



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytysprosessin luominen Yritys X:n vähittäismyyntiket- julle

Kumlin, Kai

2013 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Perehdytysprosessin luominen Yritys X:n vähittäismyöntiketjulle

Kai Kumlin
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2013

Kai Kumlin

Perehdytysprosessin luominen Yritys X:n vähittäismyyntiketjulle

Vuosi 2013 Sivumäärä 46

Tämän toimintakeskeisen opinnäytetyön aiheena oli perehdytysprosessin kehittäminen suomalaiselle rautakauppaketjulle. Toimeksiantajayrityksellä ei ole aikaisemmin ollut suunniteltua perehdytysprosessia, tai sen apuna käytettävää materiaalia. Yritys on viimeisen kahden vuoden ajan rakentanut omaa vähittäismyyntiketjua, joka on lisännyt merkittävästi rekrytointien määrää. Toimeksiantaja on havainnut perehdyttämisen suunnittelematomuuden vaikutukset liiketoiminnan harjoittamiseen, jonka johdosta projekti sai alkunsa. Toimeksiantajan toivomuksesta julkaistavassa opinnäytetyössä ei mainita toimeksiantajayrityksen nimeä ja tuotokset on määrätty salaisiksi.

Projektin tavoitteena oli tuottaa yrityksen vähittäismyyntiketjulle soveltuvaa perehdytysmateriaalia, jonka avulla yritys voisi kehittää ja yhdenmukaistaa perehdyttämistään. Lisäksi tuotosten toivottiin mahdollistavan uusien työntekijöiden tuomien ajatusten ja kehitysehdotusten keräämisen yrityksen liiketoiminnan kehittämisen avuksi. Projektin aikana syntyi perehdytyskansio, joka koostuu kolmesta työkalusta: Työntekijän opas, perehdyttäjän opas sekä aikataulutettu perehdytysprosessi.

Projektin lähde- ja viiteaineistona olivat muiden yritysten oppaat sekä perehdyttämistä ja toiminnanohjaamista käsittelevä kirjallisuus. Projektin tekemisen tukena oli myös toimeksiantajan organisaatio, jonka perehdyttämisen nykytilaa ja tavoitetilaa kartoitettiin esimiehille ja myyntityöntekijöille maaliskuussa 2007 tehdyn osittain strukturoidun haastattelun avulla. Projektin tuotosten teossa huomioitiin teorian lisäksi yrityksen toimialalla tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset perehdytysprosessin painotusalueisiin.

Toimeksiantajayrityksen ketjupäällikkö ja Espoon myyntiyksikön myymäläpäällikkö osallistuivat tuotosten suunnitteluun ja toteutukseen esittämällä ehdotuksia ja mielipiteitä niiden sisällöstä. Projekti toteutui onnistuneesti kesäkuussa 2007 heiltä saadun palautteen ja tuen avulla.

Asiasanat: Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työnopastus

Kai Kumlin

Building orientation process for company X's retail chain

| Year | 2013 | Pages | 46 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

This scholarly thesis is a practice based thesis the purpose of which was to create an employee orientation process for a Finnish hardware store chain. The client company did not have a planned orientation process or any orientation material earlier. For the last two years the client company has been building up retail sales chain which has increased the need for new employees. It has been noticed that the lack of the planned orientation process and material has had a negative effect on the business. For that reason this project got started. The client company has wished that all the material and the name of the company will not be presented in this thesis.

The main objective of this study was to make a material suited for a client company retail sales chain. This material should make it possible to improve and standardize the orientation of new employees. It was also indicated that the new ideas and notes from the new employees could be collected more efficiently. For these reasons an orientation folder was made. The folder consists of three different outputs: Employee's guide, Manager's guide and a timetable for the orientation process.

The resources used in this thesis were the orientation materials of other companies and the literature concerning orientation. The employees and managers of the client company were interviewed during March 2007. Changes in the client company's line of business were taken in consideration as the outputs were made.

The managers of the client company helped making this thesis by giving suggestions and ideas for the outputs. This thesis was successfully finished in June 2007, thanks to their help.

Key words: Orientation, orientation process, work guide

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 1.1 | Toimeksiantajan toimiala | 7 |
| 1.2 | Perehdyttämisen nykytila yrityksessä | 8 |
| 1.3 | Projektin perustelut | 8 |
| 2 | Projektin teoriatausta | 9 |
| 2.1 | Perehdyttäminen | 9 |
| 2.1.1 | Perehdyttämisen kehittämisenäkökulma | 10 |
| 2.1.2 | Perehdyttämisen vaikutukset | 10 |
| 2.2 | Perehdyttämisprosessi | 12 |
| 2.3 | Työnopastus ja sen menetelmät | 14 |
| 3 | Projektin määrittely | 16 |
| 3.1 | Tehtävät ja tulostavoitteet | 16 |
| 3.1.1 | Työntekijän opas | 16 |
| 3.1.2 | Perehdytysprosessi ja perehdytyksen muistilista | 17 |
| 3.1.3 | Perehdyttäjän opas | 17 |
| 3.1.4 | Oppimistavoitteet | 18 |
| 3.2 | Rajaus ja salaus | 18 |
| 3.3 | Kriittiset menestystekijät | 19 |
| 3.4 | Resurssit | 20 |
| 3.5 | Toimijat ja yhteistyöryhmät | 20 |
| 3.6 | Dokumentointi | 20 |
| 4 | Projektin eteneminen | 20 |
| 4.1 | Projektin aloitus ja taustatiedon hankinta | 21 |
| 4.2 | Perehdytyskansion suunnittelu ja toteutus | 22 |
| 5 | Projektin tuotokset | 22 |
| 5.1 | Työntekijän opas | 23 |
| 5.2 | Perehdytysprosessi ja muistilista | 25 |
| 5.3 | Perehdyttäjän opas | 26 |
| 5.4 | Oppaiden ulkoasu | 27 |
| 5.5 | Päivitettävyyden ja dokumentointi | 28 |
| 6 | Projektin arviointi | 28 |
| 6.1 | Tuotosten laadullinen ja ajallinen onnistuminen | 28 |
| 6.2 | Oppimistavoitteiden onnistuminen | 30 |
| 6.3 | Projektin kokonaisarvio | 31 |
| 7 | Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet | 31 |
| | Lähteet | 33 |
| | Kuviot ja taulukot | 34 |

| | |
|--|----|
| Liitteet | 35 |
| Liite 1 Projektin suunniteltu aikataulu..... | 35 |
| Liite 2 Haastatteluiden runko ja vastausten tiivistykset | 36 |
| Liite 3 Perehdytysprosessi | 38 |
| Liite 4 Muistilista | 39 |
| Liite 5 Haastatteluiden muistirunko..... | 44 |
| Liite 6 Työntekijän opas | 45 |
| Liite 7 Perehdyttäjän opas..... | 46 |

1 Johdanto

Tämä projektimuotoinen opinnäytetyö on tehty Suomessa rakennustarvikkeita valmistavan, maahantuovan ja myyvän rakennustarvikeyrityksen vähittäismyöntiketjun tarpeisiin. Projektin tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayrityksen liiketoimintatapaan soveltuva perehdytysprosessi, sekä siinä tarvittavat työkalut. Projektin tuotoksiksi syntyi kolme käytännönläheistä työkalua, jotka ovat myyntityöntekijälle tarkoitettu Työntekijän opas, perehdyttäjille ja esimiehille tarkoitettu perehdyttäjän opas ja aikataulutettu perehdytysprosessi. Näiden tuotosten tavoitteena oli kehittää ja yhdenmukaistaa kasvavan yrityksen perehdyttämistä, siten että se olisi suunnitelmallista ja yrityksen toimintakulttuuria tukevaa. Toimeksiantajan toivomuksesta yrityksen nimi ja projektin tuotoksina syntyneet liitteet ovat salaisia.

1990-luvulla perustettu toimeksiantajayritys on harjoittanut tukkukaupan rinnalla vähittäismyyntiä vuodesta 2002 lähtien. Viimeisen kahden vuoden aikana yritys on aloittanut oman vähittäismyöntiketjun rakentamisen, joka on lisännyt myyntihenkilöstön määrää rajusti. Tämä kehitys on johtanut henkilöstöasioiden, etenkin perehdyttämisen merkityksen huomioimiseen toimeksiantajayrityksessä. Syksyllä 2006 Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat tekivät toimeksiantajayritykselle HR-analyysin, jonka tuloksista ilmeni, ettei yrityksellä ole suunnitelmallista perehdyttämistä, tai sen apuna käytettävää materiaalia. Perehdyttämisen kehittäminen ja perehdytysmateriaalin luominen nähtiin selkeänä parannuskohteena nopeasti kasvavassa organisaatiossa. Tämän seurauksena toimeksiantaja käynnisti nyt toteutetun projektin tammikuussa 2007.

1.1 Toimeksiantajan toimiala

Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta perustuu rakennustarvikkeiden valmistamiseen, maahantuontiin ja myyntiin. Yrityksen liiketoiminta on tällöin riippuvainen rakennusalan suhdanteista, jotka ovat viime vuosina olleet merkittävässä kasvussa. Tämä on näkynyt rakennustarvikkeita myyvien yritysten liikevaihdon nopeana kasvuna. Rakennusalan suhdanneherkkyys koetaan kohdeyrityksessä merkittävänä riskinä ja laskusuhdanteen mahdollisuutta pidetään merkittävänä. Tämä suhtautuminen on johtanut määräraikaisten työsuhteiden suosimiseen ja henkilöstörakenteen joustavuuden korostamiseen. (Ketjupäällikkö 15.3.2007.)

Rakennustarvikkeiden myynnissä alaa hallitsevat suuret yritykset. Toimeksiantajayrityksen osuus markkinoista on häviävän pieni, mutta sen kasvaessa on mahdollista, että kilpailijat näkevät uuden tulokkaan uhkana, jonka seurauksena pienen yrityksen liiketoimintaa

voidaan hankaloittaa muun muassa hintataistelulla. (Ketjupäällikkö 15.3.2007.) Tämä tukee entisestään joustavien työsuhteiden suosimista.

Merkittävä toimialalla tapahtuva muutos on 1.1.2004 voimaan tullut uusi jätevesiasetus, joka asetti uudet vaatimukset talousjätevesien käsittelylle vesihuoltolaitosten viemäriverkostojen ulkopuolella olevilla alueilla. Käytännössä tämä tarkoittaa hajasijoitusalueilla sijaitsevien kiinteistöjen jätevesien käsittelyn tehostamista, jota tarvitsee 200 000 - 250 000 kiinteistöä Suomessa. Muutostöiden on arvioitu maksavan 3000 - 7000 euroa kiinteistöä kohti. (Ympäristöministeriö). Toimeksiantajan tuotevalikoima pitää sisällään käytännössä kaikki muutostöissä tarvittavat tuotteet, joka tarkoittaa kysynnän varmaa kasvua tällä liiketoiminta-alueella. Kysynnän kasvu jätevesijärjestelmien kohdalla korostaa tämän tuoteryhmän huomioimista perehdyttämisen keskeisenä painotusalueena.

1.2 Perehdyttämisen nykytila yrityksessä

Kohdeorganisaation nykytila kartoitettiin osittain strukturoiduin syvähaastatteluin (liite 2), jotka tehtiin ketjupäällikölle, myymäläpäällikölle sekä juuri aloittaneelle ja jo pitkään yrityksen palveluksessa olleille myyntihenkilöille. Haastattelut toteutettiin työaikana yrityksen tiloissa ja apuna käytettiin haastattelurunkoa. Ketjupäällikkö oli aloittanut työskentelyn yrityksessä myyjänä vuonna 2001, myymäläpäällikkö puolestaan aloitti työnsä vuoden 2006 kesällä, vanhempi myyntityöntekijä oli aloittanut vuoden 2005 keväällä ja uusi työntekijä oli saapunut yrityksen palvelukseen vuoden 2007 maaliskuussa.

