle mitä odotetaan. Erityisen tärkeää on myös se, että yksi ihminen pitää kokonaisuutta hallussaan, vaikka eri työvaiheisiin olisi omat perehdyttäjensä. Kun suunnitelmaa suunnitelmaa täydennetään yhdessä perehtyjän kanssa tulee huomioitua perehdytettävän taustat ja osaamisen taso, jolloin suunnitelma muokataan kullekin yksilölle sopivaksi, omanlaiseksi kokonaisuudeksi. Lyhyt palautekeskustelu kuluneesta viikosta on hyvä toteuttaa ensimmäisen viikon päätteeksi.

Taulukko 4. Perehdyttämissuunnitelma: ensimmäisen viikon sisältö

<b>ENSIMMÄINEN VIIKKO - YLEIS- JA TEHTÄVÄKOHTAINEN PEREHTYMINEN</b>				
<b>Perehdytettävä asia</b>	<b>Perehdyttäjä</b>	<b>Aineisto</b>	<b>Suunniteltu ajankohta</b>	<b>Työntekijän kuittaus</b>
<b>Toimintatavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• työaika ja tauot</li> <li>• työajanseuranta ja leimaus</li> <li>• poissaolot ja ilmoitusvelvollisuus</li> </ul>	Esimies / nimetty kollega			
<b>Järjestelmät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnanohjausjärjestelmä + ohjeet</li> <li>• raportointiohjelma (myynti, varasto, aliarvostus, ABC-analyysi)</li> </ul>	Edellinen työntekijä ko. tehtävässä/ Nimettykollega			
<b>Palaverikäytännöt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimipalaverit</li> <li>• markkinointipalaverit</li> <li>• tavarantoimittajapalaverit, neuvottelutilat ja tilavaraus</li> </ul>	Esimies / nimetty kollega			
<b>Työterveyshuolto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sairauspoissaoloihin liittyvät käytännöt</li> </ul>	Itsenäisesti			
<b>Henkilöstön liikunta ja virkistystoiminta</b>	Nimetty kollega / itsenäisesti			
<b>Työsuhde-edut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alennusoikeudet</li> <li>• liikunta- ja kulttuurisetelit</li> <li>• lounasetu</li> </ul>	Itsenäisesti	Tervetuloa Ketjuyksikköön -opas		

**Itsenäinen opiskelumateriaali** (ks. taulukko 5) on sisällytetty suunnitelmaan, koska valikoimapäälliköiden haastatteluissa nousi esiin hankinnan eri osa-alueiden ymmärryksen syventäminen, kuten valikoimasuunnittelu, tavarantoimittajasuhteet, sopimusneuvottelut ja vaihto-omaisuuden hallinta. Kyseiset aihealueet nousivat esiin myös hankintakirjallisuudessa keskeisinä hankinnan käsitteinä. Osa ostajista on työskennellyt yrityksessä aiemmin toisissa tehtävissä, ja tästä syystä perehdytyksessä toisinaan on tarvetta itse substanssin syventämiselle. Tähän tarkoitukseen hankintatoimen ajankohtainen kirjallisuus soveltuu loistavasti. Materiaaleihin tutustuminen tapahtuu kunkin tulokkaan osaamistason mukaisesti, eli tulokkaan tausta huomioiden; mikäli kyseessä on uusi ostaja, jolla ei ole aiempaa hankintaosaamista, voidaan materiaalia antaa runsaamminkin läpikäytäväksi.

Taulukko 5. Perehdyttämissuunnitelma: opiskelumateriaali

<b>OPISKELUMATERIAALI - ITSENÄISESTI</b>			
<b>Verkko-oppimisympäristö</b>	<b>Tarkempi sisällön kuvaus</b>	<b>Polku/linkki</b>	<b>Ajankohta ja kuittaus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perehtymisen polku</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menettelyt</li> </ul>			
<b>Muu materiaali</b>	<b>Tarkempi sisällön kuvaus</b>	<b>Polku/linkki</b>	<b>Ajankohta ja kuittaus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuosiraportti</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervetuloa taloon -opas</li> </ul>			
<b>Kirjallisuus</b>			
Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2012. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma Oy.			
Huuhka, Terttu 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2.painos. Books on Demand, Helsinki.			
Purchasing and Supply Chain Management, 2010. Arjan J. van Weele. 5.painos.			

Tutkimuksen aikana selvitettiin mahdollisuus verkkokoulutukseen. Benchmarkkauksen yhteydessä selvisi, että toisella organisaation yksiköllä on käytössä verkko-

oppimisympäristö, joka on koettu hyödylliseksi. Tästä syystä se tuotiin osaksi käyttötavarahankinnan ostajien perehdytysuunnitelmaan. Suunnitelmaan on koottu materiaalia hankintatoimen substanssin syventämiseksi, niin yrityksen sisäisiä toimintamalleja kuin vapaaehtoisia, perehtyjän oman mielenkiinnon mukaisesti valittavia eri kirjallisuuslähteitä. "Käsikirja tai muistilista, johon voi kuitata työntekijän kanssa läpikäytyt asiat, ja tavoitteiden asettaminen kertoo perehdyttävälle mitä odotetaan." (Kpl. 4.1.4). Keskeisimmistä ohjelmista ja sivustoista, joita ostaja tarvitsee päivittäisessä työssään, koottiin linkkilista perehdyttämissuunnitelmaan. Jokainen tiimi voi muokata listaa tarpeidensa mukaiseksi.

