



UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN PE- REHDYTTÄMINEN OPPIMISNÄ- KÖKULMA HUOMIOON OTTAEN

Perehdytysopas uusille jäsenneuvojille
Elixia Onkiniemeen ja Kalevaan

Juuli Toivola

Opinnäytetyö
Tammikuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

TOIVOLA JUULI

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen oppimisenäkökulma huomioon ottaen
Perehdytysopas uusille jäsenneuvojille Elixia Onkiniemeen ja Kalevaan

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Tammikuu 2014

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia uuden työntekijän perehdyttämistä oppimisenäkökulma huomioiden – miten uusi työntekijä parhaiten oppii hänelle tarkoitettut työtehtävät. Tavoitteena oli myös tutkia, miten erilaiset oppimistyylit ja –tavat voidaan huomioida perehdyttämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli teorian pohjalta tehdä Elixia Onkiniemeen ja Kalevaan perehdytysopas uusille jäsenneuvojille, jossa annettiin selkeitä ohjeita perehdyttämiseen siltä kannalta, miten ihminen oppii eri asioita eri tavalla. Opinnäytetyön liitteenä oleva perehdytysopas (Liite 1) on salainen toimeksiantajan pyynnöstä.

Perehdyttäminen on yksi yrityksen tärkeimmistä tehtävistä. Perehdyttämisessä täytyy suunnitella niin aikataulu ja toteutus kuin varautua mahdollisiin virheisiin ja tiedostaa riskit. Kun perehdyttäminen tehdään kerran kunnolla, siihen ei tarvitse toista kertaa palata. Perehdyttämiskeinoja on erilaisia, joten yrityksen on itse mietittävä ja valittava juuri sille parhaat vaihtoehdot juuri siihen toimenkuvaan, jota perehdytetään – tärkeintä on, että perehdyttäminen tapahtuu suunnitellusti. Perehdyttämisessä on kyse oppimisesta – uudelle työntekijälle opetetaan hänen toimenkuvansa ja hänet opetetaan toimimaan osana työyhteisöä ja yrityksen toimintaperiaatteita. Ihmiset oppivat eri tavalla, tämä täytyy ottaa huomioon perehdyttämisessä. Osa oppii näkemällä, toinen kuulemalla ja jotkut oppivat tekemällä.

Selvittämällä, miten uusi työntekijä parhaiten oppii, yritys voi muokata perehdyttämistä niin, että se tarjoaa työtehtävien oppimiseen juuri niitä vaihtoehtoja, jotka uudelle työntekijälle tuntuvat tehokkaimmilta. Opinnäytteen liitteenä tehty perehdytysopas (Liite 1) antaa uudelle jäsenneuvojalle selkeät ohjeet työtehtävien oppimiseen – uusi työntekijä voi lukea oppaan ja sisäistää sen jo ennen ensimmäistä työpäiväänsä. Näin perehdyttämisen alkaessa niin perehdyttäjä kuin perehdytettäväkin tietävät jo valmiiksi, mitä on luvassa.

Kehitysehdotuksina Elixialle esitetään, että jatkossa opasta käytetään apuna perehdyttämisessä niin, että uuden työntekijän oppimistyyli ja –vauhti otetaan perehdyttämisessä huomioon. Ehdotuksena esitetään, että perehdyttämiseen otetaan jatkossa kunnollinen palautekeskustelu mukaan, jossa käydään kaikki oppaassa opetetut asiat sekä mahdolliset epäselvyydet läpi. Kehitysehdotuksena ehdotetaan myös Elixia Finlandin myynnin tukihenkilön osallistumista perehdytykseen – tukihenkilö tulee kuuntelemaan uuden jäsenneuvojan puheluja sekä soittaa niitä itse niin, että uusi jäsenneuvoja voi kuunnella ja tehdä muistiinpanoja. Tärkeintä jatkossa on, että Elixialla tiedostetaan, kuinka paljon osa-alueita jäsenneuvojan työnkuvan perehdyttämiseen kuuluu.

Asiasanat: perehdyttäminen, oppimistyylit, tulokas, oppiminen.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

TOIVOLA JUULI

Orientation of the New Employees Considering the Point of View of Learning
Orientation Guide for New Membership Salespeople in Elixia Onkiniemi and Kaleva

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 1 page
January 2014

The objective of this study was to gather information about orientation of new employees, focusing on how new employees learn to handle the tasks assigned to them. The aim of this thesis was to make an orientation guide for new membership salespeople at Elixia Onkiniemi and Kaleva. Elixia is a European chain of fitness centres offering services to its members. The main task for membership salespeople is to get new members to join Elixia.

