



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Perehdytysprosessin kehittäminen Case: Apetit Kala Oy Palvelumyynti

---

Holopainen, Henriikka

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Perehdytysprosessin kehittäminen Case: Apetit Kala Oy  
Palvelumyynti

Henriikka Holopainen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2012

Henriikka Holopainen

Perehdytysprosessin kehittäminen Case: Apetit Kala Oy Palvelumyynti

Vuosi 2012 Sivumäärä 28

---

Toiminnallisen opinnäytetyöni aihe on työelämälähtöinen ja toimeksianto Apetit Kala Oy Palvelumyynniltä. Tarkoituksena oli luoda perehdytyskansio Apetit Kala Oy Palvelumyynnin palvelumyyntipisteisiin myyjien perehdyttämiseen. Perehdytysmateriaalille todettiin olevan tarvetta, sillä jo olemassa oleva materiaali oli osittain vanhentunutta.

Tekemäni perehdytyskansio on suunniteltu palvelutorin myyjien perehdyttämiseen ja heidän ammatillisen kehityksensä tukemiseen. Materiaali auttaa työntekijää tutustumaan yritykseen ja sen arvomaailmaan sekä pyrkii antamaan selkeän ja yksityiskohtaisen kuvauksen palvelumyyntipisteen myyjän työhön liittyvistä asioista.

Perehdytyskansio on kaksiosainen. Ensimmäinen osa käsittelee yritystä, sen arvoja, strategiaa, palveluelämystä ja asiakkuusajattelua. Toinen osa keskittyy työnopastukseen liittyviin seikkoihin. Kansiossa on liitteenä perehdytyksen muistilista, joka toimii perehdyttäjän ja tulokkaan apuna asioiden järjestelmällisessä läpikäymisessä nopeassakin aikataulussa.

Kansion tarkoitus on toimia monipuolisesti perehdyttäjän apuvälineenä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja vanhojen työntekijöiden tietopankkina. Kansion avulla perehdyttäminen on järjestelmällisempää, paremmin suunniteltua ja tehokasta.

Vaikka päävastuu projektin suunnittelusta ja toteuttamisesta oli itselläni, toimin tiiviissä yhteistyössä Apetit Kala Oy Palvelumyynnin kanssa. Käytin perehdytyskansion pohjana perehdytykseen liittyvää kirjallisuutta, verkkolähteitä ja yrityksen dokumentteja.

Henriikka Holopainen

Developing the orientation process Case: Apetit Kala Oy

Year	2012	Pages	28
------	------	-------	----

---

This is a functional working life oriented thesis that was commissioned by the company Apetit Kala Oy. The purpose of the thesis was to create an orientation folder to be used in shops of Apetit Kala Oy. There was a great need for an orientation folder, since the company lacked up-to-date material of orientation.

The orientation folder is designed for the salesmen of Apetit Kala Oy to support their professional development. With the help of the orientation folder new employees can easily internalize company's values and business ideology and study the theoretical part of the work. There is a check-list included in the folder, which is a tool for well-organized orientation.

The purpose of the orientation folder is to serve as a versatile instrument in the orientation of the new employees and also act as a manual for the more experienced employees. With the help of the folder orientation process should be more organized, well-planned and efficient.

Even though I had the main responsibility of the planning and carrying out the project, I worked in close cooperation with Apetit Kala Oy. As a foundation of the orientation folder and report I used variable literature on personnel management and orientation.

Keywords: orientation, orientation folder, developing human resources

## Sisällys

1	Projektin taustat ja lähtökohdat .....	6
1.1	Kohdeyritys Apetit Kala Oy Palvelumyynti .....	6
1.1.1	Palvelumyyntipisteiden henkilöstö .....	7
1.1.2	Perehdyttäminen Apetit Kala Oy Palvelumyynnissä .....	7
1.2	Opinnäytetyön hyödyllisyys ja tavoitteet .....	8
2	Perehdyttäminen yleisesti .....	9
2.1	Perehdytyksen historia .....	9
2.2	Perehdyttämisen hyödyt ja kannattavuus .....	10
2.3	Millainen on hyvä perehdyttäjä .....	11
2.4	Perehdyttämisen haasteet .....	12
2.5	Perehdytyksen suunnittelu .....	13
2.6	Eri menetelmät perehdytyksessä .....	14
2.7	Perehdytysprosessi .....	15
2.8	Säilyttävä ja uudistava perehdyttäminen .....	17
3	Projektin kuvaus .....	18
3.1	Projektin aikataulu ja toteutus .....	18
3.2	Projektin tuloksena perehdytyskansio .....	19
3.3	Jatkotutkimusaiheet .....	21
3.4	Oma arviointi .....	21
	Lähteet .....	23
	Liitteet .....	24

## 1 Projektin taustat ja lähtökohdat

Opinnäytetyöni kohdeyritys on minulle tuttu työnantajana. Työskennellessäni yrityksessä ja perehdyttäessäni uusia työntekijöitä huomasin nykyisen perehdytysmateriaalin kaipaavan päivitystä ja ehdotin aihetta Apetit Kala Oy:n asiakkuuspäällikölle. Perehdytyksen tutkiminen ja materiaalin päivitys koettiin tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi, ja niin projekti saattoi alkaa.

Valitsin aiheen sen kiinnostavan aihepiirin ja hyödyllisyyden vuoksi. Koen henkilöstöön liittyvät asiat tärkeiksi ja läheisiksi, ja perehdytys on aiheena minulle inspiroiva. Onnistuneesta perehdytyksestä hyötyvät sekä uusi työntekijä että itse yritys. Oikeilla välineillä perehdytys on järjestelmällistä, tehokasta ja tuloksellista. Uusi työntekijä saadaan itsenäistymään nopeammin, ja työn jälki vastaa yrityksen laatuvaatimuksia ja arvoja. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lyhentää työnoppimiseen käytettävää aikaa ja lisää työturvallisuutta. Hyvä perehdytys saattaa vaikuttaa positiivisesti myös yrityskuvaan ja tulokkaan sitoutumiseen ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Perehdyttäminen on osa-alue, joka jää helposti muiden henkilöstöprosessien varjoon. Se on osa-alue, josta usein tingitään ajanpuutteen tai kunnollisten perehdytystyökalujen puuttumisen takia. Koen, että opinnäytetyöstäni voi olla konkreettista hyötyä perehdytysprosessin kehittämisessä. Yritys tarvitsee selkeän ja räätälöidyn perehdytysohjelman, joka voidaan ottaa kentällä helposti käyttöön. Toimiva perehdytys nopeuttaa työn oppimista, säästää aikaa ja näin ollen kustannuksia. Oppimisen järjestelmällinen seuranta perehdytyksen jälkeen antaa työntekijälle tuntea työn ja ammatillisen kehityksen merkityksestä.

### 1.1 Kohdeyritys Apetit Kala Oy Palvelumyynti

Lännen Tehtaat Oy-konserniin kuuluva Apetit Kala Oy on Suomen kuluttajapakatun kalan markkinajohtaja. Vuonna 1992 perustetun Apetit Kala Oy:n liiketoimintaan kuuluvat kalanjalostus ja tukku- ja vähittäiskauppa maanlaajuisesti. Vähittäiskauppapuolella yrityksellä on 24 "shop in shop" -konseptillä toimivaa palvelumyymintipistettä ympäri maata. Palvelumyynti on Apetit Kala Oy:n yksi erillinen tulosityksikkö. Lännen Tehtaat-konserniin kuuluu myös kuluttaja-asiakkaille tutumpi Apetit Pakaste Oy, joka valmistaa pakastetuotteita.