**Tehtäväkohtainen perehtyminen 1-2 kuukauden aikana** pitää sisällään keskeisimmät ja oleellimmat työtehtävät, työssä tarvittavat asiakokonaisuudet (taulukko 6). Substanssiosaamiseen perehdyttäminen tapahtuu siten, että keskeiset ostajan työssä merkittävät aihelauheet on tuotu osaksi perehdyttämissuunnitelmaa. Hyvä perehdyttäjä on yleensä kohtuullisen kokenut työntekijä, joka ei kuitenkaan ole vielä unohtanut millaista on aloittaa uudessa ympäristössä. Hyvä perehdyttäjä kuuntelee, kiinnostus toisen auttamiseen sekä opastamiseen.

Taulukko 6. Perehdyttämissuunnitelma: tehtäväkohtainen perehtyminen

<b>TEHTÄVÄKOHTAINEN PEREHTYMINEN 1-2 KUUKAUDEN AIKANA</b>				
<b>Perehdytettävä asia</b>	<b>Perehdyttäjä</b>	<b>Aineisto</b>	<b>Suunniteltu ajankohta</b>	<b>Työntekijän kuittaus</b>
<b>Strategiasta omaan työhön johdetut keskeisimmät tavoitteet</b>	Esimies			
<b>Tavarantoimittajien johtaminen</b> (toimittajat, sopimukset, neuvottelut)	Edellinen työntekijä ko. tehtävässä / kollega			
<b>Valikoiman suunnittelu, muodostus ja hallinta</b>	Edellinen työntekijä ko. tehtävässä			
<b>Logistiikka, huolinta ja tullaus</b>	Edellinen työntekijä ko. tehtävässä / nimetty kollega / itsenäisesti			
<b>Vastuullinen hankinta</b>	Edellinen työntekijä ko. tehtävässä / nimetty kollega / itsenäisesti			
<b>Raportointikäytännöt ja analyysit</b>	Edellinen työntekijä ko. tehtävässä			

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että konsernissa on alettu järjestää vuoden 2017 alussa uusille tulokkaille yhden päivän mittaisia perehdytyksiä, joiden tarkoituksena on kertoa tulokkaalle muun muassa yrityksen arvoista, strategiasta ja ansaintalogiikasta. Samalla tilaisuus tarjoaa uusille tulokkaille verkostoitumismahdollisuuksia. Sain selvitettyä konsernin HR:stä, että tilaisuus on avoin kaikille konsernin uusille työntekijöille. Ehdotin, että perehdyttämispäivä otettaisiin osaksi myös käyttötavarahankinnan perehdyttämishjelmaa, ja perehdyttämispäivä on lisätty perehdyttämissuunnitelmaan.

**Keskeisimmät sidosryhmätapaamiset ja yhteystiedot** on listattu suunnitelmaan kuten tauukossa 7 on esitetty. Työntekijän henkilökohtaiset suhteet ja verkostoituminen ovat merkittäviä osaamisen ja kilpailukyvyn kannalta. Perehdyttämisen parhaisiin käytäntöihin lukeutuu toimiva vuorovaikutteisuus ja sidosryhmäkontaktit opettavat tulokkaalle keskeisiä asioita työstä (ks. kpl. 4.2.). Suunnitelmaan tulee lisätä keskeisimmät työntekijän työssään tarvitsevat yhteystiedot sekä tapaamiset sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Keskeisimpiä sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi markkinointi ja toimitusketju, ulkoisia tavarantoimittajat. Jokainen esimies täydentää taulukkoon tulokkaalle merkittävimmät sidosryhmät, ja voi jo etukäteen varata tulokkaan kalenterista tapaamisajan kyseisen sidosryhmän yhteyshenkilön kanssa.

Taulukko 7. Perehdyttämissuunnitelma: sovitut sidosryhmätapaamiset

SOVITUT SIDOSRYHMÄTAPAAMISET			
Sidosryhmä ja yhteyshenkilö	Tehtävä	Suunniteltu ajankohta	Kuittaus
<ul style="list-style-type: none"> <li>Varaston henkilökunta</li> </ul>	Tavarin vastaanotto ja tavarin lähetys, reklamaatiot		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Markkinoinnin henkilökunta</li> </ul>			

Hankinnan tärkeimmistä sidosryhmistä koottiin yhteystietolista (taulukko 8), josta on helppo tarkastaa yhteyshenkilöt. Perehdytysuunnitelmasta löytyy kaikki tieto, jota perehdyttäessä tarvitaan. Näin saatiin vähennettyä erilaisten materiaalien määrää. Suunnitelma ohjaa sekä perehdyttäjää että perehtyjää. Nykypäivänä kun tietoa on saatavilla valtavasti, on tärkeämpää tietää, mistä tarvittava tieto löytyy kuin että tietäisi tai osaisi kaikki asiat ulkoa. Tästä syystä perehdyttämissuunnitelmaan on koottu

asiakokonaisuudet ja yhteystiedot, joiden avulla on mahdollisuus selvittää mistä löytää tarvitsemansa tiedon.

Taulukko 8. Perehdyttämissuunnitelma: keskeisimpien sidosryhmien yhteystiedot

KESKEISIMPIEN SIDOSRYHMIEN YHTEYSTIEDOT		
Sidosryhmä / henkilö	Tarkennus	Sähköposti/linkki yhteystietoihin
• Varaston henkilökunta		
• Markkinoinnin henkilökunta		
• Oma tiimi		
• Logistiikka		

**Perehdyttämisen välikeskustelu 1-2 kk työn aloituksesta** (taulukko 9) on tärkeä käydä uuden työntekijän kanssa. Keskustelun tarkoituksena on kartoittaa perehdytettävän toimintaa työympäristössä sekä oman vastualueen ja työtehtävien hallintaa. Keskustelussa on myös tarkoitus selvittää mahdollisen lisäperehdytyksen tarve. Välikeskustelu pidetään koeajan puolella välissä, noin 1-2 kk työn aloittamisesta. Välikeskustelun ajankohta sovitaan ensimmäisenä työpäivänä perehdytysuunnitelmaa laadittaessa.