Haastattelun tuloksissa on nähtävissä perehdyttämisen olemattomuus ja sen suunnittelemattomuus. Perehdytyksen kehittäminen nähtiin kuitenkin tärkeänä sekä esimiesten että alaisten keskuudessa. Esimiehille ei ole koulutettu perehdyttämisen toteuttamista eikä perehdyttämisen apuna ole käytetty minkäänlaista materiaalia. Perehdyttäminen onkin ollut esimiehen oman luovuuden ja työtovereiden jaksamisen varassa. Haastatteluissa ilmeni myös muistilistojen puuttumisen johtaneen useisiin väärinkäsityksiin, joiden korjaaminen oli rasittanut turhan paljon muiden töiden hoitamista. (Ketjupäällikkö 12.10.2006, 15.3.2007, myymäläpäällikkö 20.3.2007 ja myyntityöntekijät 20.3.2007.)

Myyntihenkilöstön keskuudessa perehdyttämisen puuttuminen nähtiin lisäävän epävarmuutta ja heikentävän viihtymistä työssä. Yrityksen arvot olivat kummallekin haastattelulle myyntityöntekijälle epäselviä ja monet yrityksen toimintaa ja historiaa koskevat asiat oli opittu muiden työntekijöiden puheiden kautta. (Myyntityöntekijät 20.3.2007.)

1.3 Projektin perustelut

Kohdeyrityksen vähittäismyyntiorganisaatio on kasvanut vasta parin viime vuoden aikana ja sillä ei ole ollut käytössä minkäänlaista valmista perehdyttämisohjeistusta. Yritys on rakentamassa omaa vähittäismyyntiketjua, jonka seurauksena tarve suunnitellulle perehdytysprosessille ja työntekijän oppaalle on entisestään kasvanut.

Perehdyttämisen merkitystä korostaa yrityksen myyntihenkilöstön nuori ikä, 18-26 vuotta, jolloin myyjien aikaisempi työkokemus ja osaaminen voivat olla hyvin vähäistä. Myös yrityksen keskijohto on hyvin nuorta, jolloin kokemusta ja ammattitaitoa tehokkaan perehdyttämisen suorittamiseksi ei usein ole. Näiden asioiden lisäksi merkittävä osa kohdeyrityksen tuotevalikoima koostuu tuotteista, jotka myyvät vain roudattomaan vuodenaikaan, jonka johdosta suurin osa työsuhteista on määräaikaaisia ja vaihtuvuus on suuri. Tämä johtaa joka kevät tapahtuvaan rekrytointiprosessiin, jolloin myös perehdyttämisprosessi on jokavuotinen urakka. (Ketjupäällikkö 15.3.2007.)

2 Projektin teoriatausta

Teorian ja opinnäytetyössä käytettyjen käsitteiden ymmärtämisen on tärkeää, jotta lukija voi ymmärtää projektin tuotoksissa tehtyjä valintoja. Opinnäytetyö rakentuu kolmen keskeisen käsitteen ympärille, jotka ovat perehdyttäminen, työnopastus sekä perehdytysprosessi. Projektin tuotoksissa on pyritty huomioimaan näiden kolmen käsitteen taustalla olevaa teoriaa ja niistä esitettyjä näkökulmia.

2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen sanana on varsin tuttu, joskin hyvin yleisluontoinen käsite. Pirkko Kangas on Perehdyttäminen palvelualoilla-oppaassa (2003, 4) tiivistänyt perehdyttämisen sellaisiksi toimenpiteiksi, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toimintatavat. Tämä sisältää muun muassa työpaikan toiminta-ajatuksen, liikeidean, työtoverit, yhteistyökumppanit sekä omat työtehtävät (Työturvallisuuskeskus 1992). Tämä voi onnistua ilman suunnitelmallista perehdytysohjelmaa, mutta tällöin vaarana on, että moni tärkeä asia jää huomioimatta, kuten toimeksiantajayrityksessä on käynyt (Haastattelut 2007).

Yrityksen näkökulmasta perehdyttämisen tavoitteena on lyhentää työn oppimiseen kuluva aikaa, tukea positiivisen asennoitumisen syntymistä, lisätä turvallisuuden tunnetta ja luoda perusteet hyvälle työyhteistyölle (Työturvallisuuskeskus 1992, 3). Perehdyttäminen luo myös eräänlaisia kiinnekohtia, joista Eija Kjelin ja Pia-Christina Kuusisto ovat kirjassaan ”Tulokkaasta tuloksentekijäksi” (2003, 51) nostaneet erityisesti esille kolme:

1. tulokkaaseen tutustuminen

2. roolien ja tehtävien selkiyttäminen
3. yhteistyön rakentaminen

Kjelin ja Kuusisto näkevät, että näiden kohtien avulla pystytään lisäämään organisaation uudistumiskykyä ja työntekijöiden sitoutumista uuteen työnantajaansa. Käytännössä tämä tarkoittaa perehdytettävän mahdollisimman tehokasta mukauttamista osaksi työyhteisöä ja tulokkaan tuloksellisuuden maksimoimista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 51.)

Näiden kiinnekohtien syntyminen ei ole kohdeorganisaatiossa kiinnitetty järjestelmällisesti huomiota, mikä voitiin nyt korjata huomioimalla nämä prosessin suunnittelun yhteydessä. Perehdyttäjän on ymmärrettävä perehdyttämisen saavutettavat hyödyt, jotka on hyvä kerrata perehdyttäjän oppaassa. Myös yrityksen johdon tulee ymmärtää perehdyttämisen merkitys uudella tavalla ja varata resursseja sen toteuttamiseen.

2.1.1 Perehdyttämisen kehittämisenäkökulma

Vallitsevan perehdyttämiskäsitteen mukaisesti tulokas pyritään muovaamaan osaksi jo olemassa olevaa organisaatiokulttuuria. Tämä näkyy tarkkojen toimintamallien tarjoamisena ja toimenpidesarjoina, joilla tulokkaan aikaisemmat kokemukset ja toimintamallit muovataan organisaatioon sopiviksi. Tällaista työnopastusta painottavissa perehdyttämiskäytännöistä Kjelin ja Kuusisto käyttävät nimitystä ”säilyttävä perehdyttäminen”. (Kjelin & Kuusisto 2003 37.)

Säilyttävässä perehdyttämisessä korostuu sopeutuva oppiminen, joka on verrattavissa ulkoluukuun perustuvaan oppimiseen. Kjelin ja Kuusisto näkevät, että tällainen toimintojen koptioiminen ”ei kuitenkaan riitä, kun halutaan saada aikaan sellaista kilpailuetua, jota alalla ei ole vielä edes kuviteltu mahdolliseksi saati sitten toteutettu”. Kilpailuetua voidaan saavuttaa erilaisuuden ja uusien ajatusten kautta. (Kjelin & Kuusisto. 2003, 38.) Toisaalta on tärkeää muistaa, että säilyttäväkin perehdyttäminen on parempi kuin perehdyttämisen täydellinen puuttuminen.

Toimeksiantajan tapauksessa, jossa vaihtuvuus on suuri, on hyvä mahdollisuus hyötyä uusista ajatuksista ja mielipiteistä. Tällä hetkellä näiden ajatusten hyödyntäminen on ollut lähinnä työntekijän itsensä vastuulla. Tämä tulee huomioida perehdytysprosessia ja ohjeistusta laatiessa, jotta usein negatiivisesti koettu vaihtuvuus voitaisiin hyödyntää myös positiivisella tavalla.

2.1.2 Perehdyttämisen vaikutukset

Perehdyttäminen on kokonaisvaltainen tapahtuma, joka vaikuttaa laajasti tulokkaan tuleviin toimintatapoihin ja sitä kautta myös koko työyhteisöön ja yritykseen. Kjelin ja Kuusisto näkevät perehdyttämisen ydintavoitteen olevan auttaa uusien työntekijöiden sopeutumista yhteisön toimiviksi jäseniksi. Tämä prosessi koostuu kolmesta yhdistävästä tekijästä:

1. yksilön oppiminen,
2. työn oppiminen ja
3. työyhteisöön sosiaalistuminen.

Normaalisti perehdyttämisen avulla pyritään luomaan ne perusedellytykset, joita työntekijä tarvitsee työtehtävistään selviytyäkseen. Lisäksi sen avulla tavoitellaan nopeampaa työn oppimista ja epävarmuustekijöiden vähentämistä, joka näkyy muun muassa virheiden määrässä. Tiivistettynä perehdyttämisellä nähdään selkeä vaikutussuhde työn tuottavuuden paranemiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003 46.)

Säilyttävässä perehdyttämisessä voidaan myös tuoda esille tulokkaan tuoman tuoreen näkökulman tärkeys, mutta sitä ei välttämättä osata tai huomata hyödyntää. Tästä näkökulmasta voidaan perinteistä perehdyttämistä pitää riittämättömänä ja jopa tehottomana resursien käyttönä. (Kjelin & Kuusisto 2003 47.)

Toimeksiantajan perehdyttämisen suunnittelemattomuus kertoo osaltaan, ettei sen hyötyjä ja niiden kerrannaisvaikutuksia kokonaisuudessaan ymmärretä. Kjelin ja Kuusiston kokoama selkeä taulukko (taulukko 1.) perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteista yhteisistä vaikutussuhteista kertoo hyvin selkeästi näiden kahden muuttujan keskeisen yhteyden. (Kjelin & Kuusisto 2003 48.)

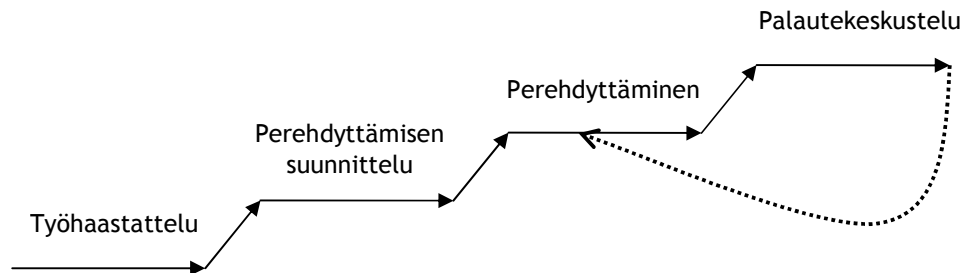
| Perehdyttämisen tavoitteita | Liiketoiminnan tavoitteita | | | |
|---|----------------------------|------------------------|-------------------------------------|-------|
| | Sisäinen tehokkuus | Asiakkaan kokema laatu | Tulokkaan (henkilöstön) hyvinvointi | Tulos |
| Varmistaa rekrytoinnin onnistuminen | X | X | X | X |
| Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet | X | X | X | X |
| Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä | X | | X | X |
| Edistää työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin | X | X | X | X |
| Ohjata strategian mukaiseen toimintaan | X | X | | X |
| Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista | X | | X | X |
| Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä | X | | X | X |
| Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä | X | X | X | X |
| Lisätä työturvallisuutta | X | | X | X |
| Säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa | X | | | X |
| Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin | X | | X | X |
| Parantaa työyhteisön yhteistyötä | X | X | X | X |
| Parantaa työtyytyväisyyttä | X | X | X | X |

Taulukko 1. Perehdyttämisen tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 200 48).

Tämän taulukon avulla voidaan selkeästi nähdä perehdyttämisen laaja yhteys ja vaikutussuhde yrityksen eri osa-alueisiin. Vaikutussuhteiden laajuus korostaa perehdyttämisen tärkeyttä ja merkitystä koko yrityksen toiminnan tukijana ja muovaajana. Toisaalta perehdyttämisen vaikuttaessa moneen liiketoiminnan osa-alueeseen on muistettava, että se voi myös epäonnistuessaan vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen. Tämän takia perehdyttämisen tärkeyttä tulee korostaa kaikille sen toteuttamiseen osallistuville.