Keskityn opinnäytetyössäni pelkästään "shop in shop" -konseptin palvelumyymintipisteiden perehdytysprosessiin. "Shop in shop" tarkoittaa sitä, että yritys toimii isäntäyrityksen tiloissa ja puitteissa omana yksikkönään, mutta tiiviisti yhteistyössä isäntäkaupan kanssa. Konseptissa erotetaan isäntäkauppa asiakkaana ja kuluttaja kuluttaja-asiakkaana.

### 1.1.1 Palvelumyyntipisteiden henkilöstö

Palvelutori on monipuolinen ja tapahtumarikas työympäristö. Vilkkaimmat työvuorot sijoittuvat viikonloppuihin ja pyhien aattoihin, joista jouluaaton aatto on vuoden kiireisin työpäivä. Palvelutorin myyjien työnkuvaa värittävät monipuolinen asiakaspalvelu ja myyntityö, tuote-tietämys, palvelutiskin esillepanosta ja riittävästä täyttöasteesta huolehtiminen ja myymälän monet muut tehtävät.

Jokaisella palvelutorilla on oma vakituinen henkilöstönsä ja vaihtelevasti osa-aikaista henkilökuntaa. Henkilökunnasta osa työskentelee kokoaikaisella sopimuksella ja osa osa-aikaisella tuntisopimuksella. Apetit Kala Oy:llä on myös oma henkilöstöpankki, jonka työntekijöille voidaan tarjota satunnaisia vuoroja tarpeen mukaan. Henkilöstöpankkilaiset tekevät töitä monissa eri pisteissä vaihtelevasti.

Palvelutorin esimies, palveluesimies, vastaa muun muassa palkkailmoitusten, myyntiraporttien, tilausten ja työvuorolistojen tekemisestä. Palveluesimies on myyjien lähin esimies, joka on vastuussa palvelupisteensä tuloksesta ja toiminnoista. Asiakkuuspäällikkö vastaa oman alueensa asiakkuudesta ja hänen alaisuudessaan toimivat alueen palveluesimiehet. Apetit Kala Oy:llä on viisi eri asiakkuutta Suomessa, joissa on yhteensä 24 "shop in shop" -myymälää.

### 1.1.2 Perehdyttäminen Apetit Kala Oy Palvelumyynnissä

Apetit Kala Oy:llä oli palvelumyyntipisteissään aiemmin käytössä käsikirjatyyppinen teos, jossa oli perustietoa työrutiineista, mutta joka painottui selkeästi yrityksen esittelyyn ja organisaatorakenteen kuvaamiseen. Lisäksi tiedot olivat osittain vanhentuneita tai puutteellisia. Yksiköiden määrä oli vaihtunut ja palvelukonsepti uudistunut merkittävästi sitten kyseisen käsikirjan tekemisen. Käsikirjassa oli kuvattuna toimintoja, joiden toteutus vaihtelee suuresti eri palvelumyyntipisteiden välillä.

Perehdytys on käsittänyt tähän mennessä käytännössä työnopastuksen eli konkreettisen työn oppimisen. Yrityksen strategia, arvot ja tahtotila ovat jääneet vähäiselle huomiolle tulokasta perehdytettäessä. Tärkeintä on ollut, että uusi työntekijä on voinut työskennellä itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. Myös yritykselle strategisesti tärkeät asiakkuusajattelu ja palveluelämys jäivät työnohjauksen varjoon.

Ajanpuutteen, kiireen ja perehdytystyökalujen puutteen takia perehdytyksen esivalmistelut jäivät usein vähäisiksi. Esimerkkinä mainittakoon, että tulokkaan työvaatteiden tai avainten etsimiseen ensimmäisessä työvuorossa kului aikaa, joka olisi voitu välttää hyvin valmistautumalla. Uuden työntekijästä tiedottaminen oli kiireen takia puutteellista, ja siksi tulokkaa-

seen valmistautuminen jäi vähäiseksi. Konkreettinen työnopastus aloitettiin suoraan myymisen ja tuotteiden opettelulla. Koska erityistä perehdytysmateriaalia ei ollut, opasti jokainen perehdyttäjä omalla tavallaan ja haluamassaan järjestyksessään uudet asiat tulokkaalle.

## 1.2 Opinnäytetyön hyödyllisyys ja tavoitteet

Perehdyttämisen tuomat hyödyt ovat moninaisia. Rekrytointitilanteen jälkeen perehdytys on ensimmäinen kohtaaminen tulokkaan ja työnantajan välillä. Ystävällinen ja kiinnostunut vastaanotto ja tutustuminen järjestelmällisesti uuteen ympäristöön antavat uudelle työntekijälle miellyttävän ensivaikutelman ja tukevat hänen päätöstään jäädä yrityksen palvelukseen. Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle. (Viitala 2004, 259.)

Opinnäytetyön tavoite on tuottaa toimivaa ja ajankohtaista perehdytysmateriaalia Apetit Kala Oy:n käyttöön. Perehdytysmateriaali käsittää perehdytyskansion, joka sisältää sekä tietoa yrityksestä että itse työtehtävistä. Tarkoitus on, että perehdytysmateriaali tulisi käyttöön myyjille jokaiselle palvelutiskille, ja materiaalissa olisi matalan kynnyksen tietoa, jota kokenemmatkin työntekijät voisivat hyödyntää.

Henkilökohtainen tavoitteeni on, että tekemäni perehdytysmateriaali tekisi perehdyttämisen enemmän houkuttelevaa, eikä uuden henkilön perehdytystä koettaisi pelkkänä vaivana. Käytössä olisi helppo työkalu, jonka avulla tulokkaaseen osattaisiin valmistautua oikein. Käytännön perehdytys olisi johdonmukaista ja tehokasta.

Toimiva perehdytysmateriaali voi kannustaa yritystä panostamaan perehdytykseen enemmän henkilöstöresursseja lisäämällä ja materiaalin jatkuvalla kehittämisellä. Se voi motivoida pitämään perehdytyksen ajantasaisena ja etsimään jatkuvasti sopivimpia perehdyttämistapoja. Tavoite on, että materiaalin avulla uuden työntekijän tuloon osattaisiin valmistautua työken-tällä entistä paremmin.

Erinomainen asiakaspalvelu ja palveluelämyksen tuottaminen ovat tämän hetken avainsanoja Apetit Kala Oy:n uudessa palvelumyyntikonseptissa. Myös kuluttaja-asiakkaan ja asiakkuuden ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat erittäin tärkeitä seikkoja erinomaisen palvelun tuottamisessa. Yksi tavoitteeni on myös, että perehdytyskansiossa nämä asiat painottuvat riittävän selkeästi uudelle tulokkaalle.