Taulukko 9. Perehdyttämissuunnitelma: perehdytyksen välikeskustelu

PEREHDYTYKSEN VÄLIKESKUSTELU 1-2 KK ALOITUKSESTA				
Perehdytettävä asia	Perehdyttäjä	Aineisto	Suunniteltu ajankohta	Työntekijän kuittaus
SAP: tuotetiedot ja varastosaldot	Esimies	SAP-ojeet	Ke 10.10. klo 9-10	
Ostojen seuranta ja budjetointi	Kollega	Ostoexcel ja ostobudjetti	Ke 10.10. klo 10–11	

**Perehdytyksen päätöskeskustelu** päättää virallisen perehdytysjakson, vaikka perehtyminen jatkuu sen jälkeenkin. Perehtyjä voi myös tuoda tullessaan uusia, ideoita yritykseen. Kaikki ehdotukset kannattaa kuulla, sillä yritys voi oppia uudelta tulokkaalta. Perehdyttämissuunnitelman lopussa on kysely kehittämissuunnitelmasta, jotka tulokas voi joko kirjata lomakkeelle ja käydä läpi yhdessä esimiehensä kanssa, tai

kertoa ajatuksistaan vaikka kollegoille. Perehdyttämällä tulee antaa eväitä perehtyjälle jatkuvaan oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen työssä, myös perehdyttämisjakson jälkeen (ks. luku 4.1.1). Suunnitelmassa on pohja esimiehen kanssa käytävälle perehdyttämisen välikeskustelulle ja päätöspalautekeskustelulle. Sen lisäksi suunnitelmaan on lisätty koko konsernin keräämää palautetta varten perehdyttämisen palautelinkki. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan (ks. 4.1.).

Suunnitelman lopussa on lisäksi kysymyksiä perehdytettävän työhön liittyen, jotka auttavat työntekijää perehtymisessä. Kysymysten tarkoituksena on valottaa ostajan työtä ja syventää hankintatoimen teorian osaamista. Kysymykset ovat itseopiskelua varten, niitä ei kysytä tai testata. Kysymykset ovat olleet perehdyttämisen tukena yrityksessä silloin, kun itse aloitin vuonna 2011 yrityksessä. Koin itse kysymykset hyväksi, ja ne päätettiin ottaa uudestaan käyttöön. "Mitä paremmin perehtyjä on oivaltanut asiat, sitä todennäköisemmin hän myös toimii oikein ja tarkoituksenmukaisesti työssään ja työyhteisössään." (ks. luku 4.1.6.)

## **6 Kehittämistehtävän tulosten analysointi**

Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä esitetään kehittämistehtävässä aikaansaadut muutokset luvussa 2.4. esitetyn mittariston avulla.

### **6.1 Kehittämistoimenpiteiden vaikutukset**

Kehittämishankkeen alussa tunnistettiin ongelmat perehdyttämisprosessissa ja kehitettiin niihin ratkaisuja sekä toimenpiteitä hankkeen aikana. Kehittämishankkeen tuloksena todettiin, että perehdyttämisen tueksi tulee olla valmis suunnitelma ja materiaalia, jotta perehdyttäminen on laadukasta. Hankkeen aikana laadittiin perehdyttämisen malli sekä perehdyttämissuunnitelma uudelle ostajalle. Suunnitelma tallennetaan yksikön intraan kesällä 2017, jolloin se on jokaisen esimiehen saatavilla, ja edelleen muokattavissa oman tiimin perehdytykseen paremmin soveltuvaksi.

Myös konsernin HR poimi ideoita ostajan perehdyttämissuunnitelmasta konsernin perehdyttämissuunnitelmapohjaan. HR koki suunnitelmassa hyväksi muun muassa



sidosryhmien listaamisen ja selvitettävät asiakokonaisuudet perehtymisen tueksi, jotka oli listattu kysymysten muodossa suunnitelman loppuun.

Uusille ostajille sisällytettiin perehdyttämishjelmaan yhden päivän koulutusjakso, jota ei nykymallissa ollut. Koulutus on ytimekäs ja ajankohtainen perehdytys yrityksen strategiaan, arvoihin, liiketoimintamalliin ja ansaintalogiikkaan. Lisäksi perehdytyspäivä on hyvä tapa verkostoitua yrityksen muiden työntekijöiden kanssa.

Nykymallissa keskeisin ero verrattuna aiempaan perehdyttämisen prosessiin on yksi yhtenäinen perehdyttämissuunnitelma, joka yhtenäistää perehdyttämistä ja varmistaa sen, että perehdytettävät asiakokonaisuudet ovat samoja, perehdyttäjistä riippumatta. Suunnitelman hyöty on myös se, että enää ei tarvita useita eri listoja eri asioista, vaan kaikki asiat ovat samassa suunnitelmassa. Tämä helpottaa myös perehtyjää hahmottamaan paremmin kokonaiskuvan, kun kaikki asiat voi tarkastaa yhdestä listasta. Suunniteltu ajankohta ja kuittaus asian suorittamisesta takaavat sen, että kaikki perehdyttämistä vaativat asiat tulee käytyä läpi. Vastuuta on jaettu perehtyjälle itselle siten, että hänellä on sama suunnitelma kuin esimiehellä. Perehtyjän tulee huolehtia siitä, että hän saa perehdytyksen kaikkiin suunniteltuihin asioihin

Projektin tarkoituksena oli luoda uusi toimiva toimintamalli uuden ostajan perehdyttämiseen sekä tuottaa helposti muokattava ja päivitettävä ostajan perehdyttämispöytäkirja, ja nämä molemmat tavoitteet toteutuivat. Jatkossa uuden ostajan perehdyttäminen on selkeämpää, helpompaa, järjestelmällisempää ja yhtenäisempää eri tiimien välillä kuin aiemmin. Selkeä malli ja suunnitelma tehostavat oppimista ja perehtymistä.