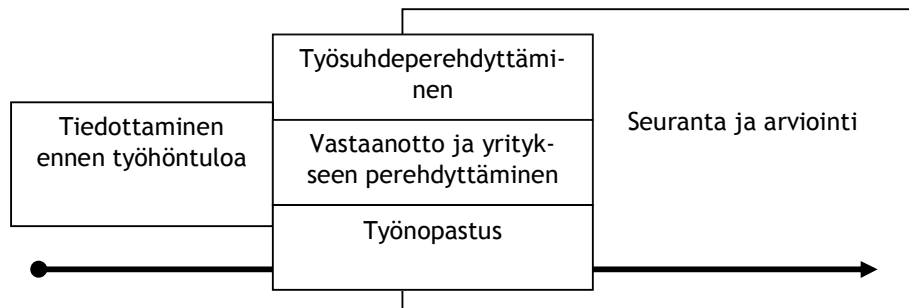
2.2 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämisen prosessi voidaan havainnollistaa kuten kuvassa yksi. Tässä perehdyttämisen prosessi katsotaan alkavan jo työhaastattelussa, jossa haastateltavalle kuvataan työhön liittyvät tehtävät, työympäristö ja muut työntekoon liittyvät asiat. Rekrytointipäätöksen jälkeen alkaa varsinainen perehdyttäminen, jota edeltää perehdyttämisen suunnittelu ja muovaaminen työntekijän tarpeisiin sopivaksi. Vasta tämän jälkeen voidaan aloittaa perehdyttämisen toimeenpaneva vaihe. Viimeisenä, mutta yhtä kriittisenä vaiheena kuin aikaisemmatkin on palautekeskustelu, jossa varmistetaan perehdyttämisen onnistuminen ja tehdään toimenpiteitä puutteiden korjaamiseksi.



Kuvio 1. Perehdyttämisen prosessi (TKK:n henkilöstön perehdyttäminen 2005).

Viitala (kuvio 2.) puolestaan sisällyttää kokonaisvaltaiseen perehdytysprosessiin viisi vaihetta, jotka eivät juuri eroa TKK:n käyttämästä toimintamallista paljoakaan (kuvio 1.).



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen perehdytysprosessi (Viitala 2005 256.)

Toimeksiantaja toivoi perehdytysprosessin painotuksen olevan yritykseen perehdyttämisessä ja työnopastuksessa, unohtamatta kuitenkin työsuhdeasioiden käsittelyä. Toimeksiantajan pyrkimys erottua kilpailijoistaan erilaisilla toimintatavoilla selittää miksi perehdyttämisen painotus haluttiin mainitunlaiseksi. Tällä tavalla voidaan korostaa yrityksen toimintatapoja ja jättää hyvin arkipäiväiset ja rituaaliset asiat vähemmälle huomiolle.

Perehdyttämisen prosessin onnistumiselle on tärkeää sen yhdenmuotoisuus, mutta samalla myös yksilöllisyys. Yksilöllinen perehdyttämisen prosessi ottaa huomioon jokaisen työntekijän taidot ja kiinnostuksen kohteen, kun taas yhdenmuotoisuus varmistaa, että prosessi on

yrittäjien asettamien vaatimusten, arvojen ja strategioiden mukainen. (Kjelin & Kuusisto 2003 193-195.) Tämän tehokas huomioiminen on hankaa ja aikaa vievää. Näiden vaatimusten toteuttaminen projektin tuotosten teossa voidaan huomioida parhaiten niin, että materiaali tehdään helposti muunneltavaksi ja prosessia ei rajata liian tiukasti.

Prosessin läpivieminen vaatii tulokkaan avuksi ja turvaksi nimettävän perehdyttäjän, jonka tehtävänä on varmistaa perehdytettävän oppimisprosessin mahdollisimman kivuton eteneminen. Perehdyttäjän keskeisin tehtävä on minimoida tulokkaan negatiiviset tuntemukset oppimisprosessin aikana ja kannustaa eteenpäin. (Kjelin & Kuusisto 2003 193.) Myös tässä perehdytysprosessissa on huomioitu perehdyttäjän vahva rooli luomalla perehdyttäjää varten oma ohjeistus, jonka tehtävänä on valmentaa perehdyttäjää selviytymään tehtävästään.

Perehdyttämisen onnistumisen vaatii, että se ei ole vain työtehtävien opettamista, vaan se nähdään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana. Irma Lepistö (1998, 2) on kiinnittänyt huomiota siihen, että perehdyttämisessä olisi otettava huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. Tämän ajatuksen yhdistäminen Kjelinin ja Kuusiston perehdyttämisen kehittämisenäkökulman kanssa voi lisätä työntekijän omanarvon tunnetta ja tukea siten omatoimisuutta ja eräänlaista yrittäjähenkisyyttä.

2.3 Työnopastus ja sen menetelmät

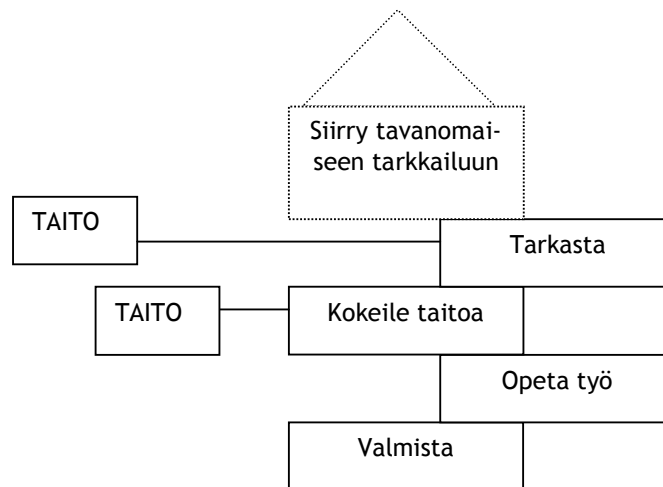
Työnopastuksen tärkein tavoite on, että uusi työntekijä oppii tehtävät nopeasti ja oikein. Työtapojen oikein oppiminen on välttämätöntä, jotta kokemuksen karttuessa myös työn laatu ja tehokkuus paranevat tulevaisuudessakin. Tämä oli etenkin toimeksiantajan puolelta hyvin merkittävä syy parantaa perehdyttämisen tasoa yrityksessä.

Työnopastus sisältää työntekoon liittyvien asioiden neuvomisen ja ohjeistamisen, kuten koneiden ja työvälineiden käytön opastamisen. Lähtökohtana ovat työntekijän aikaisemmat kokemukset ja opitut asiat, joita täydennetään ja korostetaan uusilla tai poikkeavilla asioilla. (Työturvallisuuskeskus 2006 8.)

Suunnitelmallinen työopastus rakentuu oppimistavoitteiden määrittelyn ja oppimistarpeiden selvittämisen pohjalle. Tämä tarkoittaa, että opittavat asiat on määriteltävä, osaamisen tavoitetasosta on päätettävä ja opittaville asioille on asetettava määräajat. (Kangas 2003 14.) Määräajat osaltaan varmistavat perehdytysprosessin tehokkaan etenemisen ja samalla kertovat toimeksiantajalle perehdyttämisen tehokkuuden tasosta sekä työntekijän valmiuksista menestyä työssään. Perehdytysprosessi tuottaa ohessa tärkeää tietoa työntekijän soveltuvuudesta työhön, joka nopeuttaa rekrytoinnin onnistumisen arviointia.

Erilaiset testaamiset ja arvioinnit voivat aiheuttaa ihmisissä ahdistusta, joka voi pahimmillaan muodostua esteeksi oppimiselle. Tämä takia määräaikojen asettaminen ja tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen tulee olla kannustavaa eikä tuomitsevaa. (Bell 2002 50.)

Työnopastuksessa käytetään yleisesti Yhdysvalloissa jo 40 vuotta sitten kehitettyä neljän vaiheen menetelmää. Tämä menetelmä perustuu havainnointiin, tekemällä oppimiseen ja harjoitteluun, jotka sisältyvät menetelmän neljään eri vaiheeseen: valmista, opeta työ, kokeile taitoa ja tarkasta. Kuviossa kolme on havainnollistettu eri vaiheet ja niiden sisältö ja sen jälkeen selitettynä tarkemmin eri kohdat. (Vartiainen, Teikari, Pulkkis 1989 88.)



Kuvio 3. Työnopastuksen 4 -vaihetta, viides vaihe katkoviivalla.

1. Valmista - vaihe on sanan mukaisesta oppimista valmisteleva vaihe, jossa pyritään tehostamaan tulevaa toimintaa luomalla motivaatio ja vireys oppimiselle. Tämä edellyttää opastettavan tietotason ja ominaisuuksien selvittämistä, jotta työnopastus voidaan suunnitella sopimaan juuri kyseisen työntekijän tarpeisiin.
2. Opeta työ - vaihe pitää sisällään opastajan esimerkkisuorituksen ja perustelut tavalle tehdä työ juuri näytetyllä tavalla.
3. Kokeile taitoa - vaiheessa opastettava tunnustelee tehtävää ja kertoo oleellisia asioita, jolloin opastaja korjaa mahdolliset virheet.
4. Tarkasta - vaiheen tarkoituksena on varmistaa, että tehtävä on ymmärretty täysin ja epäselvät asiat selvitetään. Tämän vaiheen lopussa opastettava jatkaa työskentelyä tehtävän parissa samalla kuin opastaja tarkkailee toimintaa. (Vartiainen ym. 1989 88.)

Neljän vaiheen menetelmästä on olemassa myös pidemmälle viety viiden vaiheen malli, jossa viimeisessä vaiheessa työhön opastettu henkilö suorittaa tehtäviä opastajan tarkkai-

lussa ja voi jopa opettaa tehtävän toiselle henkilölle tarkkailun alaisuudessa. (Kangas 2003 15.)

Työntekijää kannattaa kannustaa ottamaan riskejä opetusvaiheessa. Tällöin virheiden korjaaminen on helppoa ja virheistä oppimalla voidaan löytää ne rajat, joita työssä on. Työntekijän onnistuessa riskien ottamisessa kasvaa rohkeus tehdä työtä itsenäisesti. (Bell 2002 63.)

3 Projektin määrittely

Projektin tehtävien ja tavoitteiden määrittely on tärkeää, jotta tiedetään mitä projektilta odotetaan ja kuinka se voidaan toteuttaa onnistuneesti. Projektin sisällöstä sopimisen lisäksi on aihealue rajattava, sovittava käytettävistä resursseista ja päätettävä kuinka lopputuotokset tullaan dokumentoimaan. Projektin onnistumisen arvioinnin kannalta on tärkeää asettaa projektille tulostavoitteet, joiden mittaaminen on mahdollista.

3.1 Tehtävät ja tulostavoitteet

Tämän projektin tavoitteena oli kehittää ja yhdenmukaistaa yrityksen perehdyttämistä, luomalla sitä tukemaan tarkoitettu perehdytysprosessi ja - materiaali. Materiaalin tavoitteena oli parantaa perehdyttämisen onnistumista kohdeorganisaatiossa siten, että perehdyttäminen olisi looginen ja tehokas prosessi riippumatta myyntiyksiköstä, tai sen esimiehstä. Projektin tavoitteena oli myös mahdollistaa uusien työntekijöiden tuomien ajatusten kerääminen yrityksen liiketoiminnan kehittämistä varten. Tavoitetilan saavuttamista varten projektin tulostavoitteiksi asetettiin yritykselle tehtävä perehdytyskansio. Kansion sisältää kolme erilaista osiota: Työntekijän opas, Perehdyttäjän opas sekä perehdytysprosessi, joka on rakennettu perehdyttämisen muistilistojen muotoon.

3.1.1 Työntekijän opas

Työntekijän opas suunniteltiin yhdessä ketjupäällikön kanssa annettavaksi uusille myyntihenkilöille. Sen tuli kertoa selkeästi työpaikalla olevat säännöt ja yleiset käytännöt jokapäiväisissä asioissa. Sen tavoitteena oli helpottaa perehdyttäjän työtä ja antaa tulokkaalle tärkeimmät tiedot helposti käsiteltävässä ja omaksuttavassa muodossa, josta ne löytyisivät myös myöhemmin. Oppaassa haluttiin myös antaa lyhyt, mutta monipuolinen selvitys työntekijöiden keskeisimmistä tehtävistä.

Työntekijän oppaan tuli ulkoasultaan olla yhtenäinen yrityksen muun materiaalin kanssa ja samalla myös herättää lukijan mielenkiinto työtä kohtaan. Opas tarkoitettiin yrityksen Es-

poon myyntipisteen tarpeisiin, mutta se tuli tehdä helposti muokattavaksi, jotta se voitaisiin ottaa myös muiden myyntipisteiden käyttöön. Materiaalin toivottiin olevan helposti päivitettävissä ja muokattavissa, samoin kun sen tuli olla tiivis paketti, jonka jokainen jakaisi lukea ajatuksella läpi. Oppaan tuli auttaa tulokasta seuraamaan omaa kehittymistä ja mahdollistaa palkatun työntekijän tuomien uusien ajatusten ja näkemysten keräämistä yrityksen toiminnan kehittämistä varten.