## 2 Perehdyttäminen yleisesti

Perehdyttäminen voidaan yrityksessä hoitaa monella eri tavalla. Yrityksillä voi olla hyvin tarkka perehdytysohjelma, jopa minuutintarkka lukujärjestys uuden työntekijän muutamaksi ensimmäiseksi päiväksi. Toisissa yrityksissä uudet työntekijät kiertävät itsenäisesti tutustumassa uusiin tiloihin ja ihmisiin perehdytysmateriaalin kanssa. Jossain yrityksissä työntekijälle näytetään aluksi perusasiat ja hän alkaa mahdollisimman nopeasti tehdä töitä itsenäisesti. Perehdyttäminen ei ole yhdentekevä asia. Jo siitä saatava monipuolinen hyöty on huomattava, mutta myös Suomen työturvallisuuslaissa ja työsopimuslaissa on määritelty lista asioita, joita työnantajan tulee sisällyttää uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Perehdyttämisen perustavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä mahdollisimman pian tulemaan yhteisön toimiviksi jäseniksi; tässä ydintavoitteessa yhtyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. Perehdyttämisellä pyritään vähentämään työntekijän epävarmuutta, uusien tilanteiden jännittämistä, virheitä sekä väärinkäsityksiä. Tavoite on oppimisen nopeutuminen ja työsuorituksen ja tuottavuuden parantaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.) Perehdytyksessä tulokkaan tulisi saada yleiskuva yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta, arvoista ja toimintatavoista. Tulokas tutustuu työyhteisöön ja asiakkaisiin. Hän saa riittävästi tietoa myös työsuhteeseen liittyvistä asioista. (Kangas 2010, 2.) Asioihin ja ihmiseen tutustumisen lisäksi perehdyttämisen avulla pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan ja sitouttamaan perehdytettävä tyotehtävään. Tällöin luodaan perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. (Kangas 2003, 5.) Parhaimmillaan perehdyttämisessä on kyse sekä tulokkaiden osaamisesta että aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Näiden painotus perehdyttämisessä riippuu organisaation toimintatavasta tai konseptista ja tulokkaan tehtävästä. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Perehdyttämisestä kantaa päävastuun aina lähin esimies. Apuna hänellä voivat olla erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Myös muu henkilökunta on valjastettava perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän on tärkeää tutustua eri töiden osajiin jo alussa. Itse perehdyttäjät on valittava huolellisesti. Ensivaikutelman luojien vastuu on suuri: heillä on suuri merkitys sillä, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä. (Viitala 2004, 260.)

### 2.1 Perehdytyksen historia

Moderni yksilökeskeinen perehdytysajattelu on kulkenut pitkän tien perehdytyksen alkuaikojen käsityksistä. Perehdyttämisen taustat löytyvät teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Suomessa järjestelmällinen työnopastajakoulutus käynnistettiin toisen maailmansodan jälkeen, jolloin kasvavalla teollisuudella oli tarve opastaa nopeasti

työntekijöitä massatuotantoon. Tuolloin perehdyttämisen keskeisin tavoite oli yksiselitteisesti taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. Taitava työsuoritus oli sen aikaisten liikkeenjohdon oppien mukaisesti tarkkaan mitoitettu ja ennalta suunniteltu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Työnopastuksen ja perehdyttämisen malleihin on pitkään vaikuttanut käsitys, jonka mukaan on löydettävissä yksi, paras malli toteuttaa työ ja jossa työn suunnittelu ja toteuttaminen on erotettu toisistaan. Lisäksi työnopastuksessa ja perehdyttämisessä oppimiskäytännöt ovat nollanneet melko vahvasti oppimiskäsitykseen, jossa kouluttajalla on keskeinen rooli, ja työntekijä nähdään tiedon vastaanottajana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.)

## 2.2 Perehdyttämisen hyödyt ja kannattavuus

On miltei mahdotonta ajatella, että uusi työntekijä aloittaisi uudessa työpaikassa täysin itsenäisesti ilman ohjausta ja perehdyttämistä. Työntekijän tunteet olisivat varmasti pinnassa, epävarmuus, epäonnistumisen pelko ja sosiaaliset paineet olisivat suuret. Aikaa kuluisi tehtävien toistamiseen ja virheistä oppimiseen. Työyhteisö turhautuisi jatkuvaan virheiden korjaamiseen ja mikä pahinta, asiakkaiden mielikuva yrityksestä voisi muuttua negatiiviseksi osamattomien työntekijöiden vuoksi.

Huolellisen perehdyttämisen merkitystä henkilön itsensä ja yrityksen kannalta ei voida aliarvioida. (Helsilä 2002, 52.) Sen avulla perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oikein. Virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät. Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy itsenäiseen työskentelyyn, sitä vähemmän hän joutuu pyytämään muiden apua ja neuvoja ja näin ollen koko työyhteisö hyötyy. Tämä vaikuttaa myönteisesti myös tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. (Kangas 2003, 5.)

Tuottavassa työssä tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu yleensä eniten uutta tehtävää aloitteleville. Ammattitaitoiselle uuteen työkohteeseen tulevalle työntekijälle on tietoa ja taitoa, mutta hän ei tunne uuden työpisteen vaarallisia kohteita. Aloittelijalta taas puuttuvat turvallisen työskentelyn perustiedot ja taidot. On sanottu, että tulokas tekee jo muutaman sekunnin aikana alitajuisen päätöksen siitä, jääkö hän tähän työpaikkaan vai ei. Myönteisellä ensivaikutelmalla on kannustava ja rohkaiseva vaikutus. (Kangas 2003, 6.)

Perehdyttämisen tavoite on ylläpitää työntekijän motivaatiota osoittamalla, että hän on tullut ammattimaiseen organisaatioon, jossa hänet otetaan positiivisesti vastaan. Uusi työntekijä kaipaa hyväksyntää kokeneemmilta kollegoiltaan ja haluaa päästä mukaan joukkoon. Kun perehdyttämiseen paneudutaan huolellisesti, uusi työntekijä liittyy nopeasti organisaation jäse-

neksi. Uudella työntekijällä on mahdollisuus tuoda omat uudet ideat ja näkemykset organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä. (Hokkanen ym. 2008, 62.)

Perehdyttämiseen ja työnopastukseen käytettävän työajan ja tästä syystä alhaisemman tuottavuuden lisäksi mahdolliset haastattelut ja valintojen suorittaminen vievät henkilöstöhallinnon sekä työnjohdon työaikaa. Toisaalta hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa ja täten pienentää kustannuksia. Onnistuneen perehdytyksen voidaan myös olettaa vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta. (Hyvä perehdytys - opas 2011.)

Perehdyttämällä voidaan vaikuttaa heti tulokkaan työnjälkeen ja tuottavuuteen. Perehdytys auttaa tulokasta käyttämään raaka-aineita ja tarvikkeita järkevästi ja pienentää hävikkiä. Myös yrityksen esimiehet hyötyvät perehdytyksestä, sillä tulokas opitaan perehdytyksessä tuntemaan nopeammin ja paremmin, ja hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle muodostuu kestävämpi perusta. (Lepistö 2004, 57.)

Helsilä (2002, 52, 54) toteaa teoksessaan, että vähänkin suuremman yrityksen kannattaa systematisoida perehdyttämistoiminta, määrittää perehdyttäjät ja myös varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Uusi henkilö on palkattu auttamaan yritystä menestymään. Perehdyttäminen, erityisesti työnopastuksen toteutus, erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä.

### 2.3 Millainen on hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjäksi kannattaa valita työntekijä, joka on hyvin sisällä organisaation toimintavoimissa, muttei liian rutinoitunut niihin. Perehdyttäjä auttaa uutta työntekijää pääsemään mahdollisimman hyvin sisälle organisaation sekä tutustumaan ihmisiin ja tiloihin. Hyvä perehdyttäjä saa uuden työntekijän tuntemaan olonsa kotoisaksi organisaatiossa ja kokeneemmat työntekijät tuntemaan olonsa tuttavalliseksi uuden työntekijän kanssa. Hyvä perehdyttäjä muistaa vielä oman perehtymisaikansa, jotta hän osaa ennakoida tulevia kysymyksiä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 195) toteavat kirjassaan, että hyvä perehdyttäjä on yleensä kohtuullisen kokenut henkilö, joka pitää työstään. Hyviä vaihtoehtoja perehdyttäjiksi on organisaatiossa yleensä paljon, eikä perehdyttämistä monesti kannata nimetä vain muutamien henkilöiden tehtäväksi. Vaikka perehdyttäminen onkin ammattitaitoa vaativaa, niin suuremmat edut saavutetaan sillä, että organisaation kulttuurin oletuksen on, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Työ jakautuu myös tasaisemmin, kun perehdyttäjärengas on laaja.