The theoretical section explores the bases of orientation and learning. The point of view of the theoretical part is how to optimise learning in the orientation process. The information was gathered from multiple sources and is analysed in the text.

When properly done, orientation ensures that the new employee is motivated and dedicated to the company and its strategies. Where learning is concerned, a company needs to remember that everyone learns differently. A company has to offer multiple choices for the new employee to learn his job description. Orientation needs to be planned and executed carefully. When done right, it benefits both the company and the new employee in the future.

The findings indicate that in the future it will be important for Elixia to include feedback discussions in the orientation process, and to acknowledge how much information new membership salespeople actually need to learn. This will benefit both the new employee and the whole company.

Key words: orientation, learning styles, newcomer, learning.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	6
2.1	Perehdyttämisen tavoitteet.....	6
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.....	10
2.3	Perehdyttämisen riskit ja virheet.....	17
2.4	Onnistunut perehdyttäminen.....	18
2.5	Perehdyttämisen seuranta.....	21
3	OPPIMISNÄKÖKULMA PEREHDYTTÄMISESSÄ.....	23
3.1	Oppiminen.....	23
3.2	Erilaiset oppimistyylit.....	26
3.3	Oppiminen osana perehdyttämistä.....	30
4	TOIMEKSIANTAJA – Oy ELIXIA Finland Ab.....	34
4.1	Elixia.....	34
4.2	Elixian historiaa.....	34
4.3	Elixian tarjoamat palvelut.....	35
4.4	Jäsenyys Elixialla.....	35
5	YLEISESTI PEREHDYTY SOPPAASTA.....	37
5.1	Perehdyttäminen jäsenneuvoksi Elixialla.....	37
5.2	Perehdytysoppaan sisältö yleisellä tasolla.....	39
6	POHDINTA.....	44
6.1	Johtopäätökset.....	44
6.2	Kehitysehdotukset.....	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET.....	49
	Liite 1. Perehdytysopas uusille jäsenneuvojille.....	49

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia uuden työntekijän perehdyttämistä oppimisen näkökulmasta – miten uusi työntekijä voi parhaiten oppia hänelle tarkoitetut työtehtävät. Lisäksi tavoitteena on tutkia, miten erilaiset oppimistyylit ja -tavat voidaan ottaa huomioon perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on teorian pohjalta tehdä Elixia Onkiniemeen ja Kalevaan perehdytysopas (Liite 1) uusille jäsenneuvojille. Tarkoituksena on antaa selkeitä ohjeita uuden jäsenneuvojan perehdyttämiseen siltä kannalta, miten ihminen oppii eri asioita eri tavalla. Oppaassa (Liite 1) otetaan huomioon eri oppimistavat ja -tyylit. Näitä hyödyntäen tehdään opas, jonka avulla uudet jäsenneuvojat pääsevät paremmin työhönsä kiinni ja johon myös kokeneemmat työntekijät voivat palata ollessaan epävarmoja jostakin asiasta.

Perehdyttäminen on yksi yrityksen tärkeimmistä toimenpiteistä – perehdyttämisen onnistuminen vaikuttaa yrityksen menestykseen pitkälle tulevaisuuteen. Pää tavoitteena perehdyttämisessä on tutustuttaa uusi työntekijä omaan toimenkuvaansa, yritykseen ja työyhteisöön. Mitä paremmin perehdyttäminen hoidetaan, sitä nopeammin ja tehokkaammin tulokas pääsee kiinni työhönsä ja sitä nopeammin yritys saa tulosta sijoituksestaan.

Tärkeänä osana perehdyttämistä on tulokkaan oppiminen, koska siitähän perehdyttämisessä on kyse. Ihmiset oppivat eri tyyleillä ja tavoilla – toiset oppivat parhaiten näkemällä, jotkut kuulemalla ja kolmannet tekemällä. Kun yritys tiedostaa ja ottaa tämän huomioon perehdyttämisvaiheessa, säästetään kaikkien aikaa ja varmistetaan, että tulokas oppii hänelle parhaalla mahdollisella tavalla.

Perehdytysopas (Liite 1) antaa jäsenneuvojalle mahdollisuuden valmistautua työnkuvaan jo ennen töiden virallista alkamista sekä säästää perehdyttäjän kuin perehdytettävänkin aikaa. Oppaan avulla uudella jäsenneuvojalla on valmiiksi jonkinlainen kokonaiskäsitelmä jäsenneuvojan toimenkuvasta jo ensimmäisenä työpäivänä – näin ollen perehdyttäminen on helpompi toteuttaa.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on lähtökohtana, kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä. Sitä kautta sekä yrityksen nykyisille työntekijöille että tulokkaalle alkaa muodostumaan kuva työpaikasta ja toimenkuvasta kuin myös yrityksen sisäisestä toiminnasta ja ilmapiiristä. Perehdyttämiseen kuuluu osana myös oppiminen. Perehdyttämisen aikana työntekijä oppii yrityksen tavoille ja opettelee hänelle kuuluvat työtehtävät.