Yksikön HR:n kanssa sovittiin 8.5.2017, että he tallentavat suunnitelman intraan sen jälkeen, kun suunnitelman sisältö on hyväksytty hankinnassa. Sovimme 9.5.2017 esimieheni kanssa, että pidämme palaverin hänen ja ostojohtajan kanssa kesäkuussa, jolloin tarkastamme suunnitelman sisällön. Suunnitelma otetaan käyttöön syksyn 2017 aikana. Käyttöönoton jälkeen suunnitelmasta ja sen sisällöstä kerätään palautetta, jotta prosessia ja materiaaleja voidaan edelleen kehittää.

Uusia perehdytettäviä ei toistaiseksi ole tullut tiimeihin suunnitelman valmistuttua, mutta heti uusien työntekijöiden aloittaessa, ohjeistetaan perehdyttäjiä ottamaan käyttöön uusi suunnitelma, ja perehdyttämään tiimin uudet jäsenet sen avulla.

Suunnitelman saatesanoiksi intranettiin tallennetaan tiedote, jossa kerrotaan ytimekkäästi hankkeesta ja sen tuloksena laaditusta suunnitelmasta. Tiedotteessa on tutkijan yhteystiedot, ja palautetta toivotaan perehdyttämisestä.

## 6.2 Kehittämistehtävän arviointi

Arvioin ostajan perehdyttämisprosessin kehittymistä vertaamalla ja analysoimalla alkutilannetta lopputilanteeseen taulukoissa 10, 11 ja 12 esitettyjen mittareiden avulla. Taulukon 10 mittareiden arviointi perustuu tutkijan omaan, subjektiiviseen arvioon. Taulukon 11 mittareiden arviointi on tehty pohjautuen laadukkaan perehdyttämisen kirjallisuuteen. Taulukon 12 mittareiden toteutumista arvioin yhdessä esimieheni kanssa.

Taulukossa 10 perehdyttämisprosessin ensimmäisenä mittarina oli nykytilan kuvaus, siinä olevien haasteiden tunnistaminen ja kehittämiskohteiden listaaminen.

Taulukko 10. Perehdyttämisprosessin mittaristo, mittarit 1-3

MITAT TAVA ASIA	MITTARI	LÄHTÖTILANNE	TAVOITETILA	TOTEUMA KYLLÄ/EI		LISÄTIETOA
PEREHDYTTÄMISPROSESSI	1. Nykytilakuvauksen yhteydessä tunnistetaan perehdyttämisen haasteet, ja listataan kehittämistoimenpiteet.	Prosessia ei ole kartoitettu eikä nykytilaa kuvattu. Haasteita osittain tunnistettu, ei listattu.	Nykytilakuvaus on tehty haastattelujen avulla. Haasteet on tunnistettu ja listattu.	X		Nykytila on kuvattu. Haasteet on tunnistettu. Kehittämiskohteet on listattu.
	2. Perehdyttämissuunnitelma nojaa yrityksen strategiaan.	Koska suunnitelmaa ei ollut, eikä yhtenäisiä käytäntöjä, ei tämä toteutunut.	Perehdyttämissuunnitelma noudattaa samoja toimintaperiaatteita kuin yritys, ja se pohjautuu yrityksen strategiaan.	X		Yrityksen strategian toteutuminen on huomioitu suunnitelmassa.
	3. Ostajille on kohdennettu perehdyttämissuunnitelma.	Ajantasaista perehdyttämissuunnitelmaa ei ole.	Perehdyttämissuunnitelma on tehty.	X		Perehdyttämissuunnitelma on tehty.

Olen kuvannut nykytilan, tunnistanut haasteet ja esittänyt kehittämisehdotukset haastatteluiden ja muun analysoinnin tuloksena, joten ensimmäinen mitattava asia toteutui hyvin. Toisena mittarina oli perehdyttämisprosessin nojaaminen yrityksen

strategiaan. Otin tämän mittarin osaksi tutkimusta sen takia, että sekä kirjallisuudessa että kohdeorganisaatiossa on painotettu strategian merkitystä kaikessa yrityksen toiminnassa. Mitään sellaista ei tule tehdä, mikä ei ole linjassa yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. Tämä toteutui kohtalaisesti, sillä huomioin yrityksen strategian suunnitelmaa tehdessäni. Kovin tarkalle tasolle strategiassa en mennyt, vaan tarkastelin yrityksen ylätason strategiaa: kannattava kasvu, laatu ja asiakaslähtöisyys. Nämä huomioin suunnitelmassa siten, että perehdyttämisen tulee olla laadukasta, mahdollistaa tulokkaan oppiminen omaan osaamistasoon sopivalla tavalla sekä sitouttaa uusi työntekijä yritykseen. Kun yritys uudistuu, se kiinnostaa myös asiakkaita.