Perehdyttäminen vaatii kuitenkin ennen kaikkea asian merkityksen sisäistämistä, aikaa ja motivaatiota. Erinomaista on jos esimies voi huomioida perehdyttämisjakson myös perehdyttäjän osalta. Tietotyössä tarvittavan ajan organisointi on kuitenkin käytännössä usein työntekijä itsensä vastuulla. Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Perusymmärrys aikuisen oppimisen tavoista auttaa. Työnopastustilanteissa on riittävän hyvin tunnettava opastuksen kohteena oleva työ, mutta opastajan ei kuitenkaan tarvitse olla huippusuoriutuja tässä työssä, sillä se saattaa jopa vaikeuttaa työn opastamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan ja kertoo perehdyttämisvaiheen alussa, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä läpi ja miten sen tekee. Hän liittää esittämänsä asiat aina kokonaisuuteen. Myös perehdyttämisen jaksottaminen on tärkeää. Parhaimmillaan tulokas saa tukea ja opastusta sitä mukaa, kun tilanteet niin vaativat. Työn aloitustilanteessa tulokas on jatkuvassa informaatiovirrassa, siksi tiedon jakamista on paikallaan säännöstellä. Perehdyttäjä ei myöskään voi lähteä siitä, että se, mikä on kerran sanottu, on myös kuultu ja ymmärretty. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Jos tulokkaan suoriutumiseen tai rooliin ei olla tyytyväisiä, tulokkaalla on oikeus rehelliseen ja suoraan näkemykseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällöin saattaa olla vielä täysin mahdollista löytää uusi, täsmennetty pohja odotuksille ja yhteistyölle. Jos johto löytää puutteita organisaation rekryointi- tai perehdytystoiminnasta niin on kysymys oppimistilanteesta, joka antaa mahdollisuuden kehittää organisaation toimintaa, jotta vastaavat epäonnistumiset tulevaisuudessa vältetään. Paneutuminen perehdyttämisen kehittämiseen saattaa käynnistää syvällisen organisaation toiminnan arvioinnin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244-245.)

#### 2.4 Perehdyttämisen haasteet

Tilanne, tarve ja perehdytettävä yksilö sanelevat sen, miten perehdyttäminen ja työnopastus toteutetaan. Perehdytettäviä on monenlaisia, samoin perehdytystä tai työnopastusta edellyttäviä tilanteita. (Kangas 2003, 4.) Henkilöstön voimakas vaihtuvuus, työsuhteen lyhytluonteisuus, kielimuuri tai työhön palaajat asettavat perehdyttämiselle omat haasteensa.

Joskus perehdyttäminen jää tekemättä tai se toteutetaan huonosti. Tavallisin syy laiminlyöntiin on kiire. Erityisesti tietotyön arjen pyörteisyys sitoo työyhteisön jäsenet niin vahvasti oman työn velvollisuuksiin, että aikaa toisen perehdyttämiselle ei tahdo löytyä. Tietotyö on usein projekti- tai asiakastyötä. Tällöin työ on usein aikataulujen ja muiden ihmisten odotusten rytmittämää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241.)

Uusi työntekijä voidaan kokea kilpailijana. Lisäksi tietty itsekkyyks on monesti yksinkertaisesti arjen selviämistrategia. Uuden ihmisen odotetaan mukautuvan ja auttava eikä aiheuttavan lisätyötä. Väärä ajoitus voi aiheuttaa sen, että perehdyttämistä ei kerta kaikkiaan voida toteuttaa kunnollisesti. Työsuhteen alkamisajankohtaa kannattaakin tarkastella myös perehdyttämisesurssien näkökulmasta. Organisaatiolle kriittiset tapahtumat, kiireinen sesonki tai merkittävät projektit tarjoavat toisaalta erinomaisen tilaisuuden oppia, mutta ovat samalla ajanjaksoja, jolloin perehdyttämiseen ei ole mahdollisuutta panostaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdyttäminen on toki myös kallista ja se sitoo henkilöresursseja. Uusi työntekijä on jo siinä kallis investointi ja tavoitteena voikin olla, että hänestä halutaan mahdollisimman pian tuottava, joten työt aloitetaan heti. Joskus kohdataan tilanteita, joissa perehdyttämistä huolimatta ei onnistuta. Aina työ ei suju, vaikka rekrytointi ja perehdyttäminen olisi toteutettu huolellisesti. Vastuullisen johdon on reagoitava tällaisessa tilanteessa välittömästi ja selvitettävä, mitkä tekijät suoriutumiseen vaikuttavat. Kysymys voi olla niinkin perustavanlaatuisen, että johto ja uusi työntekijä eivät näe työn sisältöä ja tavoitteita samalla tavalla. Tämä on varsin yleistä tavallista tietotöissä, joissa työntekijä on usein alan tuntija ja johdon kompetenssia on puolestaan käsitys yrityksen tilasta ja tavoitteista. Tällöin keskinäinen luottamus ja kommunikointi ovat avainasioita. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 243.)

Ajan puute esitetään useimmiten tärkeimmäksi esteeksi puhuttaessa perehdyttämisen ongelmista. Riittämätön aika ei kuitenkaan ole pohjimmainen ongelma; mikäli aika esitetään ongelmaksi, ei perehdyttämisen tärkeyttä ja merkitystä ole silloin ymmärretty. Aika tulee ongelmaksi silloin, jos perehdyttäminen hoidetaan omien töiden ohella. (Poutiainen & Vanhala 1999, 24).

## 2.5 Perehdytyksen suunnittelu

Kangas (2010, 6) toteaa yrityksen henkilöstöpolitiikan, henkilöstöasioihin liittyvien yleisten periaatteiden ja pelisääntöjen olevan perehdyttämisen lähtökohtana. Henkilöstöpoliittisilla ratkaisuilla määritellään esimerkiksi mihin tehtäviin palkataan koulutettuja henkilöitä ja mihin henkilöitä, jotka yritys kouluttaa itse. Henkilöstöressurssien hallinta ja ohjaus määrittelevät perehdytyksen tarpeen yrityksessä. Oppiminen on luonnollisesti perehdytyksen päätavoite. Oppimistavoitteissa voi olla kaikille samoja tai samantapaisia asioita, mutta yksilölliset erot on myös aina muistettava ottaa huomioon.

Perehdyttäminen pitää sisällään ainakin sekä tulokkaan osaamisen kehittämisen, että käytännön toimet, jotka helpottavat tulokkaan alkuun pääsemistä työssään. Perehdyttäminen voi pitää sisällään myös tulokkaan osaamisen hyödyntämisen sekä työyhteisön ja toimintatapojen

kehittämisessä perehdyttämisen yhteydessä. Perehdytyksen suunnittelu edellyttää sitä, että kehittymisen tavoitteet on mietitty organisaatiossa. Perehdytyksessä voidaan erottaa toiseltaan perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua tapahtuu, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi. Yksilöllisessä perehdyttämisen suunnittelussa perehdytys suunnitellaan henkilö- tai tiimikohtaiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 86-87.)

Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on aina esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla. Perehdyttäjänä toimivien tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet tehtävän hoitamiseen on mietittävä etukäteen. Myös perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla tehtävää kohtaan on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisen ja tulokkaan tervetulleeksi tuntemisen kannalta. Perehdyttäjiksi on hyvä valita tehtävään halukkaita, ammattitaitoisia työntekijöitä. (Österberg 2005, 93.)