Tälle oppaalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida kartoittamalla työntekijälle tullutta mielikuvaa työstä ensimmäisten kolmen päivän jälkeen. Tämän avulla voidaan havaita onko opas antanut työstä realistisen ja monipuolisen mielikuvan. Lisäksi ketjupäällikkö voi puolen vuoden aikajakson jälkeen arvioida onko ketjun toiminta aikaisempaa yhtenäisempää ja ovatko eroavaisuudet myyntipisteiden välillä tasoittuneet.

3.1.2 Perehdytysprosessi ja perehdytyksen muistilistat

Projektin toiseksi tuotokseksi muotoutui perehdytysprosessi, jonka tarkoituksena oli toimia esimiesten ja perehdyttäjien tukena ja muistilistana perehdytettävistä asioista. Prosessi haluttiin toimeksiantajayrityksen myymäläpäällikön toivomuksesta jaotella ajallisesti siten, että se toimisi samalla perehdyttämisen tarkistuslistana. Tämän tuotoksen avulla voidaan perehdytys toteuttaa järjestelmällisesti, ja niin etteivät oleelliset asiat jää huomioimatta.

Perehdytysprosessin ja muistilistojen laadullinen tavoite oli, että ne käsittelevät toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan harjoittamiselle tärkeitä asioita. Tuotoksilta odotettiin myös helppokäyttöisyyttä ja muokattavuutta, jotta ne voitaisiin räätälöidä jokaisen työntekijän lähtötilanteen mukaan. Tuotoksien onnistumista voidaan arvioida seuraamalla kuinka ne otetaan käyttöön ja kuinka moni esimies tekee muutoksia sen sisältöön.

3.1.3 Perehdyttäjän opas

Perehdyttäjän opas suunniteltiin vähittäismyöntiketjun johdon tarpeisiin ja sen tarkoituksena oli helpottaa ja opastaa perehdyttämisestä huolehtivien esimiesten ja perehdyttäjien toimintaa. Perehdytysprosessi ja perehdytyksen muistilistat liitettiin osaksi perehdyttäjän opasta, joka opasti näiden liitteiden käytössä. Oppaan laadullinen tavoite oli että se olisi nopeasti omaksuttava ja hyvin tiivis tietoisuutta perehdyttämisen vaikutuksista yritykseen ja työntekijään. Oppaan onnistuneelta toteutukselta vaadittiin, että yritys saisi enemmän uusia kehitys- ja parannusehdotuksia, esimiehet huomioisivat perehdyttämiseen kuluvan ajan rekrytoitaessa ja ymmärtäisivät perehdyttämisprosessin kokonaisuuden.

Perehdyttäjän oppaalle asetettujen tavoitteiden toteutumista voidaan tarkastella tutkimala yrityksessä esille tulleiden kehitysehdotusten määrää ja sitä kuinka hyvin työntekijät kokevat perehdyttämisen onnistuneen. Perehdyttämisen onnistumista tarkkaillaan sen eri vaiheissa käytävien haastatteluiden avulla. Myös esimiesten ja perehdyttäjien ehdotukset perehdyttämismateriaalin kehittämiseksi kertovat onko materiaali otettu käyttöön ja osataanko sen tuomia mahdollisuuksia jatko kehittää.

3.1.4 Oppimistavoitteet

Itselleni asettamat oppimistavoitteet liittyivät läheisesti nykyisiin työtehtäviini. Kolmesta oppimistavoitteesta ensimmäinen oli, että halusin tutustua lähemmin perehdyttämiseen ja hyödyntää oppimaani konkreettisen kehitysprojektin kautta. Toimin esimiestehtävissä, joissa vastaan myös perehdyttämisestä, jonka takia perehdyttämisen taustalla vaikuttavien asioiden tunteminen on työssäni tärkeää.

Toinen oppimistavoitteeni oli kehittyä tämänkaltaisten projektien tekijänä. Halusin oppia katsomaan asioita teoreettisen viitekehyksen kautta ja hyödyntämään teoriaa käytännön toteutuksen perustana. Tämä taito on tärkeä ammatillisen otteen löytämiseksi tulevissa projekteissa.

Oppimistavoitteista kolmantena oli projektiluontoisen työnteon oppimisen, joka itselleni on ollut aina hankalaa. Tämän projektin kautta olikin mahdollista tutustua tarkasti projektin eri vaiheisiin ja siihen millä keinoin projektin järjestelmällinen läpivienti on mahdollista. Tavoitteena oli siis kerätä kokemusten lisäksi tarvittavat tiedolliset työkalut projektiluontoisten töiden tekemiseksi tulevaisuudessa.

3.2 Rajaus ja salaus

Perehdytyskansio rajattiin tehtäväksi toimeksiantajan vähittäismyyntiketjulle, jossa henkilöstön määrä on viimeaikana kasvanut nopeasti ja perehdyttäminen on ollut vaikka selkeää linjaa. Tuotosten tekeminen toimivaksi myös tuotannon, tai tukkumyynnin puolella olisi myös kasvattanut projektin laajuutta liikaa, joka tuki tehtyä rajauspäätöstä.

Perehdytyskansion työntekijän opas rajattiin tehtäväksi toimeksiantajan vähittäismyyntiketjun Espoon toimipisteen tarpeisiin, mutta se rakennetaan helposti päivitettäväksi ja muokattavaksi myös muiden toimipisteiden tarpeisiin. Espoon piste toimii eräänlaisena pilottina, jossa testataan tuotosten toimivuutta ennen kuin ne otetaan käyttöön muissa myyntipisteissä. Koko vähittäismyyntiorganisaatiolle ei luoda yhteistä työntekijän opasta, sillä yksiköiden työvälineissä, työajoissa ja työtavoissa on pieniä eroavaisuuksia, jolloin

työntekijän opas oli hyvä räätälöidä jokaisen toimipisteen tarpeisiin sopivaksi. Opas on tarkoitettu vain kohdeyrityksessä aloittaville myyntityöntekijöille, sillä se sisältää tiiviisti työn perustiedot ja käytänteet, jotka ovat jo vanhemmille työntekijöille tuttuja. Mikään ei kuitenkaan estä oppaan jakamista yrityksessä jo työskenteleville.

Perehdyttäjän opas ja siihen sisällytetty perehdytysprosessi on tarkoitettu esimiesten perehdyttämisen avuksi. Perehdyttäjän opas tehtiin soveltuvaksi koko vähittäismyyntiorganisaation käyttöön, sillä sen sisällössä ei tarvitse eritellä yksikkökohtaisia eroja. Opas on myös tarvittaessa hyödynnettävissä koko yrityksessä tapahtuvassa perehdyttämisessä, lukuun ottamatta vähittäismyyntiketjun toimintaan muotoiltua perehdytysprosessia ja muistilistoja.

Toimeksiantajan toivomuksesta opinnäytetyössä ei kerrota toimeksiantajan nimeä ja tuotokset määriteltiin salaisiksi. Projektin toteuttajana kunnioitan toimeksiantajan toivetta, jonka takia yrityksen nimi ei esiinny opinnäytetyössäni eikä tuotoksia ole liitetty julkaistavaan versioon.

3.3 Kriittiset menestystekijät

Projektia kohtaavat riskit ja kriittiset menestystekijät määriteltiin projektisuunnitelmaa tehtäessä. Projektin onnistumiselle merkittävin tekijä oli yrityksen sitoutuminen projektiin. Tämän onnistumiseksi oli kiinnitettävä huomiota keskusteluyhteyden toimivuuteen toimeksiantajan kanssa, samalla kun aikataulutusta tehtäessä oli huomioitava mahdolliset henkilöstövaihdokset, sairastumiset, kiireajankohdat ja muut yllätystekijät.

Projektin tuotosten oli myös oltava lakien mukaisia ja niiden oli tuettava yrityksen asettamia arvoja ja strategiaa. Tuotosten ollessa ristiriidassa näiden asioiden kanssa, voivat ne tehdä paljon vahinkoa yritykselle. Tuotoksen oli oltava helppokäyttöinen ja helposti muokattavissa, joka tarkoitti aktiivista vuoropuhetta toimeksiantajan kanssa. Vaarana olikin liian laajaksi ja monimutkaiseksi muodostuva materiaali, jonka käyttö jäisi vähäiseksi sen vaikeaselkoisuuden vuoksi.

Tuotosten oli oltava realistiset ja toteutuskelpoiset, jolloin niiden tuli pohjata teoriaan, mutta samalla olla operatiivisella tasolla ymmärrettävissä. Teoriataustan hankinta perehdyttämisestä oli hankalaa materiaalin vähyyden vuoksi. Mallioppaita löytyi verrattain helposti, mutta niiden toimivuudesta ei ollut tietoa. Tärkeää olikin poimia eri lähteistä selkeät ja toimivat osat ja hyödyntää niitä projektin tekemisessä.

Projektin onnistunut läpivienti asetti useita vaatimuksia omalle työskentelylle. Projektia varten oli pystyttävä varaamaan aikaa ja voimavaroja. Rajausta ja muut projektisuunnitelman osa-alueet tuli olla tasapainossa ja toteutuskelpoisia, jotta suunniteltu valmistusajankohta toteutuisi.

3.4 Resurssit

Projektin teossa oli käytettävissä toimeksiantajan tietokoneet ja tulostusmateriaalit. Projekti toteutettiin vapaa-aikana, joskin projektia pystyi tekemään toimeksiantajan tiloissa myös ilta-aikaan. Budjettia projektille ei laadittu pienten kustannusten takia, joskin arvio projektin kustannuksista oli noin 20 euroa. Haastattelut ja keskustelut projektia varten tehtiin yrityksen työntekijöiden työaikana. Tietoa yrityksestä oli saatavilla yrityksen tietoverkosta, joka oli käytettävissäni.

3.5 Toimijat ja yhteistyöryhmät

Projektin toteuttamisesta vastasi Kai Kumlin, joka suunnitteli koko projektin. Yrityksen puolella toimi yhteyshenkilönä ketjupäällikkö, joka aina tarvittaessa antoi tarkennuksia projektia varten. Kohdetoimipisteen myymäläpäällikkö ja yrityksen myyntityöntekijät olivat osaltaan antamassa palautetta projektin eri vaiheista ja osallistuivat haastatteluihin. Toimeksiantajayrityksen lisäksi vahvana sidosryhmänä olivat opiskelijakollegat ja projektin ohjaajana toiminut lehtori Sanna Puhakka Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan toimipisteestä.

3.6 Dokumentointi

Projektin tuotokset oli tarkoitettu tehtäväksi sekä kirjalliseen että sähköiseen muotoon. Materiaali toimitettaisiin ketjupäällikölle, joka voi valvoa käytössä olevan materiaalin ajanmukaisuutta. Dokumentoinnin ajanmukaisuuden varmistamiseksi kaikissa tuotoksissa on oma paikkansa päivytyspäivämäärälle. Työntekijän opas luovutetaan työntekijöille kirjallisessa muodossa, jonka tulostaminen onnistuu yrityksen hallussa olevilla laitteilla. Projektista on tiedotettu Espoon myyntipisteen myymäläpäällikölle, joka on huolehtinut asian tiedottamisesta laisilleen.

4 Projektin eteneminen

Projektin toteuttamisesta oli toimeksiantajan kanssa keskustelut lyhyesti marraskuussa 2006. Projekti käynnistyi vuoden 2007 alussa ketjupäällikön kanssa käydyn keskustelun kautta, jossa projektille asetettiin karkeat tulostavoitteet.

Projektin alettua tammikuussa 2007 laadittiin projektisuunnitelma, jossa suunnittelin kuinka projekti toteutetaan ja kuinka yrityksen toimiala ja nykytila kartoitettaisiin. Samaan aikaan kerättiin teoriataustaa ja hahmoteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa oppaiden keskeinen sisältö ja tavoitteet. Projektisuunnitelman esittämisen aikaan tehtiin myös tiedonkeruuseen liittyvät haastattelut. Tämä muodosti projektin ensimmäisen vaiheen, joka päättyi projektisuunnitelman esittämiseen.