Perehdyttämisen laatua pyrin todentamaan kirjallisuudessa esitetyn hyvien perehdyttämiskäytäntöjen ja laadukkaaseen perehdyttämiseen sisältyvien asioiden avulla. Olen listannut nämä asiat mittareiksi taulukkoon 11. Hyvään perehdyttämiseen sisältyy materiaalia perehtymisen tueksi, joten tämä toimii neljäntenä mittarina tutkimuksessani. Tutkimuksen alussa yhtenäisiä materiaaleja ei ollut käytössä, eikä samoja materiaaleja hyödynnetty eri tiimeissä. Materiaalien hyödyntäminen oli oikeastaan perehdyttäjistä riippuvaista. Tutkimuksen lopussa tilanne on se, että olen pyrkinyt kokoamaan perehdyttämissuunnitelmaan kaiken perehdyttämisen tueksi tarvittavien materiaalien sijainnit. Aiemmin käytetyt linkkilistat on tuotu osaksi perehdyttämissuunnitelmaa, sillä tieto materiaalien/raporttien/ohjelmien sijainnista on nyt suunnitelmassa niille varatussa sarakkeessa.

Jokainen perehdyttäjä voi muokata suunnitelmaa omaan tarpeeseensa ja päivittää listaa oman tiimin käyttöön. Suunnitelma sisältää nyt paljon tietoa, josta osa on relevanttia nykyisillekin ostajille. Haastattelin 8.5.2017 kollegaani perehdyttämissuunnitelman sisällöstä, ja hänen mukaansa suunnitelma sisälsi paljon hyödyllisiä linkkejä, myös nykyisille ostajille. Suunnitelman tallennuspaikka on sovittu sisäisesti yrityksessämme, ja suunnitelman alustana toimii jatkossa yrityksen intranet. 9.5. haastattelemaltani valikoimapäälliköltä sain palautetta, että suunnitelma on kattava ja hyvä.

Taulukko 11. Perehdyttämisen laatu -mittaristo, mittarit 4-7

MITAT TAVA ASIA	MITTARI	LÄHTÖTILANNE	TAVOITETILA	TOTEUMA KYLÄ/EI		LISÄTIETOA
PEREHDYTTÄMISEN LAATU	4. Perehdyttämisen tueksi saatavilla olevat materiaalit ja niiden hyödynnettävyys.	Materiaalia on useissa eri paikoissa, osa vanhentunutta, kaikki eivät tiedä mistä materiaalia löytyy.	Perehdyttämisen tueksi on materiaalia, mikä on helposti saatavilla ja hyödynnettävissä.	X		Perehdyttämisen tueksi on laadittu materiaalia, joka on haastateltujen (1 ostaja ja 2 valikoimapäällikköä) mukaan oikein hyvää, tarpeellista, laadukasta ja hyödynnettävissä.
	5. Perehdyttämisen ja työnjaon vastuut ovat selkeät.	Työnjako ja vastuut eivät täysin selvät, poikkeavat tiimien välillä.	Työnjako ja vastuut ovat täysin selvät kaikissa tiimeissä.		X	Perehdyttämistä suunnitelman avulla ei ehditty testata hankkeen aikana, joten tätä ei voida mitata eikä todentaa.
	6. Työntekijät verkottuvat ja perehdyttäminen on vuorovaikutteista.	Vaihtelua on tiimien välillä.	Verkottuminen onnistuu ja perehdyttäminen on vuorovaikutteista.		X	Perehdyttämistä suunnitelman avulla ei ehditty testata hankkeen aikana, joten tätä ei voida mitata eikä todentaa.
	7. Perehdyttämisestä kerätään palautetta.	Vaihtelee tiimien välillä.	Perehdyttämisestä kerätään aina palautetta ja sitä kehitetään yrityksen ja yksilön tarpeiden mukaisesti.		X	Perehdyttämistä suunnitelman avulla ei ehditty testata hankkeen aikana, joten tätä ei voida mitata eikä todentaa.

Viidentenä mittarina on perehdyttämisen työnjako ja vastuut, joilla on merkittävä vaikutus perehdyttämisen onnistumiseen. Niitä on tarkennettu aiemmasta, mutta niitä tulee vielä tarkentaa entisestään. Esimiehet kokevat, että heillä on paljon vastuuta perehdyttämisestä, mikä on hankalaa rajallisen ajan vuoksi, ja näin ollen myös ymmärrettävää. Osa perehdytettävistä asioista on sellaisia, joita muutkin henkilöt, kuten lähikollega tai edeltäjä, voisivat perehdyttää. Perehdyttäjien roolista tulee keskustella yrityksessä vielä tarkemmin. Toistaiseksi päävastuu perehdyttämisen organisoinnista on esimiehellä, kuten tutkimuksen alussakin. Kirjallisuudesta kävi ilmi, että onkin hyvä, että vastuu on yhden henkilön käsissä, joskin sitä tulee jakaa erityisesti tiimin, mutta myös muun organisaation jäsenille. Koska työnjaossa ja vastuissa on edelleen selvennettävää, toteutui tämä mittari kohtalaisesti.

Työntekijöiden verkottumista ja vuorovaikutteisuutta on vaikea todentaa, koska suunnitelmaa ei ole testattu vielä, eikä näin ollen verkottumista ole voitu arvioida. Suunnitelmaan on sisällytetty yhtenä perehtymisen osa-alueena tärkeimpien sidosryhmien tapaamiset, sekä konsernin perehdytyspäivään osallistuminen, joten

suunnitelmaa noudattamalla verkottumista ja vuorovaikutusta kyllä tapahtuu. Oma arvioni on, että tämä mittari toteutui heikosti. Suunnitelman käyttöönoton jälkeen ja sitä noudattamalla on kuitenkin mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen.