Helsilä (2002, 53) painottaa perehdyttämisessä suunnittelun tärkeyttä. Henkilö tarvitsee ensisijaisesti opetteluja, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voisi saada kokemuksia ja oppia kokemuksista. Sekä yksin että esimiehen kanssa on arvioitava toimintaa, jotta saataisiin tietoa, mitä osataan, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Tämän kautta henkilö oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset, ja kun hän soveltaa jälleen uutta opittua ja oivallettua, hänen tietonsa ja käsityksensä tehtävistä laajenevat. Henkilö on tällöin valmis uuteen toimintaan ja oppimiseen. Opastuksen tulee siis olla vaiheittaista, ja saaduista kokemuksista ja opeista on voitava keskustella perehdyttäjän ja esimiehen kanssa.

## 2.6 Eri menetelmät perehdytyksessä

Erilaisia johtamistapoja ja oppimista tukevia menetelmiä ja työvälineitä voidaan käyttää rajoittomasti hyödyksi perehdyttämisessä. Menetelmien valinnassa on keskeistä niiden sopivuus organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä eri menetelmien riittävä monipuolisuus, jolloin tulokkaille tarjotaan eri näkökulmia ja ärsykeitä. Eri tapojen kirjo tarjoaa myös erilaisille oppijoille sopivia vaihtoehtoja. (Kjelin & Kuusista 2003, 205.)

Erityisesti perehdyttämistä varten suunniteltu ja toteutettu tietomateriaali kannattaa yleensä pitää mahdollisimman vähäisenä, vaikkakin kaikki perehdyttämisessä välitettävä tieto on tärkeää koko henkilöstölle. Materiaalin suunnittelussa kannattaa lähteä käytännölliseltä pohjalta, sillä materiaalien ja välineiden on oltava helppoja tutustua ja käyttää, ja niiden päivittäminen on ratkaistava ja vastuutettava jo suunnitteluvaiheessa. Erilaiset selvitykset ja yhteenvedot, esimerkiksi henkilöstö- tai asiakastutkimukset, ovat tulokkaalle yleensä avartavaa luet-

tavaa. Oleellista on, että perehdyttämisessä tulokas tutustuu siihen materiaaliin ja niihin välineisiin, jotka auttavat hänen omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Orientointikeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa työn tavoitteet, työtehtävät ja henkilön rooli organisaatiossa käsitellään yhdessä. Näistä asioista on keskusteltu rekrytointiprosessin aikana. Viimeistään työsuhteen alussa on syytä käydä syvälinen ja työtä täsmentävä keskustelu, sopiva ajankohta on ensimmäisellä tai toisella työviikolla. Jos rekrytointi on toteutettu huolella, on tulokkaan roolista olemassa kuvaus ja hänen työtehtäviään ja tavoitteitaan on pohdittu. On suositeltavaa, että orientointikeskustelussa käytetään samoja dokumentteja, jotka on työstetty rekrytointiprosessia varten. Näitä dokumentteja ovat mahdollinen roolikuvaus, rekrytointikriteerit sekä työpaikkailmoitus. Näitä tietoja hyödyntäen voidaan peilata tulokkaan omia käsityksiä perehdyttämisen ja tuen tarpeesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 214.)

Mentorointi, työnohjaus ja coachaus eivät ole työnopastusmenetelmiä, vaan niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden perehdyttämisessä. Ne ovat työskentelymuotoja, joiden avulla yksilö voi kehittää työnsä hallintaa, itsetuntemustaan ja selkiyttää omaa ammatti-identiteettiään. Mentorointi muistuttaa ikiaikaista oppipoikamestari-asetelmaa, jossa kokenut työntekijä siirtää osaamistaan nuoremmalle ammatinharjoittajalle. Mentorointi sopii erityisen hyvin tilanteeseen, jossa esimerkiksi asiantuntija siirtyy ensimmäistä kertaa esimies- tai johtotehtäviin. Työnohjaus taas on melko pitkä prosessi, ja eroaa mentoroinnista muun muassa siten, että työnohjaaja ei välttämättä ole saman alan asiantuntija, vaan nimenomaan ohjaukseen perehtynyt ja koulutettu henkilö. Coachaus eli valmennus on työnohjauksen tai mentoroinnin kaltaista toimintaa, mutta yleensä tavoitteeltaan rajatumpana ja täsmällisempänä. Valmentaminen on toimintatavoiltaan myös monesti aktiivisemmin konkreettista toimintaa ohjaava ja taitoja kasvattava työskentelymuoto kuin työnohjaus ja mentorointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 230.)

## 2.7 Perehdytysprosessi

Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdytysprosessia seuraavasti:

Ennen rekrytointia

Rekrytointivaihe

Ennen töihin tuloa

Vastaanotto

Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen viikko

Ensimmäinen kuukausi

Koeajan päätyttyä  
(Työsuhteen aikana)

Työsuhteen päätyminen

Perehdyttäminen ja perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia. Tällöin mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Yritys pohtii niitä ominaisuuksia, joita tulevalta työntekijältä odotetaan ja toivotaan. Perehdyttämisen painopiste määrytyy tästä tilanteesta. Rekrytointiprosessi on erittäin tärkeä perehdyttämisvaihe. Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan tehtävän, työyhteisön että organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation erityispiirteitä ja vaatimuksia. Samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 103.) Työsopimusta tehtäessä asioita täydennetään keskustelemalla tulokkaan kanssa tarkemmin muun muassa työsuhteeseen liittyvistä asioista, myös salassapitovelvollisuudesta. (Kangas 2010, 9.)

Valitun henkilön ollessa tiedossa on helpompi alkaa suunnitella tulevaa perehdyttämistä. Valmistautumiseen käytetty aika säästää paljon aikaa itse perehdytysvaiheessa. Valmistautumiseen sisältyy tulokkaasta tiedottaminen muille etukäteen, jotta jokainen työyhteisössä tietää, kuka tulee, milloin ja mihin tehtävään. Työpaikalla sovitaan, kuka ottaa tulokkaan vastaan ja perehdyttää hänet missäkin perehdytyksen vaiheessa. Jos tulokas perehdytetään tiettyyn selkeärajaiseen tehtävään, painopiste on tehtävän vaatimuksessa. Jos tulokas tulee organisaation sen osaamista täydentävänä tyyppinä, painopiste perehdyttämisessä on sen varmistaminen, että organisaatio saa tulokkaasta irti kaiken mahdollisen täydentävän osaamisen. (Kangas 2010, 9; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Tulokkaan vastaanoton merkitys on erittäin tärkeä, sillä siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä ja hyvä alku kantaa pitkälle. Tulokkaan tulee tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Jos mahdollista, vastaanottamassa kannattaa olla tulokkaan esimies. (Kupias & Peltonen 2009, 104.) Elleivät perehdyttäjät ja tulokas ole tavanneet toisiaan aikaisemmin, on tärkeitä käyttää jonkin aikaa toisiinsa tutustumiseen, joka helpottaa yhteistyön aloittamista. Perehdyttäjät voi kartoittaa tulokkaan aikaisempaa työkokemusta, hänen odotuksiaan ja sitä, miten pian hän toivoo itsenäisiä tehtäviä. Kun perehdyttäjät on saanut tietoa tulokkaasta, hänen on helpompi arvioida, millä vauhdilla lähteä etenemään asioissa. (Kangas 2010, 9.)

Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan käytännön asiat kuten avainten luovuttaminen, kulkuvat ja muut tärkeät työn aloittamista helpottavat seikat. Tulokkaalle esitellään hänen työpiirteensä, lähimmät työtoverit ja työtilat. Päivän ohjelma kannattaa suunnitella maltillisiksi varsinkin jos työpaikka ja yhteisö ovat tulokkaalle vieraita. Suuresta asiämäärästä vain pieni osa jää heti käyttömuistiin, joten ensimmäisenä päivänä on tärkeää käydä läpi vain asioita,



jotka ovat tärkeitä oppia heti. Tulokas ei voi muistaa kaikkea heti, mutta perehdyttäjä voi opastaa, mistä tarvittava tieto löytyy nopeasti, esimerkiksi perehdytyskansio, käyttöoppaat ja yhteystiedot. Ammattitaidottoman tulokkaan työnopastus aloitetaan vähitellen yhdessä työparin kanssa, tulokkaan ja tilanteen mukaan. Yleisperiaate on se, että tulokasta ei jätetä ensimmäisenä päivänä yksin. (Kangas 2010, 10; Kupias & Peltonen 2009, 105.)

Ensimmäisen työviikon tavoitteena on saada uusi työntekijä kiinni työntekoon ja aloittamaan omien verkostojensa rakentaminen organisaatiossa. Tärkein ensimmäisen viikon ohjelma on oppiminen omaan työhön. Työnopastus on erittäin organisaatio- ja tehtäväkohtainen kokonaisuus, ja perehdyttäjän kannattaa suunnitella siihen esimiehen kanssa oma lukujärjestyksensä. Jos tehtäviin tarvitaan ohjausta tai koulutusta, se koetetaan aloittaa ensimmäisellä työviikolla. Perehtymisen vastuu alkaa kuitenkin siirtyä uudelle työntekijälle. Työyhteisö auttaa tulokasta, vastaa hänen kysymyksiinsä ja pyrkii auttamaan häntä ongelmanratkaisussa. Tulokas voi tehdä työtehtäviä jo itsenäisesti perehdyttäjän tukemana. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66.)

Perehdyttäjä vastaa ensimmäisen kolmen kuukauden aikana uuden työntekijän kutsumisesta kaikkiin tärkeisiin tapahtumiin ja tutustuttaa hänet niiden etikettiin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 67.) Tulokkaalla on ensimmäisen kuukauden aikana oltava jo mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, jotka parhaimmillaan voivat johtaa uusiin ideoihin ja toimintatapojen kehittämiseen. Esimiehellä ja työyhteisöllä tulee olla vilpitön halu ja kyky ottaa vastaan palautetta ja into kehittää omaa toimintaansa. 1-2 kuukauden työssäolon jälkeen olisi hyvä käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehtymistä että perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

## 2.8 Säilyttävä ja uudistava perehdyttäminen

Monesti ajatellaan, että mitä nopeammin uusi työntekijä omaksuu työyhteisön tavat ja luopuu omista erilaisista toimintatavoistaan, sitä paremmin perehdytys on onnistunut. Perinteinen säilyttävä perehdyttäminen on käytännössä tiedon välittämistä. Sen yhteydet, vaikutus ja tavoitteet on rajattu työn aloittamiseen ja organisaation toimintamallien omaksumiseen. Perehdyttämistä on totuttu pitämään hyvin käytännöllisenä käsitteenä, jonka yhteyksiä tai vaikutuksia organisaation muihin prosesseihin ei ole juurikaan pohdittu. Uudistava perehdyttäminen on tapa ajatella perehdyttämistä syvällisemmin: työn, työ- ja toimintaympäristön ja yhteisöön tutustumisen lisäksi uudistavassa perehdyttämisessä on kyseessä kaksisuuntainen vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa tulokas ei ole vain vastaanottaja vaan aktiivinen toimija. Roolien selkiyttäminen, tulokkaaseen tutustuminen ja yhteistyön rakentaminen ovat avainasemassa organisaation uudistumiskyvyn ja työntekijöiden sitoutumisen edistämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47.)

Kupias ja Peltola (2009, 29) taas käyttävät kirjassa termejä sopeuttava ja vuorovaikutteinen perehdyttäminen. Heidän mukaansa erilaisissa organisaatioissa ja työtehtävissä sopeuttamisen ja vuorovaikutteisen kehittämisen suhde perehdyttämisessä vaihtelee. Jos halutaan molempuolista muutosta ja kehittymistä, sille on raivattava tilaa ja luotava mahdollisuuksia. Perehdyttämisen kehittäjien ja toteuttajien onkin hyvä olla tietoisia siitä, millainen perehdyttäminen missäkin tilanteissa auttaa sekä koko organisaatiota että työntekijöitä menestymään.

### 3 Projektin kuvaus

#### 3.1 Projektin aikataulu ja toteutus

Ajatus projektityyppisen ja toiminnallisen opinnäytetyön tekemisestä alkoi vuoden 2011 alussa. Aloin aktiivisesti pohtia mahdollisia aiheita markkinoinnin aihepiiristä, mutta mitään tarpeeksi mielenkiintoista ja työelämälähtöistä aihetta ei ollut näköpiirissä. Kävin alkusyksystä koulumme opinnäytetyöorientaatioseminaarissa sekä kirjoitus- tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmätyöpajoissa. Haasteena oli löytää aihe, joka olisi tarpeeksi kiinnostava ja inspiroiva työstettäväksi useiksi kuukausiksi. Työskennellessäni Apetit Kala Oy:n palveluksessa huomasin tarpeen perehdytysmateriaalin kehittämiseksi ja ehdotin aihetta yritykselle.

Lokakuussa 2011 pidettiin palaveri, jossa tapasin Apetit Kala Oy:n asiakkuuspäällikön ja kaksi osastonhoitajaa. Keskustelimme eri materiaaliveikkoehdoista, yrityksen tarpeista ja aikataulusta. Aluksi ideana oli toteuttaa perehdytyskansion lisäksi myös Tervetuloa taloon -lehtinen ja tietokoneella katsottava multimediatyö. Huomasin kuitenkin pian, etteivät omat rahkeeni riittäneet tekemään kolmea erilaista formaattia, joten päädyin toteuttamaan pelkästään perehdytyskansion.

Kun aihe oli rajautunut, oli selvää, että kyseessä olisi selkeän toiminnallinen opinnäytetyö. Kirjoitin aiheanalyysin, joka hyväksyttiin ja minulle osoitettiin ohjaava opettaja. Aloitin lähdemateriaalin hankkimisen ja lukemisen. Tein tunnollisesti muistiinpanoja lukemistani kirjoista, mikä osoittautui myöhemmin erittäin hyödylliseksi raportin teoriaosuutta kirjoittaessani. Kirjoitin joulukuussa 2011 tutkimussuunnitelman aiheanalyysin pohjalta ja esittelin opinnäytetyöni suunnitelmaseminaarissa 30.1.2012. Sain hyödyllisiä kommentteja aiheeseeni muilta seminaariin osallistujilta, opponijaltani ja aktiiviselta yleisöltäni. Seminaari auttoi minua hahmottamaan aihepiiriä paremmin ja konkretisoi sitä, millainen projekti minulla olisi edessäni. Olin jo aiheanalyysissä ja tutkimussuunnitelmassani pohtinut opinnäytetyöni hyötyä ja tavoitteita sekä kirjoittanut jo jonkin verran perehdyttämisen teoriasta. Hyvä paneutuminen suunnitteluvaiheeseen auttoi aloittamaan raporttiosuuden kirjoittamisen rivakasti ja järjestelmällisesti.