Toinen vaihe sisälsi varsinaisen toteutuksen, jossa luotiin tehtyjen suunnitelmien pohjalta valmiit perehdytysoppaat. Tämä tapahtui vuoden 2007 maaliskuun ja toukokuun välisenä aikana, jolloin suunniteltiin ja muotoiltiin valmiit tuotokset. Projektin tehtiin työn ohessa, mikä oli odotettua vaivalloisempaa. Tämä johtui samaan aikaan töissä vastuullani olleesta toimipisteen avaamisesta, joka aiheutti odotettua enemmän ylitöitä. Projektin tuotokset luovutettiin toimeksiantajalle toukokuun 2007 lopussa, jonka jälkeen ne otettiin koekäyttöön Espoon myyntipisteessä.

Projektin toteutuksen aikatauluna toimi projektisuunnitelmassa laadittu aikataulutus (liite 1). Aikataulu oli varsin tiukka, jolloin pienetkin viivästykset lisäsivät työtaakkaa huomattavasti. Viivästyksiä syntyi kotipaikan vaihtumisen ja työssä meneillään olleen, yllä mainitun, projektin takia. Alun perin ajatus kesällä 2007 valmistumisesta sai siirtyä ja arvioivaan seminaariin osallistuminen siirtyi kesäkuulle.

4.1 Projektin aloitus ja taustatiedon hankinta

Projektin saatua toimeksiannon tammikuussa 2007 alkoi taustatiedon kerääminen, jonka apuna toimi marraskuussa 2006 tehty kartoitus kohdeorganisaation henkilöjohtamisen nykytilasta. Kartoituksessa nousi selkeästi esille perehdytyksen suunnittelemattomuus, joka toimi koko toimeksiannon alkusysäjäjänä. Samalla kerättiin projektissa käytettävää teoriataustaa, jolloin projektin keskeiseksi tavoitteeksi tullut vuorovaikutteisuus ja työntekijöiden tuomien uusien ajatusten hyödyntäminen nousi esille. Projektiin liittyvää lähde- ja viiteaineistoa kerättiin koko projektin ajan. Tietoa yrityksestä sain toimeksiantajan tietoverkosta ja yhteyshenkilöltä. Teoriapohjan rakensin alan suomalaisten vaikuttajien ajatuksille.

Projektia varten tehdyt osittain strukturoidut syvähaastattelut toteutettiin maaliskuun 2007 aikana myyntiorganisaation kahdelle päällikölle ja kahdelle myyntityöntekijälle. Näiden haastatteluiden avulla poimittiin esille asiat, jotka ovat tärkeitä perehdyttämisen onnistumiselle juuri toimeksiantajan vähittäismyyntiorganisaatiossa. Haastatteluista osa toteutet-

tiin puhelimen välityksellä, mutta suurin osa kasvotusten. Etenkin ketjupäällikön kanssa asioita käytiin monessa yhteydessä läpi useaan kertaan sekä puhelimitse että kasvotusten.

Projektin tuotoksien alustavassa suunnittelussa päädyttiin pitämään tuotokset mahdollisimman yksinkertaisina ja helppoina käyttää. Oppaisiin ei haluttu liiallisen pikkutarkkaa tietoa ja materiaalin esitystapaan päätettiin kiinnittää huomiota. Haastatteluiden avulla pyrittiin muodostamaan perusteet materiaalin luomiselle, jonka lisäksi tietoa toimivan materiaalin luomisesta etsittiin muiden yritysten perehdyttämismateriaaleista, joita sain Internetistä ja tuttaviltani.

Projektisuunnitelma laadittiin helmikuussa 2007 ja esitettiin opinnäyteseminaarissa 5.3.2007. Projektisuunnitelmaan tehtiin pieniä muutoksia ja lisäyksiä sen esittelyn jälkeen ja sen lopullinen valmistuminen jäi toukokuun 2007 puolelle. Tämän jälkeen alkoi projektin toinen vaihe.

4.2 Perehdytyskansion suunnittelu ja toteutus

Perehdytyskansio suunniteltiin teorianpohjaa apuna käyttäen maaliskuussa 2007. Tuotokset tehtiin maaliskuu- ja huhtikuun aikana karkeaan muotoonsa. Tuotoksena syntyneet työntekijän opas ja perehdyttäjän opas viimeisteltiin toukokuussa.

Työntekijän oppaan sisältö määriteltiin alustavasti ketjupäällikön kanssa helmikuussa 2007, jonka jälkeen sen sisältöä käytiin lävitse muutamaaan otteeseen maaliskuu-, huhti- ja toukokuussa 2007. Oppaan sisältöön pääsivät tutustumaan myös yrityksen vanhempi, kuin uudempikin myyntihenkilöstö, jotka antoivat omat parannusehdotuksensa tuotoksiin.

Perehdyttäjän opas ja siinä oleva perehdytysprosessin kuvaus ja muistilistat tehtiin huhtikuussa ja viimeisteltiin toukokuun aikana käyttäen työntekijän oppaan asetteluja. Muistilistojen sisältöä muokattiin yritysten työntekijöiden avulla, jotka pitivät huolta että materiaali tuki yrityksen valitsemaa toimintamallia.

Tuotokset luovutettiin ketjupäällikölle toukokuun 2007 lopussa sähköisessä muodossa, jolta jokainen esimies saa ne tarvittaessa. Tiedostot ovat Word ja Excel-muodossa, jolloin jokainen yrityksen työntekijä voi avata ja muokata niitä. Tuotokset ovat ulkoasultaan yhtenäisiä yrityksen muun materiaalin kanssa. Työntekijän opas on myös helposti muokattavissa uusien toimipisteiden käyttöön, jolloin ei tarvitse muuttaa juuri muuta kuin yhteystiedot.

5 Projektin tuotokset

Projektin päätuotokset ovat työntekijän opas ja perehdyttäjän opas. Perehdyttäjän opas sisältää aikataulutetun perehdytysprosessin kuvauksen, sekä perehdytyksen muistilistat. Perehdyttäjän oppaassa on myös lyhyesti läpikäytynä perehdytyksen tavoitteet ja koko prosessin eri vaiheet. Työntekijän opas puolestaan keskittyy asioihin, jotka työntekijän on tiedettävä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa selviytyäkseen työskentelystä toimeksiantajaorganisaatiossa.

5.1 Työntekijän opas

Työntekijän oppaan tavoitteena oli puristaa jokaiselle myyntityöntekijälle tärkeät asiat helposti ymmärrettävään ja tiiviiseen kokonaisuuteen. Opasta ei tarkoitettu manuaaliksi, jossa on tarkalleen määriteltynä jokainen työsuhteen asia, vaan tukityökaluksi työntekijän perehdyttämisen prosessin läpiviemiseksi. Samalla sen tavoitteena oli helpottaa tulokasta muodostamaan työstään realistisen ja kokonaisvaltaisen kuvan. Oppaan tarkoituksena oli myös toimia tulokkaan perehtymisvaiheen etenemisen seurantavälineenä, jota varten oppaan loppuun on tehty oman kehittymisen seurantalista.

Oppaan rakentamisessa oli selkeästi nähtävissä kolme eri osa-aluetta:

- sisältö
- ulkoasu
- päivitettävyyden ja raportointi

Näistä ulkoasu, päivitettävyyden ja raportointi olivat kummassakin oppaassa hyvin samankaltaisia. Sisältö ja sen suunnittelu puolestaan erosi huomattavasti eri oppaiden osalta.

Työntekijän oppaan runkoa varten tutustuttiin muiden yritysten tekemiin oppaisiin, joiden pohjalta sisällös saatiin rakennettua kohdeorganisaatiolle sopivaan järjestykseen. Esimerkikioppaina toimi muun muassa Okmetik Oy:n painettu opas ja Vaisala Oyj:n sähköisessä muodossa olevat oppaat. Näiden oppaiden avulla poimittiin keskeiset asiat, jotka tulisi myös tuoda esille toimeksiantajalle tehtävässä oppaassa. Myös toimeksiantajan puolelta tuli toivomuksia oppaan sisältöä varten. Opas muotoutui näiden mallien ja toivomusten pohjalta sisältämään viisi eriteltyä vaihetta:

1. Tervetuloitovotus ja oppaan käyttötarkoituksesta kertominen
2. Yrityksen toimintatavat ja käytänteet
3. Työsuhteeseen liittyvät asiat
4. Keskeiset työtehtävät
5. Yhteystiedot, muistiinpanot ja perehdyttämisen seurantalomake.

Tämän järjestyksen tarkoituksena oli korostaa yrityksen toimintatapoja ja yleisiä asioita, joka ilmenee toimitapojen ja käytäntöjen sijoittamisena oppaan alkuun. Virallisemman ja hyvin normaalisältöisen työsuhdeasian käsittely haluttiin jättää vähemmälle huomiolle, joten se sijoitettiin vasta kolmanteen vaiheeseen. Työnohjausta tukemaan luotiin oma otsikkonsa ”Keskeiset työtehtävät”, jossa käydään lyhyesti läpi kaikista yleisimpiä työtehtäviä ja eri työvuoroissa huomioitavia asioita.

Tervetuloitovotuksella ja oppaan käytöstä kertomalla lukija haluttiin valmistella hyödyntämään opasta mahdollisimman tehokkaasti. Samalla se myös viestii uudelle työntekijälle yrityksessä käytettävästä kielestä ja asioista, joihin yrityksessä halutaan kiinnittää huomiota. Tähän liittyy selkeästi toinen osio, johon ketjupäällikön toivomuksesta tuotiin esille yrityksessä vallitsevat työtavat ja käytänteet, jotka jokaisen työntekijän on hyvä ymmärtää mahdollisimman pian työhön tultua. Oppaaseen haluttiin luoda oma sivu työntekijätiedoille, josta esimies voisi sen täyttämisen jälkeen ottaa valokopion. Tällöin voitaisiin varmistua, että esimies saa varmasti työntekijän tärkeät tiedot itselleen.

Työsuhdeasioiden kirjoittamisessa apuna toimi yrityksessä käytössä oleva kaupan työehtosopimus, jonka lisäksi hyödynnettiin Finlexin kautta saatavia muista työehtosopimuksia (Finlex- Valtion säädöstietopankki 2007). Näiden avulla pyrittiin huomioimaan että opas ei ole ristiriidassa asetettujen lakien tai sopimusten kanssa. Työsuhteeseen liittyvistä asioista ei toimeksiantajan puolelta haluttu keskittyä muuten kuin pintapuolisella tarkkuudella, joka näkyy tämän osuuden lyhytenä.

Keskeisistä työtehtävistä kertomalla toimeksiantaja halusi valmistella työntekijää tuleviin työtehtäviin. Samalla niiden tarkoituksena oli huomioida työssä olevat kriittiset menestystekijät, joihin työntekijän tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Nämä kriittiset asiat suunniteltiin ketjupäällikön ja Espoon yksikön esimiehen avustuksella.

Oppaan loppuun haluttiin jättää tilaa työntekijän omien kehitysehdotusten ja ajatusten kirjoittamista varten. Työntekijälle haluttiin tällä tavoin antaa mahdollisuus seurata omaa kehittymistään loppuun sijoitetun muistilistan avulla. Tällä tavalla työntekijä saa konkreettisen kuvan asioista, jotka hänen tulee vielä oppia.

Oppaan sisältöä tarkennettiin pitkin sen luomisprosessia kohdeorganisaation esimiehien ja työntekijöiden antaman palautteen kautta. Opas annettiin luettavaksi niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille sen eri valmistumisvaiheissa. Etenkin vanhemmilta työntekijöiltä saatu palaute oli hyödyllistä, kun taas uusilta työntekijöiltä ei juuri tullut oppaaseen liitty-

viä kommentteja. Tämä saattoi johtua perspektiivin puutteesta tai siitä etteivät uudet työntekijät olleet varmoja, olisivatko heidän kommenttinsa relevantteja.