Perehdyttämisen palaute ja kehittäminen on tuotu osaksi perehdytysuunnitelmaa, ja perehdytysjaksoon sisältyykin 2-3 perehdytyskeskustelua. Tämän lisäksi uudelta ostajalta pyydetään palautetta perehdyttämisen onnistumisesta sekä kehitysideoita omaan työhön. Perehdytysuunnitelmassa on myös linkki koko yrityksen toteuttamaan palautekyselyyn.

Perehdyttämissuunnitelma on tehty, joka oli esimiesten asettamista tavoitteista selkeästi tärkein tavoite hankeelle (ks. taulukko 12). Lähes kaikki toivoivat selkeää ja yhtenäistä prosessia perehdyttämiseen, sekä ajantasaista materiaalia perehdyttämisen tueksi. Käytyäni suunnitelman esimieheni kanssa läpi, hän totesi suunnitelman olevan tarpeellinen ja hyvä.

Kehittämishankkeen aikana selvitin koulutustarpeita sekä koulutusten tarjontaa. Yritys tarjoaa uusille työntekijöille yhden päivän koulutuksen, jossa kerrotaan muun muassa yrityksen toimialasta, strategiasta ja toimintatavoista. Koulutus on upea mahdollisuus verkostoitua muiden yrityksen työntekijöiden kanssa. Vastaavaa koulutusta ei tutkimuksen alussa sisältynyt perehdytykseen, eikä sellaista ollut tarjollakaan. Konserni on koulutuksen järjestäjänä, mutta tutkijan omasta aktiivisuudesta johtuen selvisi, että tällainen koulutus on tarjolla kaikille uusille työntekijöille.

Verkkokoulutus ja sen sisältämät osiot tulivat myös ilmi tutkimuksen aikana tutustuttuani verkossa tarjolla oleviin materiaaleihin. Suuri osa niistä on ostajille soveltuvaa, joten olen tuonut linkit näihin materiaaleihin perehdytysuunnitelmaan. Järjestelmäkoulutus oli asia, jota esimiehet toivoivat enemmän. Tätä ei tutkimuksen aikana saatu selvitettyä, joten sen selvittäminen jää jatkotoimenpiteeksi.

Haastatteluissa muutama esimies toi esiin tutor-/kummitoiminnan, johon ei toistaiseksi ole prosessia. Konsernin muita yrityksiä benchmarkkaamalla kävi ilmi, että kummitoimintaa hyödynnetään toisessa konsernin yhtiössä perehdyttämisessä. Tämä jää jatkokehittämishankkeeksi.

Taulukko 12. Perehdyttämisen tavoitteet -mittaristo, mittarit 8-11

MITATTAVA ASIA	MITTARI	LÄHTÖTILANNE	TAVOITETILA	TOTEUMA KYLLÄ/EI		LISÄTIETOA
ESIMIESTE ASETTAMAT TAVOITTEET	8. Tutkimuksesta syntyy perehdyttämiseen yhtenäinen malli ja/tai muistilista.	Ei ole tehty.	On tehty.	X		Malli on tehty ja kuvattu. Perehdytysuunnitelma on tehty.
	9. Ostajalle opas/materiaalia hankintatoimesta itsenäiseen opiskeluun.	Listaa hyödynnettävistä materiaaleista ei ole. Materiaalien hyödyntäminen on perehdyttäjäriippuvaista.	Ostajalle opas/materiaalia hankintatoimesta itsenäiseen opiskeluun.	X		Materiaali on listattu perehdytysuunnitelmaan: verkko-oppimisympäristö, kirjallinen hankintatoimen materiaali, muu materiaali
	10. Koulutusten lisääminen/säännölliset koulutukset, muun muassa hankintatoimen asiasisällöistä ja raportointiohjelmien hyödyntämisestä.	Koulutuksia järjestetään useimmiten tarpeeseen/pyydettyä.	Koulutusten lisääminen/säännölliset koulutukset hankintatoimen asiasisällöistä ja raportointiohjelmien hyödyntämisestä.		X	
	11. Uusille ostajille on nimetty mentori/kummi.	Ei ole	On nimetty kummi/mentori.		X	

Perehdyttämisestä, hankintatoimesta ja oppimisesta valitut teoriat soveltuivat hyvin tutkimukselle, joskin niitä käsiteltiin teoriaosuudessa laajasti. Minun mielestäni oli tärkeää tuoda esiin perehdyttämisen teorioiden lisäksi oppimisen, osaamisen kehittämisen ja tiedon näkökulma, sillä nykypäivänä monet yritykset kamppailevat tiedon jakamisen ja hallinnan haasteiden parissa. Uudelle työntekijälle tiedon määrä, sen hallittavuus ja oikean tiedon löytäminen voi koitua turhaksi kompastuskiveksi, sillä tiedon käsittelyyn on olemassa hyviä prosesseja, joita voi huomioida perehdyttämisessä.

Perehdyttämisen teoriaa oli hieman vähänlaisesti olemassa, eikä varsinaisia malleja perehdyttämiseen löytynyt. Kirjallisuudesta oli havaittavissa eräitä vaiheita, jotka ovat perustana hyvälle perehdyttämiselle, ja näihin kokonaisuuksiin kehittämishankkeessa synnytynyt suunnitelma lopulta pohjautui.