Aloitin raportin kirjoittamisen tammikuussa teoriaosuudesta sen jälkeen, kun olin tutustunut aikani lähdekirjallisuuteen. Muistiinpanojen pohjalta kirjoitustyö oli järjestelmällistä ja eteni toivotussa aikataulussa. Samoihin aikoihin aloin hahmotella varsinaisen perehdytyskansion tulevaa sisällysluettelo, jota lähetin säännöllisesti Apetit Kala Oy:n asiakkuuspäällikölle kommentoitavaksi. Helmikuussa johdannon ja teorian osuus alkoi olla siinä vaiheessa, että keskityin lähinnä perehdytyskansion sisällysluettelon hiomiseen ja sisällön tuottamiseen. Kansion runko hahmottui kirjoittamisen ja kommenttien myötä.

Maaliskuussa kokosin perehdytyskansion tekstimateriaalin lopulliseen muotoonsa ja aloin hahmotella kansion liitteeksi tulevaa perehdytyksen muistilistaa ja ulkoasua. Pyysin kommentteja asiakkuuspäälliköltä ja muutamalta osastonhoitajalta. Huhtikuussa viimeistelin perehdytyskansion ulkoasua ja kirjoitin raporttia projektin loppuvaiheista ja arvioinneista. Jätin työn äidinkielen tarkastukseen 30.4.2012 ja tein pyydetyt korjaukset hyvissä ajoin ennen toukokuun julkaisuseminaaria.

### 3.2 Projektin tuloksena perehdytyskansio

Projektin tuloksena syntyi ajanmukainen ja yhtenäinen perehdytyskansio Apetit Kala Oy Palvelumyynnin myyjien perehdyttämiseen. Kansio syntyi yhteistyössä Apetit Kala Oy Palvelumyynnin asiakkuuspäällikön ja osastonhoitajien kanssa. Kansio sisältää 26 sivun pituisen tekstiosuuden ja kaksi liitettä.

Kansion ensimmäinen osuus "Tervetuloa taloon" koostuu neljästä kappaleesta ja esittelee yritystä ja yrityksen arvoja. Ensimmäinen kappale toivottaa tulokkaan tervetulleeksi taloon ja esittelee kansion sisällön pääpiirteittäin. Kappaleessa opastetaan kansion käytössä ja mainitaan mukana olevat liitteet.

Toinen kappale esittelee Apetit Kala Oy:n liiketoimintaa, organisaatorakennetta sekä eri tuotemerkkejä, joita yrityksellä on. Palvelumyynnistä mainitaan palvelumyyntipisteiden lukumäärä ja Helsingin Osuuskauppa Elannon alueen pisteet erikseen. Toisen kappaleen alaluvussa esitellään yrityksen arvot: asiakaskeskeisyys, uudistuminen ja vastuullisuus. Kappaleen toisessa alaluvussa esitellään yrityksen strategia, visio ja missio. Kolmannessa kappaleessa esitellään palvelunostava isäntäkauppa eli Prisma-ketju yleisesti. Kappaleessa on kerrottu asiat, jotka ovat palvelumyyntipisteen kannalta tärkeitä, esimerkiksi Prisma-myyvälän sisäinen organisaatorakenne ja se, mikä on kuluttajan näkökulmasta palvelumyyntipisteen suhde Prismaan.

Neljäs kappale on omistettu asiakkuusajattelulle ja palveluelämykselle. Kappaleessa kerrotaan asiakkuusajattelun tärkeydestä ja palveluelämyksen tuottamisesta asiakkaalle. Tulokkaan olisi hyvä sisäistää tämä ajattelutapa heti alusta alkaen, koska palveluelämys ja asiakkaan yllättäminen ovat Apetit Kala Palvelumyynnin palvelukonseptin kulmakiviä.

Kansion toinen osuus "Työ tutuksi" alkaa viidennestä luvusta ja tutustuttaa tulokkaan työtehtäviin, tuotteisiin ja pelisääntöihin. Viidennessä luvussa selvitetään asioita ennen varsinaisen työn alkua. Koska palvelumyöntyössä ollaan tekemisissä pakkaamattomien elintarvikkeiden kanssa, asettaa se tiettyjä vaatimuksia työntekijää ja työnantajaa kohtaan. Ennen työn alkua työntekijän tulisi toimittaa tulos negatiivisesta salmonellanäytteestä. Hygieniaoasaaminen tulee osoittaa hygieniaoasaamistodistuksella. Työsuhteen alussa työntekijän tulee käydä työhön-tulotarkastuksessa, kuitenkin viimeistään neljän kuukauden koeajan aikana. Kappaleessa paneudutaan myös työpaikalle saapumiseen, työvaatteisiin, avaimiin ja henkilökohtaisen omaisuuden kanssa toimimiseen.

Kuudes luku käsittelee palvelutorin pelisääntöjä, jotka koskevat kaikki palvelumyyntipisteessä työskenteleviä. Pelisäännöt koostuvat pienistä ohjeistuksista ja neuvovat muun muassa seuraavissa asioissa: sairaustapaukset, oman puhelimen käyttö, puhelinkäyttäytyminen ja yleinen ilmapiiri. Seitsemäs luku on omistettu asiakaspalvelulle ja palveluelämykselle. Apetit Kala Oy Palvelumyynnin uuteen konseptiin kuuluva palveluelämys tarkoittaa sitä, että asiakas pyritään aina yllättämään positiivisesti. Palvelun laadussa ei tyydytä perinteiseen, vaan asiakkaan tarpeet pyritään ottamaan huomioon. Luvussa käydään läpi yksinkertainen palvelutilanne, joka toimii lähinnä keskustelun- ja ajatustenherättäjänä perehdyttäjän ja tulokkaan välillä.

Kahdeksas luku opastaa työturvallisuuteen liittyviin asioihin. Siinä käydään läpi työvälineiden (veitset, kalapiikit) oikeaoppinen käyttö ja säilytys, sekä oikeat keinot suojata itsensä liukastumiselta, kuumudelta tai syövyttäviltä pesuaineilta. Luvussa neuvotaan myös turvallinen nostoasento raskaille taakoille ja toimimaan oikein uhkaavissa asiakastilanteissa. Yhdeksännessä luvussa käydään läpi palvelumyyntipisteeseen kuuluvaa perushygieniaa ja puhutaan yleisilmeestä ja siisteydestä.

Kymmenes luku on tietopaketti työajoista, työvuoroista, tauoista ja taukotiloista. Luvussa yksitoista aloitetaan pureutuminen palvelumyyntipisteen tuotteisiin. Jokainen tuoteryhmä käydään yksitellen läpi: tuore kala, kalajalosteet, tuore liha, salaattit ja valmisruoat, grillatut tuotteet sekä kuluttajapakattu kala ja pakasteet. Tuoreesta kalasta ja lihasta on lisäksi alaluvut, joissa käydään läpi tavallisimpia lihan ja kalan valmistusohjeita. Kansion viimeinen luku kaksitoista käsittelee työsuhteen lopettamiseen liittyvät käytänteet.

Kansion liitteinä löytyvät sekä perehdytyksen muistilista että yhteystieto-osio. Perehdytyksen muistilista on perehdyttäjän apulainen, jonka avulla perehdytys voidaan hoitaa järjestelmällisesti ja huolella. Kaikissa palvelumyyntipisteissä on omat puhelimet, ja suurin osa tärkeitä numeroista on tallennettu luonnollisesti niihin. Yhteystieto-osioon on laitettu numeroiden lisäksi myös tieto siitä, missä asioissa kyseiseen numeroon tai osoitteeseen ollaan milloinkin yhteydessä.