5.2 Perehdytysprosessi ja muistilista

Perehdytysprosessin tavoitteena oli mahdollistaa järjestelmällisen perehdyttämisen toteutuminen ja toimia samalla esimiehen ja perehdyttäjän muistilistana perehdytettävistä asioista. Sen taustana toimi Kjelinin ja Kuusiston Tulokkaasta tuloksentehtäjäksi - kirjassa (2003) esittelemä aikataulutus, samoin kuin Työturvallisuuskeskus vuonna 1992 julkaistussa ”Perehdyttämisen kehittäminen, opas palvelualojen esimiehille ja työnopastajille” esitetty jako.

Prosessi jaettiin kuuteen vaiheeseen:

1. Ennen ensimmäistä päivää
2. Ensimmäinen päivä
3. Toinen ja kolmas päivä
4. Ensimmäisen viikon loppuun mennessä
5. Toisen viikon loppuun mennessä
6. Ensimmäisen kuukauden loppuun mennessä.

Tämän jaon avulla pyrittiin jakamaan perehdytys vaiheisiin, joiden toteuttamista ja onnistumista olisi helppo seurata. Samalla vaiheiden väliin sijoitettiin palautekeskusteluita, joiden avulla perehdytysprosessia voitaisiin ohjata ja suunnitelmaa korjata kohti tehokkaampaa perehdytystä. Perehdyttämisen prosessi aikataulutettiin kuuteen tavoitevaiheeseen, joiden läpikäyntiin määriteltiin kuluvan yksi kuukausi. Tämän taustalla on sivulla 14 esitetty Kankaan (2003) näkemys opeteltaville asioille asetettavista määräajoista.

Ennen ensimmäistä päivää tapahtuvien toimenpiteiden oli tarkoitus muistuttaa, että perehdyttämisen valmistelu on perusedellytys onnistuneesti alkavalle perehdytysprosessille. Ennen ensimmäistä päivää nähtiin tärkeäksi valmistella perehdyttämiseen tarvittava materiaali ja ohjeistaa perehdyttämisen huolehtiva työntekijä. Tämän lisäksi yrityksessä esimiehen tehtävänä on ilmoittaa työntekijän palkkauksesta nykyisille työntekijöille ja palkanmaksajalle. Lisäksi on muistettava hankkia työssä tarvittavat välineet ja vaatteet, jotta työntekijä pääsee osaksi työporukkaa mahdollisimman nopeasti.

Ensimmäisen päivän painotusalueeksi toivottiin työn kokonaiskuvan muodostamista, johon se myös keskittyy. Työntekijälle annetaan mahdollisimman yleisluontoinen kuva työympäristöstä ja -tehtävistä. Samalla työntekijän kanssa on tärkeää käydä läpi perehdytyksen

eteneminen ja muotoilla sen eri vaiheita työntekijän omien toivomusten mukaiseksi. Ensimmäisenä päivänä sovitaan käytännön asioista, kuten työajoista ja palkanmaksusta.

Toisen ja kolmannen päivän tavoitteeksi toivottiin yrityksen harjoittaman liiketoiminnan ymmärtäminen ja organisaatiokulttuuriin tutustuminen. Samalla olisi pystyttävä läpikäymään keskeiset työtehtävät, joista osaan olisi myös päästävä tutustumaan lähemmin. Tuotetuntemusta tulisi ryhtyä keräämään jo heti alussa, joista omassa tuotannossa olevat tuotteet ovat tärkeimpiä.

Ensimmäisen viikon loppuun mennessä työntekijältä toivotaan tuntevan päällisin puolin jo noin puolet tuoteryhmistä. Tällöin työntekijällä on oltava jo valmiudet toimia kassalla yksinkertaisissa asioissa ja pystyttävä avaamaan ja sulkemaan myymälä itse. Ensimmäisen viikon jälkeen on tärkeää kartoittaa perehdyttämisen edistyminen haastatteleamalla perehdytettävä ja perehdyttäjä. Haastattelun avuksi tehtiin haastattelurunko, joka liitettiin perehdyttäjän oppaan loppuun. Haastattelun avulla suunnitellaan seuraavalla viikolla kerratavia asioita ja tehdään perehdytystapaan mahdollisia muutoksia.

Toisen viikon loppuun mennessä työntekijän tulee hallita päällisin puolin kaikki tuoteryhmät, jonka lisäksi hänen on selviydyttävä yleisimmistä työtehtävistä. Tämän viikon jälkeen tarkistetaan ja korjataan perehdyttämistä haastatteluiden avulla kerättävän tiedon pohjalta. Ensimmäisen kuukauden loppuun mennessä työntekijän tulee hallita keskeisten työtehtävien tekeminen itsenäisesti ja tällöin hänelle on annettu jo mahdollisuuden syventyä vaativampien tehtävien suorittamiseen. Kuukauden lopussa käytävässä haastattelussa on pyrittävä poimimaan perehdyttämisen ja koko yrityksen kehittämistä koskevia ehdotuksia ja ajatuksia.

5.3 Perehdyttäjän opas

Perehdyttäjän oppaan tarkoituksena oli varsinaisen perehdytysprosessin kuvaaminen ja sen toteuttamisen ohjeistaminen. Keskeisessä asemassa olivat perehdyttämisen muistilistat, joiden tarkoituksena oli auttaa perehdyttäjää läpikäymään kaikki tärkeimmät asiat uuden työntekijän kanssa. Samalla voitaisiin varmistaa, että jokainen työntekijä saisi tarvittavasti tukea selviytyäkseen ja viihtyäkseen työssään.

Perehdytysoppaan tarkoituksena oli antaa perehdyttäjälle ja esimiehelle välttämättömät tiedot, jotta perehdytysprosessi voitaisiin viedä läpi mahdollisimman tehokkaasti. Oppaassa olevat asiat tuli oppia hyvin nopeasti ja turha tieto haluttiin minimoida. Hyvin hankalaksi osoittautui pituuden ja tiedon määrän suhteuttaminen. Lopulta kuitenkin oppaan rakenteeksi muodostui neljä osa-aluetta, jotka ovat:

- perehdyttämisen tarkoitus,
- perehdyttämisprosessi,
- perehdyttämisprosessin eteneminen kohdeyrityksessä
- ja toiminnanohjaus.

Oppaan loppuun sijoitettiin perehdytysprosessi, sekä perehdytyksen välivaiheiden haastattelussa apuna käytettävän haastattelurunko (liite 5). Perehdyttäjän oppaassa olevan perehdytysprosessikuvauksen pohjana käytin sivulla 12 kuvattua perehdytysprosessia, josta poimin kolme eri vaihetta: valmistelu, toteutus ja arviointi. Tutustuin myös muun muassa Hämeenlinnan kaupungin verkossa julkaisemaan perehdyttämisoppaaseen, jota käytin oppaan rungon rakentamisen apuna.

Oppaan alussa korostetaan perehdyttämisen merkitystä yrityksen toimintaan, sillä se usein aliarvioidaan. Sen tarkoitus on perustella ja motivoida esimiestä ja perehdyttäjää panostamaan perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen. Perehdytysprosessista kertomalla oli tarkoitus selvittää millainen kokonaisuus perehdytysprosessi on, jotta sen laajuus ja kokonaisvaltaisuus tulisi ymmärretyksi.

Tämän jälkeen oli loogista kertoa toimeksiantajan tarpeisiin suunnitellusta prosessista ja sen eri vaiheista. Tässä vaiheessa kuuteen jaksoon jaettu prosessi käydään läpi kertoen jaksoille asetetuista tavoitteista. Perehdytysoppaassa korostetaan jokaisen työntekijän erilaista lähtötasoa, jonka huomioon tekemällä perehdyttäjän muistilistat Excel-muodossa samoin kuin perehdytysprosessikin, jolloin ne voidaan muotoilla jokaisen työntekijän taitotason mukaan. Tämän perustana toimi sivulla 13 esitelty Kjelinin ja Kuusiston ajatus perehdytyksen yhdenmuotoisuuden sekä samalla yksilöllisyyden tärkeydestä. Prosessin keskeiseksi tekijäksi nousi esimiehen apuna olevan perehdyttäjän. Perehdyttäjän tärkeyden perehdyttämisen onnistumisessa on kerrottu aikaisemmin sivulla 13.

Toiminnanohjauksen kuvaamisessa hyödynnettiin sivulla 14 käsiteltyä työnopastuksen neliportaista menetelmää, joka käytännönläheisyydellään on hyvä työkalu perehdyttäjälle. Toiminnanohjaus on merkittävässä osassa perehdyttämisprosessissa, etenkin kun toimeksiantajayrityksessä työskentelevien myyjien tulee hallita useita eri työtehtäviä. Tämä tukee myös työntekijän oppaan loppuun sijoitetut työtehtäväkuvaukset.

5.4 Oppaiden ulkoasu

Ulkoasultaan oppaat haluttiin tehdä yrityksen muun materiaalin kanssa yhdenmukaiseksi, mutta samalla myös selkeäksi ja ilmavaksi, jotta lukijan mielenkiinto riittäisi lukukokemuk-

sen alusta loppuun. Sisällöllisesti tekstin tuli olla asiallista ja yksiselitteistä. Työntekijän oppaan tuli kertoa yleisten työsuhteasioiden lisäksi myös yrityksen toimintaperiaatteista, arvoista ja ajattelumaailmasta. Kaikki tämä tuli koota lukijaan vetoavaan ja helposti päivitettävään muotoon.

Kuvien avulla pyrittiin keventämään työntekijän oppaan lukukokemusta, mutta samalla kuvien tehtävänä oli helpottaa kontekstin ymmärtämistä. Valittu fontti oli asiallinen ja helppolukuinen samalla, kun fontin koko helpottaa luettavuutta. Eri toimipisteistä otetut kuvat kertovat koko yrityksen toimintatavoista ja yhtenäisestä linjasta. Kuvien lukumäärä piti kuitenkin pitää hyvin rajattuna, jotta oppaan koko ei olisi kasvanut turhan suureksi. Oppaiden tiedostokoon paisumisen estettiin pakkaamalla siinä olevat kuvan hyvin progressiivisella pakkaustavalla. Tämän ansiosta paljon grafiikkaa sisältävät oppaat ovat noin 1 megabitin kokoisia.

5.5 Päivitettävyys ja dokumentointi

Oppaiden muokattavuus ja hyödynnettävyys koko vähittäismyyntiorganisaatiossa oli yksi tärkeimmistä tavoitteista. Tämä huomioitiin tekemällä oppaiden rakenteesta mahdollisimman selkeä sekä asetelusta johdonmukainen. Päivittämisen seurantaan helpottamaan lisättiin nimiösivulle paikka päivityksen päiväykselle. Oppaat tehtiin normaalilla Word-ohjelmalla, jonka käyttö on toimeksiantajayrityksessä jokapäiväistä, jolloin ohjelman käyttö voi olettaa olevan hallussa niillä henkilöillä, jotka opasta mahdollisesti muokkaavat.

Oppaat luovutettiin ketjupäällikölle, jonka alaisia vähittäismyyntiyksiköiden myymäläpäälliköt ovat. Hän voi tarvittaessa jakaa materiaalia eteenpäin ja varmistaa, että oppaissa esiintyvät tiedot ovat ajanmukaiset.

6 Projektin arviointi

Projektin onnistumista arvioidaan alussa asetettujen tavoitteiden avulla. Vertailen täyttyvätkö projektin tuotokset niille alussa asetettuja tavoitteita ja onko projekti toteutunut sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Arvioin myös itselleni asetettujen tavoitteiden toteutumisen tasoa, jonka lisäksi tiivistän lopussa kaiken tämän tekemällä projektin kokonaisarvion.

6.1 Tuotosten laadullinen ja ajallinen onnistuminen

Työntekijän oppaalle asetettiin tavoitteeksi, että se helpottaisi perehdyttäjän työtä ja antaisi tulokkaalle tärkeimmät tiedot helposti käsiteltävässä ja omaksuttavassa muodossa.