Perehdyttämistä kehitettiin nimenomaan hankintaorganisaatiossa ja uuden ostajan tarpeisiin, joten oli tärkeää sisällyttää perehdyttämiseen ostajan tietotarpeita ja toimintaympäristöä tukevat kokonaisuudet. Tietotarpeet oli varmistettavissa hankintatoimen kirjallisuudesta, ja toimintaympäristöä selitti perehtyminen asiantuntijuuteen ja tiimityöskentelyyn.

### 6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti sekä triangulaatio

Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, eli sitä, että tutkimusta toistettaessa saadaan samat tulokset kuin aiemmin. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa dokumentaatiolla, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki toteutetut vaiheet ja valinnat dokumentoidaan ja perustellaan tarkasti. (Kananen 2010, 69–70.) Triangulaatiolla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Siinä yhdistetään useita tutkimusmenetelmiä, tietolähteitä tai teorioita ja pyritään näin saamaan vahvistusta tutkittavalle ilmiölle eri näkökulmista. (KvalimoTV.)

Tutkimuksessa syntyneen perehdyttämisen prosessin ja sitä tukevan materiaalin osalta reliabiliteetti olisi varmastikin vahva, koska sekä prosessin että materiaalin työstämiseen hyödynsin useita eri menetelmiä, sekä kirjasin nämä vaiheet hyvin tarkasti ylös.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2010, 69). Validiteetin toteutuessa tutkitaan ja mitataan sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. Varmistin tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden käyttämällä tutkimuksessa laadullisia tutkimusmenetelmiä, valitsemalla tutkimusta tukevat teoriat sekä rakentamalla mittarit siten, että niillä pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiin vastaamalla sain ratkaistua tutkimusongelman, ja saavuttamaan työn tavoitteet.

## 7 **Jatkotoimenpiteet ja yhteenveto**

Ostajan perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi oli tarvetta, sillä aiemmat käytössä olleet materiaalit olivat vanhentuneet organisaatiomuutosten ja toimenkuvakuvamuutosten myötä. Kehittämisehdotusten ja teorioiden pohjalta luotiin perehdyttämiseen malli sekä perehdyttämissuunnitelma uudelle ostajalle. Yksikön HR

tallentaa suunnitelman intraan sen jälkeen, kun suunnitelman sisältö on hyväksytty hankinnassa. Suunnitelma otetaan käyttöön syksyn 2017 aikana, jonka jälkeen suunnitelmasta ja sen sisällöstä kerätään palautetta, jotta prosessia ja materiaaleja voidaan edelleen kehittää.

Tutkimuksen loppuvaiheessa kävi ilmi, että perehdytyksen vastuut tarvitsevat vielä tarkennuksia, ja se jää tehtäväksi tämän tutkimuksen jälkeen. Koulutustarpeita tulee myös myöhemmin kartoittaa. Toistaiseksi tilanteesta riippuen esimies, kollegat tai edeltäjä perehdyttää ostajat, mutta kummi-/mentoritoiminnan mahdollisuutta kartoitetaan myöhemmin. Tutkijan oman havainnoinnin ja teorioihin perehtymisen kautta syntyi ideana Tervetuloa hankintayksikköön -video, jonka toteuttamismahdollisuudet kartoitetaan.

Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet toteutuivat osittain. Perehdyttämisen nykytila, laadukkaan perehdyttämisen kriteerit sekä kehittämistarpeet selvitettiin haastatteluiden, perehdyttämisen teorioiden, havainnoinnin ja benchmarkkauksen avulla. Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia perehdyttämissuunnitelma ja testata sekä arvioida sitä uusien ostajien perehdyttämisessä. Hankkeen lopputuloksena syntyi kattava perehdyttämissuunnitelma, jolle oli selkeä tarve. Suunnitelman konkreettinen testaaminen jäi toteutumatta, osittain siitä syystä, että tutkimuksen aikataulu ei pysynyt suunnitellussa, ja toisaalta, uusia ostajia ei palkattu yritykseen kehittämishankkeen aikana. Konsernin HR poimi ideoita ostajan perehdyttämissuunnitelmasta konsernin perehdyttämissuunnitelmapohjaan. Uusille ostajille sisällytettiin perehdyttämishjelmaan yhden päivän koulutusjakso.

Kehittämishankkeen ansiosta perehdyttäminen on jatkossa suunnitelmallisempaa, yhtenäisempää ja tehokkaampaa. Systemaattinen perehdyttäminen auttaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Uusi työntekijä tuo aina mukanaan oppimismahdollisuuksia myös työyhteisölle, ja laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Näistä syistä laadukas ja suunnitelmallinen perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää!



## Lähteet

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino, Tampere.

Finlex, Lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/> Luettu 20.1.2017.

Grönfors, Terttu 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Hamel, Gary 2007. Johtamisen tulevaisuus. Talentum, Helsinki.

HayGroup. Tietoa meistä. <http://www.haygroup.com/fi/about/index.aspx?id=3758> Luettu 29.8.2015.

Heikkinen, Rovio ja Syrjälä, 2008. Toiminnasta tietoon. Kansanvalistusseura, Helsinki. Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2012. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma Oy.

Himanen, Pekka 2007. Suomalainen unelma -innovaatoraportti. Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö, Helsinki. [https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/download/suomalainen\\_unelma.pdf](https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/download/suomalainen_unelma.pdf). Luettu 6.5.2017.

Hirsjärvi, Sirkka ja Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 18 painos. Tammi, Helsinki.

Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching - valmenna ja sparraa menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Keuruu.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro Helsinki.

Kangas, Pirkko ja Hämäläinen, Juha 2004. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY, Helsinki.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print, Jyväskylä. Kaupan rakennemuutos kasvatti myymäläkokoa. <http://www.pti.fi/kaupan-toiminta/paevittaeistavaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/> Luettu 30.1.2017.