### 3.3 Jatkotutkimusaiheet

Projektin tuotoksena syntynyt perehdytyskansio on suunnattu palvelutorin vakituisille, osa-aikaisille ja keikkaluontoisesti työskenteleville myyjille. Tässä perehdytysmateriaalissa ei otettu huomioon esimiehiä eli osastonhoitajia, joiden perehdytys kaipaisi myös päivitystä ja järjestelmällisyyttä. Osastonhoitajan toimenkuva poikkeaa hyvin paljon myyjän toimenkuvasta, joten oman perehdytysmateriaalin tarve on suuri.

Vaikka uudet osastonhoitajat saavat kollegioilta ja asiakkuuspäälliköltä tukea, olisi tulokkaille hyvä olla kunnollinen materiaali ainakin myymälänhoidon perusasioista, esimerkiksi raportoinnista, tilaamisesta, työvuorosuunnittelusta ja palkkailmoituksista.

Kirjallinen perehdytyskansio on aina työpisteessä käden ulottuvilla, mutta vaihtoehtoisia perehdytystapoja voitaisiin harkita sen rinnalla käytettäväksi. Asiakaspalvelutilanteita on vaikea kuvailla sanoin tai kuvin. Laadukas perehdytysvideo voisi olla näissä tapauksissa toimivampi kuin kirjallinen versio aiheesta.

### 3.4 Oma arviointi

Projekti onnistui mielestäni hyvin. Pääsin projektin tavoitteeseen ja tuloksena syntyi toimiva perehdytysmateriaali yrityksen käyttöön. Projektin aikataulu piti hyvin ja kaikki oli valmista toukokuussa 2012. Alussa opinnäytetyö herätti minussa hämmennystä. Ilman aihetta opinnäytetyö vaikutti suurelta tuntemattomalta, joka ahdisti toteutumattomuudellaan. Kun sitten sain aiheen, vieläpä hyvin konkreettisen ja työelämälähtöisen sellaisen, oloni helpottui ja prosessi alkoi hahmottua selkeämmin.

Aihepiiriin tutustuminen oli suhteellisen helppoa, koska kirjallisuutta aiheesta löytyi kiitettävästi, vaikkakin suurin osa lähteistä käsitteli perehdyttämistä hyvin pintapuolisesti. Kupiaksen ja Peltolan (2009) Perehdyttämisen pelikentällä ja Kjelinin ja Kuusiston (2003) Tulokkaasta tuloksentekijäksi erottuivat lähteistä positiivisesti paneutumalla perehdytykseen muita syvälisemmin ja monipuolisemmin.

Yhteistyö Apetit Kala Oy Palvelumyynnin kanssa oli toimivaa. Sain tarvittavan avun ja kommentit, jotka tarvitsin projektin etenemiseen. Oma työkokemukseni yrityksen liiketoiminnasta ja palvelumyyjän työstä antoivat huomattavan avun perehdytyskansion kirjoitusvaiheessa. Yrityksen toive oli, että palveluelämys ja asiakkuusajattelu painottuisivat tarpeeksi selkeästi perehdytysmateriaalissa ja mielestäni onnistuin tässä. Koin projektin aikana niin onnistumisen kuin lannistumisen hetkiä, mutta vastuu työstä kantoi eteenpäin. Se kehitti pitkäjänteisyyttä, organisointikykyä ja järjestelmällisyyttä, ominaisuuksia, jotka kaikki ovat tärkeitä projektityöskentelyssä.

## Lähteet

- Helsilä M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Kangas P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Edita Prima.
- Kangas P. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Alfabox Oy: Työturvallisuuskeskus.
- Poutiainen, M-R. & Vanhala, S. 1999. Henkilöstön kehittäminen - avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsinki: HeSE print.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. Helsinki: Edita Prima.
- Hyvä Perehdytysopas. 2011. Lahden ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu. 28.4.2012.  
<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

## Liitteet

Liite 1. Perehdytyskansion sisällysluettelo .....	25
Liite 2. Perehdytyksen muistilista .....	27



## Liite 1. Perehdytyskansion sisällysluettelo

### TALO TUTUKSI

#### 1 ALUKSI

#### 2 APETIT KALA OY

##### 2.1 Yrityksemme arvot

##### 2.2 Strategia, missio ja visio

#### 3 PRISMA

#### 4 KOHTI TULOKSELLISTA JA ELÄMYKSELLISTÄ ASIAKKUUSAJATTELUA

#### 5 ENNEN TÖIDEN ALKUA

##### 5.1 Hygieniapassi

##### 5.2 Salmonellanäyte

##### 5.3 Työhöntulotarkastus

##### 5.4 Saapuminen työpaikalle

##### 5.5 Työvaatteet, avaimet ja henkilökohtainen omaisuus

### TYÖ TUTUKSI

#### 6 PALVELUTORIN PELISÄÄNNÖT

#### 7 ERINOMAISTA ASIAKASPALVELUA

#### 8 TYÖTURVALLISUUS

##### 8.1 Veitset ja piikit

##### 8.2 Grilli, astianpesukone, pesuaineet, lämpötiski ja mureutuskone

##### 8.3 Työkengät

##### 8.4 Nosta oikein

##### 8.5 Uhkaavat asiakastilanteet

#### 9 HYGIENIA JA YLEISILME

#### 10 TYÖAIKA, TYÖVUOROT, TAUOT JA TAUKOTILAT

#### 11 TUOTTEET

##### 11.1 Päiväykset, tuotteiden kierto ja hävikki

##### 11.2 Tuotetietous

##### 11.3 Tuore kala

- 11.3.1 Perusasioita kalan valmistuksesta
- 11.4 Kalajalosteet
- 11.5 Valmisruoka ja salaatit
- 11.6 Tuore liha
  - 11.6.1 Perusasioita lihan valmistuksesta
- 11.7 Grillituotteet
- 11.8 Kuluttajakakattu kala ja pakastetuotteet
- 12 UUDEN TULOKKAAN PEREHDYTTÄMINEN
- 13 PEREHDYTYKSEN MUISTILISTA
- 14 YHTEYSTIETOJA
- Liitteet
- Yhteystietoja
- Perehdytyksen muistilista

## Liite 2. Perehdytyksen muistilista

Asia	Opastettu (pvm)	Tarkistettu (pvm)
YLEISIÄ KÄYTÄNNÖN ASIOITA	XXX	XXX
Työvaatteet, vaatteiden pesu, avaimet ja pukukaappi		
Sisäänkäynnit ja uloskäynnit aukioloaikoina ja sulkemisaikojen jälkeen		
Kellokortin ja kulkulätkän käyttö		
Hätäuloskäynnit, vartijat ja poistumistarkastukset		
Omien eväiden tuominen tai ostaminen Prismasta		
Työaika, tauot ja taukotilat		
Henkilökunnan esittely		
Hygienia tiskin takana Käsienpesu ja muovihanskojen käyttö		
Palvelutorin pelisäännöt		
Hygieniaosaamistesti, salmonellanäyte ja työhöntulotarkastus		
APETIT KALA OY PALVELUMYYNTI		
Apetitin liiketoiminta		
Strategia, missio ja visio		
Asiakkuusajattelu		
PALVELUTISKILLÄ		
Tuotteiden pakkaaminen Paketointi, rasioiden valinta, grillituotteiden pakkaus		
Punnitseminen Taaraus		
Ottimet eri tuotteille		
Veitset ja piikit		
Kylmiöt, pesupaikka, pakastin ja lastauslaituri		
Työturvallisuus		
Asiakaspalvelu		
Asiakkaan huomioiminen Viiden sekunnin sääntö		
Palvelutilanne - avaus - ohjaaminen		

- lopetus		
Suosittelu Tuotetietous		
Asiakaspalautteet ja niiden kä- sittely		