Tässä tavoitteessa opas täytti odotukset ja se on ulkoasultaan ja sisällöltään helposti lähestyttävä ja omaksuttava. Toimeksiantajayrityksen ketjupäällikkö ja myymäläpäällikkö pitivät materiaalia selkeänä ja yrityksen toimintatapaa tukevana. Lopputulokseen pääseminen oli kuitenkin usean eri version ja muutoksen takana, joskin muutostoivomukset olivat yllättävän pieniä. Oppaaseen nopeasti tutustuneet nykyiset työntekijät arvostivat oppaan selkeyttä ja etenkin loppuun varattua tilaa omille kysymyksille ja ajatuksille. Opasta ei myöskään pidetty liian raskaana tai pitkänä, jolloin se jaksettiin kahlata läpi. Näiden tietojen perusteella opas täytti sille asetetut sisällölliset ja ulkonäölliset vaatimukset. Päivitettävyyss huomioitiin oppaan tekemällä asettelu yhdenmukaiseksi ja varaamalla alkuun paikka oppaan päivitykselle. Tällöin tulostetunkin oppaan ajanmukaisuudesta voidaan olla varmoja.

Perehdytysprosessin ja perehdytyksen muistilistojen tuli keskittyä yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeisiin asioihin ja niiden tuli helpottaa perehdyttämisen toteuttamista. Prosessi ja sen jakaminen kuuteen osavaiheeseen tapahtui tutkimalla muihin yrityksiin luotuja muistilistoja ja prosesseja. Myymäläpäälliköltä saatujen kommenttien avulla muistilistoissa keskityttiin käsittelemään tuoteryhmiä ja työssä tarvittavien laitteiden käyttöä. Myymäläpäällikkö koki prosessin tulevan tarpeeseen ja näki myös mahdollista jatkotarvetta sen muovaamiseksi. Tämän perusteella prosessi on herättänyt mielenkiintoa ja sen hyödyntäminen on koettu hyödylliseksi. Tuotosta ei ole vielä koekäytetty, joten sen todellista vaikutusta perehdyttäjän työtä helpottavana työkaluna ei voida määritellä, mutta ketjupäällikkö on nähnyt tuotoksesta olevan hyötyä.

Perehdyttäjän oppaan tavoitteena oli olla tiivis ja helposti omaksuttava tietopaketti perehdyttämisestä. Ketjupäällikkö näki oppaan mielenkiintoisena ja opettavaisena, jonka perusteella opas on onnistunut ainakin herättämään mielenkiintoa perehdyttämistä kohtaan. Opas saatiin muotoiltua varsin tiiviiseen muotoon, ilman sen ymmärrettävyys heikentyi. Tämä saavutettiin tiivistämällä asioita luetteloihin ja muutamaan kiteyttävään kuvaan ja kaavioon. Myös perehdyttämiseen kuluvan ajan huomioiminen uusissa rekrytoinneissa on noussut ajankohtaiseksi asiaksi toimeksiantajayrityksessä, joka on ainakin osaltaan perehdyttäjän oppaan ansiota.

Tuotokset onnistuivat tekijän mielestä laadullisesti ja sisällöllisesti hyvin. Etenkin ulkoasu tukee yrityksen muuta viestintää ja herättää mielikuvan nuorekkaasta, mutta samalla ammattitaitoisesta yrityksestä. Toimeksiantaja oli tyytyväinen yrityksen muotokieltä tukevaan ulkoasuun ja materiaalin tiiviiseen muotoon. Sisällöllisesti oli tehtävä kompromisseja laajuuden, helppolukuisuuden ja päivitettävyyden välillä. Tällä hetkellä oppaiden ajan tasalla pitämiseen ei kulu paljon aikaa ja siihen on mahdollista lisätä uusia osia tarvittaessa paisuttamatta opasta liikaa.

Kriittisten menestystekijöiden huomioimisessa oli puutteita ja projektin tekijän elämäntilanteen muutokset hankaloittivat työn tekoa huomattavasti. Toisaalta projektin ajallinen myöhästyminen helpotti tuotosten tekemiseen käytettävien resurssien löytämistä, joka varmasti näkyy lopputuloksessa. Etenkin projektin raportointi pidensi koko projektin etenemistä, jota ei ollut osattu odottaa suunnitteluvaiheessa. Projekti myöhästyi ajallisesti vain muutaman kuukauden, joka on käytännössä hyvin lyhyt aika. Tämän perusteella ajallisen onnistumisen voidaan sanoa olleen välttävää luokkaa.

6.2 Oppimistavoitteiden onnistuminen

Projektin alussa en aluksi osannut asettaa itselleni kunnollisia oppimistavoitteita. Lopulta löysin selkeästi kolme oppimistavoitetta, jotka asetin itselleni:

1. perehdyttämisen teorian tunteminen
2. teoratiedon hyödyntäminen suunnittelussa ja toteuttamisessa
3. projektiluontoisen työtavan oppiminen.

Projektin työstäminen oli ajoittain hyvin hankalaa, joskin aihe oli hyvin kiinnostava. Tutustuminen perehdyttämisen teoriaan lisäsi tietämystäni aiheesta ja projektin tuotokset muoutuivat hyvin erilaisiksi kuin aluksi oli ajateltu. Olin ymmärtänyt perehdyttämisen hyvin suoraviivaisena prosessina, mutta tutustuminen aiheeseen opetti toisin. Lisäksi perehdyttämisen valtaisa vaikutus koko yrityksen liiketoimintaan tuli yllätyksenä, vaikka olin siihen mielestäni valmistautunut. Uskon oppineeni valtavasti uutta perehdyttämisestä ja sen vaikutussuhteesta jokaiseen liiketoiminnan osa-alueeseen.

Teorian hyödyntäminen projektin suunnittelussa ja toteuttamisessa oli suuri haaste, jonka opettelu tapahtui liian usein virheiden kautta. Teorian huomioiminen oli hankalaa, mutta opin huomioimaan sen pakon edessä. Teoria myös mahdollisti eräällä tavalla uuden näkökulman ottamisen tutkittavaan aiheeseen. Työn taustalla ei ollut vain niin sanottu mutua tuntuma vaan perusteltu ja hyväksytty teoria. Olen huomannut tämän helpottavan työn toteuttamista tuomalla uusia ideoita ja lisäämällä omaa varmuutta työn tuloksena syntyneiden tuotosten toimivuudesta.

Kerran tehty on toisella kerralla helpompaa, pitää paikkansa tämän projektiluontoisen työn teossa. Projekti on opettanut ajanhallintaa, asioiden priorisoimista ja taitoa luovuttaa ja epäonnistua, kun omat resurssit eivät riitä. En ole täysin päässyt toimimaan projektiluontoisesti, jota on varmastikin haitannut kokopäiväisenä tekemäni työ. Olen kuitenkin huomannut, kuinka järjestelmällisellä etenemisellä ja aikataulujen tarkalla laatimisella luodaan ne pelisäännöt joilla projektin voi kunnialla viedä läpi. Olen tämän oppinut usein vir-

heiden ja aikataulun kiireisyyden aiheuttaman tuskastelun kautta. Tämä projekti onkin ollut osaltaan rajojen kokeilua, jonka jälkeen voi sanoa tuntevansa itsensä hieman entistä paremmin.

6.3 Projektin kokonaisarvio

Projekti toteutui tuotoksien osalta odotusten mukaisesti, joskin suunniteltua hitaammin. Projektin laajuus yllätti, mutta samalla onnistuttiin luomaan koko myyntiorganisaatiolle ensimmäinen perehdytysmateriaali ja suunnitelmallinen perehdytysprosessi. Tämän suhteen asetetut tavoitteet täyttyivät ja suunnitellut tuotokset valmistuivat.

Aikaisemmin esitettyjä projektin onnistumisen kriteereitä tarkemmin tarkastellessa, voidaan projektin tekijän näkökulmasta sanoa projektin tavoitteiden toteutuneen. Tuotosten todellinen onnistuminen voidaan kuitenkin määrittää tarkemmin ensimmäisten käyttökemusten jälkeen. Toimeksiantajan alkunäkemyks on, että projekti on kehittynyt ja yhdenmukaistaa yrityksen perehdyttämistä ja on siten onnistunut. Projektin tuotoksina syntynyt materiaali nähtiin hyödyllisenä ja käyttökelpoisena.

7 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Projektin päätyttyä on toimeksiantajalle luovutettu tuotoksina syntyneet perehdytysmateriaalit. Näiden tuotosten ajanmukaisuudesta huolehtii ketjupäällikkö, jolta tuotokset on saatavilla pyydettyäessä. Myymäläpäällikön tehtävänä on huolehtia, että uudet työntekijät saavat viimeistään ensimmäisenä työpäivänään uusimman työntekijän oppaan ja että heidän perehdytyksessään hyödynnetään projektin tuotoksia. Esimiesten vastuulla on myös kerätä esiin tulleita kehitysehdotuksia ja viestiä niistä ketjupäällikölle.

Perehdytysmateriaalin toimivuutta on seurattava hyödyntämällä perehdytysprosessissa jakotettuja haastatteluita. Näiden haastatteluiden avulla esimiehen on pystyttävä reagoimaan huonosti toteutettuun perehdytykseen. Ensimmäisten perehdytysten jälkeen on materiaaliin tehtävä tarvittavat päivityksen ja oppaan päiväys on muistettava muuttaa.

Yrityksessä ei ole aikaisemmin ollut perehdytysmateriaalia, joten sen käytössä on opastettava. Materiaalia käyttävät esimiehet on opastettava käyttämään työkaluja ja heidät on saatava ymmärtämään perehdyttämisen vaikutus koko yrityksen kilpailukykyyn. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yrityksen ylin johto antaa resursseja ja aikaa perehdyttämisen tehokkaaseen toteuttamiseen. Esimiesten ja perehdyttäjien on myös kyettävä toimimaan perehdytysprosessin mukaisesti, mutta silti joustavista jokaisen työntekijän lähtötilanteen

mukaan. Tämä korostaa sitä että esimies ja perehdyttäjä tutustuvat uuteen työntekijään syvällisemmin kuin yrityksessä on tähän mennessä tehty.

Työntekijän oppaan muotoileminen myös muiden toimipisteiden tarpeisiin on myös tärkeä jatkotoimenpide. Espoon toimipisteen tulee kerätä opasta kohtaan esiin tulleita kehitysehdotuksia muutaman perehdytysprosessin läpiviennin ajan, jonka jälkeen tuotoksiin on tehtävä tarvittavat korjaukset. Tämän jälkeen työntekijän opas ja muu materiaali on hyvä ottaa käyttöön muissa toimipisteissä. Tällöin välttyään mahdollisten virheiden kertautumisena kaikissa toimipisteissä.

Lähteet

Bell, C.R. 2002. Managers as mentors. Buildin Partnership for Learning. 2nd edition. USA: Berrett-Koehler publishers, Inc.

Finlex- Valtion säädostietopankki. 2007. [WWW-dokumentti]. <www.finlex.fi>. (Luettu 30.5.2007).

Hämeenlinnan kaupunki. 2006. Tietopaketti esimiehelle uuden työntekijän perehdyttämiseen. [WWW-dokumentti]. <www.hameenlinna.fi/attachments/keskushallinto/henkilostohallinto/PEREHDYTT%C4MISOPAS%20ESIMIEHILLE%202006.doc>. (Luettu 14.2.2007).

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

Kaupan työnantajaliitto ja palvelualojen ammattiliitto. Kaupan työehtosopimus 16.2.2005 - 30.9.2007.

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

Lepistö, I. 1998. 2. painos. Työhön perehdyttäminen - taidon ja laadun varmistaja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

TKK:n henkilöstön perehdyttäminen. 25.7.2005. [WWW-dokumentti]. <http://hel.tkk.fi/fi/henkilostoopas/Henkopas_tulostus.doc>. (Luettu 10.2.2007).

Työturvallisuuskeskus. 1992. Perehdyttämisen kehittäminen, opas palvelualojen esimiehille ja työnopastajille. Mikkeli: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuskeskus. Työhön perehdyttäminen ja opastus. 2006. [WWW-dokumentti]. <http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf> (Luettu 26.2.2007).

Vartiainen, M & Teikari, V. & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnopastus. Hämeenlinna: Karisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Ympäristöministeriö. Haja-asutuksen jätevedet. 2007. [WWW-dokumentti]. <<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=196060&lan=FI>> (Luettu 5.2.2007).