Kaplan, Robert ja Norton, David 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari.

Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. Kauppa.fi. Päivitetty 6/2016. [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta) Luettu 18.1.2017.

Kaupapolitiikka. Kauppa.fi. Päivitetty 6/2015. [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimintaympaeristoe/kaupapolitiikka](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimintaympaeristoe/kaupapolitiikka) Luettu 18.1.2017.

Ketola, Hannu U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Kjelin, Eija ja Kuusisto, Pia 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum, Helsinki.

Kupias, Päivi ja Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, Juvenes Print, Tampere.

Kupias, Päivi ja Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Talentum, Helsinki.

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2006. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Luettu 19.3.2017.

Laihonen, Harri ja Hannula, Mika yms. 2013. Tietojohdaminen. <https://tutcris.tut.fi/portal/files/1812772/tietojohdaminen.pdf>. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi.

Liski, Minna, Horn Sari ja Villanen, Marjut 2007. Hyvä perehdytys -opas. [http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyv%E4%20perehdytys\\_OR-BITS.pdf](http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyv%E4%20perehdytys_OR-BITS.pdf) ISBN 978-951-827-046-4 Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Lahti. Luettu 21.1.2017.

Penttinen, Aulikki ja Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TKK. ISBN 978-951-810-304-5 (pdf). <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Tyosuuhde/Työelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttäminen%202009%20TTK.pdf> Luettu 20.1.2017.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet - ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Van Weele, Arjan J 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 5.painos.

Purchasing must become supply management, 1983. Kraljic. Harvard Business Review, <http://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management/ar/1>. Luettu 26.2.2017.

Saarikko, Savanna 2013. Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy. Työelämä. Päivitetty 26.8.2015. <http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden+tyontekijan+perehdytys++nain+se+kay/a2215606> Luettu 7.6.2015 ja 30.1.2017.

Sakki, Jouni 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Jouni Sakki Oy. 5.painos.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY, Helsinki.

Suomen päivittäistavaramarkkinat. <http://www.pt.y.fi/kaupantoiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/>. Luettu 30.1.2017.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki. 8. painos.

Tanskanen, Ilona ja Nenonen, Suvi (toim.) 2009. Muutos, verkot ja verkostot - oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun Ammattikorkeakoulu, Turku.

The New Science of Building Great Teams, 2012. Alex "Sandy" Pentland. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>  
Luettu 21.1.2017.

The value of supply chains – helping good companies to survive and great companies excel. Smith, Kevin F. Logistiikkaseminaari 2013. Finlandia-talo.

Toimitusketjun läpinäkyvyys asiakaslähtöisen palveluverkoston kehittämisen ytimessä. Ojapelto, Jukka. Logistiikkaseminaari 2013. Finlandia-talo.

Tunnistatko oppimistyyli? <http://www.uef.fi/fi/web/aducate/oppimistyyliit>  
Luettu 9.1.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö, Työlainsäädäntö. <http://tem.fi/tyolainsaadanto>. Luettu 20.1.2017.

Value Based Management.net. Benchmarking.  
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_benchmarking.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_benchmarking.html).  
Luettu 24.3.2013.

Wiltrain Consulting Oy, 2012. Ahti Saaren luennot sekä -materiaali 19.-20.9.2012. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

## Valikoimapäälliköiden haastattelun saatekirje

## Haastattelukysymysten runko esimiehille

Haastattelussa kartoitetaan perehdyttämisprosessin nykytilaa, johon sisältyvän seuraavat asiakokonaisuudet:

- perehdyttämisen tavoitteet
- kohderyhmät
- työn sisältö (kuka, kenelle, mitä, milloin, kuinka kauan...)
- muut huomioon otettavat asiat
- alkukeskustelu ja perehdyttämisohjelman luovutus
- päätöskeskustelu
- seuranta

Haastattelussa keskitytään työnsisällöllisiin asioihin, painottaen työtehtävää ja sen oppimisprosessia, jotta kehittämistehtävän näkökulmasta oleellisimpiin asioihin saadaan vastaukset.

### Haastattelukysymykset:

Onko käytössäsi perehdyttämisen muistilista?

Millainen perehdyttämisen malli käytössäsi on ostajille?

Millä tavoin tehtävästä toiseen siirtyvät ostajat perehdytetään?

Millaista materiaalia hyödynnät perehdyttämisessä?

Mikäli olet hyödyntänyt intranetistä löytyvää perehdytys-osiota perehdyttämisessä, millaiseksi olet kokenut sen?

Oletko itse saanut perehdyttämiseen koulutusta?

Kenen toimesta ostajan perehdytys tiimissä tapahtuu?

Millaiseksi koet HR:n roolin perehdyttämisessä?

Miten perehtyminen työtehtäviin tapahtuu?

Millä tavoin perehtyminen keskeisimpiin sidosryhmiin tapahtuu?

Millaisia kehittämistoiveita ostajien perehdyttämisprosessiin sinulla on?

Mitä tavoitteita haluaisit asettaa kehittämishankkeelleni?

Mitkä ovat suurimmat haasteet ostajan oppimisprosessissa?

Koetko, että ostajan oppaasta olisi hyötyä uuden ostajan perehdyttämisessä?

Mikäli, niin millaista tietoa/aihealueita oppaaseen tulisi erityisesti sisällyttää?

Millä tavoin työntekijän perehdyttämistä arvioidaan ja kehitetään?

Kerätäänkö perehdytettävältä palautetta?

HAASTATTELUIDEN YHTEENVETOTAULUKKO