Julkaisemattomat lähteet

Espoon myyntipisteen myymäläpäällikön haastattelu. 20.3.2007. Espoo.

Ketjupäällikön haastattelut. 12.10.2006 ja 15.3.2007. Vantaa.

Myyntihenkilöiden haastattelut. 20.3.2007. Vantaa.

Okmetik Oy:n henkilöstön käsikirja. Okmetik Espoo ja Vantaa.

Toimeksiantajan tietoverkko ja verkkosivut. [WWW-dokumentti]. (Luettu 2.2.2007).

Vaisala Oyj:n sähköinen perehdytysmateriaali. Yrityksen intra. (Luettu 10.5.2007)

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Perehdyttämisen prosessi s.13

Kuvio 2. Kokonaisvaltainen perehdytysprosessi s.13

Kuvio 3. Työnohjaamisen neljä vaihetta s.16

Taulukko 1. Perehdyttämisen tavoitteet s.12

Liite 2 Haastatteluiden runko ja vastausten tiivistykset

1. Mikä on mielestäsi tämänhetkinen perehdyttämisen tila yrityksessä?

Perehdyttämisen apuna ei ole materiaalia ja siihen ei ole tarpeeksi aikaa.

Perehdyttämiseen ei ole ollut mahdollisuutta keskittyä yrityksessä tapahtuneiden muutosten takia.

Perehdyttämistä ei ole suunniteltu vaan se tapahtuu muun toiminnan ohessa.

2. Miten näet perehdyttämisen onnistuvan tällä hetkellä?

Se ei onnistu.

Perehdyttämisestä ei voi oikeastaan puhua.

Moni asia opitaan virheiden kautta.

3. Kuka suorittaa perehdyttämisen?

Pomo ja työkaverit auttavat.

Yksikön päällikön tehtävänä on huolehtia perehdyttämisen toteuttamisesta.

4. Saavatko perehdyttäjät koulutusta tehtäviin?

Varsinaisia perehdyttäjiä ei ole. Niin sanonut luottopelaajat saavat ohjeistuksia uuden työntekijän neuvomiseksi.

Eivät saa.

5. Onko perehdyttämiselle annettu tarpeeksi resursseja?

Aikaa voisi olla enemmän.

Perehdyttämistä ei ole, joten ei ole resurssejakaan.

6. Mitkä perehdyttämisessä tulisi painottaa ja huomioida?

Perehdyttämisessä voisi olla joku järjestelmä.

Tuotteisiin tulisi keskittyä enemmän.

Perehdyttämisen apuna pitäisi olla muistilistat.

Perehdyttämiselle pitää olla aikaa.

Toimintatapoihin, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista tulisi kiinnittää huomiota.

Tapaa toimia ja hoitaa liiketoimintaa.

Tuotteisiin ja tuotekoulutukseen pitäisi kiinnittää huomiota enemmän.

Liite 3 Perehdytysprosessi

Perehdytettävä: _____

Perehdyttäjä: _____

Perehdytysprosessin vaiheet ja vastuualueiden raakajako

| VAIHE | ESIMIES | PEREHDYTTÄJÄ |
|---|--|---|
| 1. Ennen ensimmäistä päivää | Perehdytyksen valmisteleminen Henkilötietojen toimittaminen Uudesta työntekijästä tiedottaminen Työvälineiden järjestäminen | Tutustuminen perehdytysprosessin läpiviemiseen |
| 2. Ensimmäinen päivä | Tutustuttaminen työyhteisöön ja toimitiloihin Uuteen työntekijään tutustuminen Perehdytysohjelman esittely Käytännön asiat | Alustava tutustuminen työtehtäviin yms. |
| 3. Toinen ja kolmas päivä | Yritysesittely Markkinointitoimenpiteisiin tutustuminen | Tuoteryhmiin tutustuminen 1/6 Kassajärjestelmän läpikäyminen Perustaidot ja toimintatavat |
| 4. Ensimmäisen viikon loppuun mennessä | Tunnusten ja salasanojen luovuttaminen Perehdyttämisen edistymisen tarkastaminen | Tuoteryhmiin tutustuminen 2/6 |
| 5. Toisen viikon loppuun mennessä | Perehdyttämisen edistymisen tarkastaminen | Tuoteryhmiin tutustuminen 3-6/6. |
| 6. Ensimmäisen kuukauden loppuun mennessä | Perehdytyksen kertaus Palautteen kerääminen perehdytyksestä Työntekijän kehittymisen arviointi | Muut asiat |

* Tuoteryhmät: Jätevesijärjestelmät, viemärijärjestelmät, saloja- ja sadevesijärjestelmät, iv-järjestelmät, käyttövesijärjestelmät ja muut tuotteet.

Liite 4 Muistilista

Perehdytettävä: _____

Perehdyttäjä: _____

Ennen ensimmäistä päivää

| Toimenpide | Vastuuhenk. | OK | Omia merkintöjä |
|---|-------------|----|-----------------|
| Perehdytyksen valmistelu | | | |
| Perehdytysmateriaalit tulostaminen | | | |
| Alustava suunnitelma aikataulusta | | | |
| Perehdyttäjän valitseminen ja ohjeistaminen | | | |
| Henkilötietojen toimittaminen | | | |
| Ilmoitus tilitoimistoon | | | |
| Myyjätunnuksen luominen | | | |
| Uudesta työntekijästä tiedottaminen | | | |
| Yksikön työntekijät | | | |
| Rinnakkainen yksikkö | | | |
| Työvälineiden järjestäminen | | | |
| Työvaatteiden tilaaminen/varaaminen | | | |
| Tarvittavan materiaalin kokoaminen | | | |

Ensimmäinen päivä

| Toimenpide | | Vastuuhenk. | OK | Omia merkintöjä |
|---|--|-------------|----|-----------------|
| Tutustuttaminen työyhteisöön ja toimitiloihin | | | | |
| | Työtoverit | | | |
| | Tutustuminen perehdyttäjään | | | |
| | Sosiaalitilat, taukotilat ja niissä toimiminen | | | |
| | Neuvotteluhuone, toimistot, kopiokone, faksi | | | |
| | Kiinteistö ja työalue, kulkureitit | | | |
| Uuteen työntekijään tutustuminen | | | | |
| | Taustat, työkokemus, osaaminen | | | |
| | Odotukset, tavoitteet ja arvostukset työssä | | | |
| Perehdytysohjelman esittely | | | | |
| | Perehdytyksestä kertominen ja suunnitelman esitys | | | |
| | Tavoitteiden asettaminen yhdessä työntekijän kanssa | | | |
| | Perehdytysohjelman muokkaaminen työntekijän profiiliin sopivaksi | | | |
| | Työntekijän oppaan antaminen | | | |
| Käytännön asiat | | | | |
| | Tarvittavat avaimet | | | |
| | Työvaatteet | | | |
| | Työsopimus | | | |
| | Sisäinen tiedotus | | | |
| | Tehtyjen tuntien merkintä ja palkanmaksu | | | |
| | Toimenkuvan tarkka selvitys | | | |
| | Toiminta sairastapauksissa | | | |
| Alustava tutustuminen | | | | |
| | Työtehtävät | | | |
| | Kassajärjestelmää | | | |
| | Tuotteet | | | |

Toinen ja kolmas päivä

| Toimenpide | Vastuuhenk. | OK | Omia merkintöjä |
|--|---|----|-----------------|
| Yritysesittely | | | |
| | Historia | | |
| | Toiminta-ajatus ja omassa tuotannossa olevat tuotteet | | |
| | Toimipisteet ja työntekijät | | |
| | Jälleenmyyjät ja yhteistyökumppanit | | |
| Asiakasryhmiin tutustuminen | | | |
| | Yksityiset | | |
| | Rakennusliikkeet | | |
| | LVI-yritykset | | |
| | Maanrakennusliikkeet | | |
| Tuoteryhmiin tutustuminen 1/6 | | | |
| | Yleiskatsaus tuotteisiin | | |
| | Salaoja- ja sadevesijärjestelmiin tutustuminen | | |
| Kassajärjestelmään läpikäyminen | | | |
| | Käteislaskun tekeminen | | |
| | Myyntitilauksen tekeminen | | |
| | Hyväksytyt maksuvälineet | | |
| | Toiminta kassalla | | |
| Markkinointitoimenpiteet | | | |
| | Postitukset | | |
| | Kontaktointi | | |
| | Muut | | |
| Perustaidot ja toimintatavat | | | |
| | Kauhakuormaaja ja trukki | | |
| | Faksi, tietokoneet, tulostimet, kopione | | |
| | Tavaran vastaanotto ja lastaaminen | | |
| | Pihan ja myymälän siisteys | | |
| | Toiminta ongelmatilanteissa | | |

Ensimmäisen viikon loppuun mennessä

| Toimenpide | | Vastuuhenk. | OK | Omia merkintöjä |
|---|--|-------------|----|-----------------|
| | | | | |
| Tunnusten ja salasanojen luovuttaminen | | | | |
| | Hälytyskoodit | | | |
| | Tietokoneiden salasanat | | | |
| | Muut tunnukset | | | |
| Perehdyttämisen edistymisen tarkastaminen | | | | |
| | Palautekeskustelu perehdytettävän kanssa | | | |
| | Palautekeskustelu perehdyttäjän kanssa | | | |
| Tuoteryhmiin tutustuminen 2-3/6 | | | | |
| | Viemärijärjestelmät | | | |
| | Jätevesijärjestelmät | | | |

Toisen viikon loppuun mennessä

| Toimenpide | | Vastuuhenk. | OK | Omia merkintöjä |
|---|--|-------------|----|-----------------|
| | | | | |
| Perehdyttämisen edistymisen tarkastaminen | | | | |
| | Palautekeskustelu perehdytettävän kanssa | | | |
| | Palautekeskustelu perehdyttäjän kanssa | | | |
| | Tarvittavien asioiden kertaaminen: | | | |
| | - | | | |
| | - | | | |
| | - | | | |
| | - | | | |
| Tuoteryhmiin tutustuminen 4-6/6 | | | | |
| | IV-järjestelmät | | | |
| | Käyttövesijärjestelmät | | | |
| | Muut tuotteet | | | |

Ensimmäisen kuukauden loppuun mennessä

| Toimenpide | | Vastuuhenk. | OK | Omia merkintöjä |
|---------------------------------------|---------------------------------|-------------|----|-----------------|
| Muut asiat | | | | |
| | Asiakkaan tarpeen määrittäminen | | | |
| | Tarjousten laskeminen | | | |
| | Markkinoiden ymmärtäminen | | | |
| | Ostoreskontra | | | |
| | Laskutus | | | |
| | - | | | |
| | - | | | |
| | - | | | |
| Perehdytyksen kertaus | | | | |
| | Tuoteryhmät | | | |
| | Kassatoiminnot | | | |
| | Perustaidot ja toimintatavat | | | |
| | Asiakkaat | | | |
| | - | | | |
| | - | | | |
| | - | | | |
| Palautteen kerääminen perehdytyksestä | | | | |
| | Perehdytetty | | | |
| | Perehdyttäjä | | | |
| Työntekijän kehittymisen arviointi | | | | |
| | Haastattelu | | | |
| | Mahdolliset jatkotoimenpiteet | | | |

Liite 5 Haastatteluiden muistirunko

Esimies:
Perehdytettävä:
Työsuhde alkoi:
Perehdyttäjä:
Pvm:

Onko perehdytys edennyt suunnitellusti?

Tuntuuko perehdytysprosessi realistiselta?

Mitkä asiat ovat tuottaneet eniten ongelmia?

Mitkä asiat ovat sujuneet kaikista helpoiten?

Missä asioissa tarvitaan kertausta?

Minkälaisia ongelmia tai puutteita on havaittu työympäristössä?

Mitä hyvää ja poikkeuksellista on havaittu työympäristössä?

Mitkä asiat tuntuvat erityisen kiinnostavilta?

Mitkä asiat tekisit toisin kuin ne nyt tehdään?

Minkälaista lisäopastusta ja/tai muutoksia toivot?

Liite 6 Työntekijän opas

Liite 7 Perehdyttäjän opas