Perehdyttäminen voi olla hieno alku työsuhteelle, jos se hoidetaan kunnolla. Perehdyttämistä ei koskaan saisikaan vähätellä ja sen merkitystä yrityksen toiminnassa ja strategiassa tulisi painottaa yhä enemmän. Oikeanlainen ja onnistunut perehdyttäminen säästää yrityksen resursseja sekä tulokkaan ja muun henkilöstön aikaa.

Seuraavassa esitellään, mihin perehdyttämisellä pyritään ja miksi sitä tarvitaan. Käsitteelyyn otetaan, miten perehdyttämisen voi toteuttaa ja kuinka se saadaan onnistumaan niin, että se hyödyttää niin tulokasta kuin työnantajaakin. Esille otetaan myös mahdollisia riskejä ja virheitä, joita perehdyttämisessä saattaa tapahtua.

Lopuksi katsotaan perehdyttämistä Elixian ja jäsenneuvojan työnkuvan kautta – minkälainen perehdyttäminen olisi paras Elixian jäsenneuvojan työnkuvaa ajatellen ja mitä toimenpiteitä sen saavuttamiseen vaaditaan.

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämiselle on useita eri määreitä. Joidenkin mukaan perehdyttäminen liitetään ensisijaisesti työsuhteen alkuvaiheeseen, jolloin keskeisimpänä tavoitteena on saada tulokas tuntemaan itsensä osaksi uutta työyhteisöä. Nykyään tähän liitetään kuitenkin myös työnopastus, jolloin perehdyttämiseen kuuluvat kaikki toimet, joiden avulla tulokas oppii tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen, liikeidean, tavat, ihmiset, työkalut ja asiakkaat sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävät. (Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen seuraavalla tavalla: perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.

Jokainen uusi työntekijä tarvitsee perehdyttämistä, sillä ovathan työntekijät yrityksen tärkein voimavara, johon kannattaa panostaa jo heti työsuhteen alkumetreillä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttäminen koostuu kaikista niistä tapahtumista ja toimenpiteistä, joilla yritys tukee yksilöä uuden työn alussa. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti tuottavaksi – näin hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaa itsensä nopeammin takaisin ja rekrytoinnista saatavat lisätulot tulevat mahdollisiksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Hämäläinen & Kangas 2007, 1; Österberg 2009, 101).

Perehdyttämisellä pyritään ylläpitämään tulokkaan motivaatiota osoittamalla, että hän on tervetullut työyhteisöön (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62–63). Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 63) huomauttavat, että hyvässä perehdyttämisessä huomioidaan aina tulokkaan tuomat uudet ideat yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä.

Kun perehdyttämistä lähdetään suunnittelemaan, täytyy ottaa huomioon monia eri osaluokkia. Yritysjohdon pitää muistaa yrityksen oma historia, yleinen lainsäädäntö, omat sekä tulokkaan taustat ja yhteiskunnalliset tarpeet sekä keskustelut (Kupias & Peltola 2009, 10). Perehdyttäminen tulee toteuttaa perehdytettävän, tilanteen ja tarpeen mukaan (Hämäläinen & Kangas 2007, 2). Perehdyttämissuunnitelmaan voi olla peruspohja, mitä yrityksessä käytetään, mutta sitä tulee aina muokata tulokkaan ja työtehtävän mukaiseksi.

Ennen perehdyttämisen aloittamista täytyy käydä läpi niin yrityksen strategia ja toimintakonsepti kuin myös perehdyttämiskonseptikin. Perehdyttämiseen osallistuu aina perehdyttäjän ja perehdytettävän lisäksi myös muu työyhteisö ja erityisesti esimies. (Kupias & Peltola 2009, 10; Huittinen 2011.) Tulokkaalle on mielekästä, että hänellä on olemassa myös jonkinlainen epävirallinen kanava, jolle hän voi kertoa asioita, joista ei halua esimiehensä kanssa keskustella (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63).

Yrityksen asiakkaat ovat myös osa perehdyttämisprojektia (Huittinen 2011). Asiakkaat ovat yrityksen tulonlähde ja määrittelevät paljolti yrityksen menestystä, joten on tärkeää, että niin tulokas kuin perehdyttäjäkkin muistaa perehdyttämisessä ottaa huomioon asiakaslähtöisyyden.

Tulokas saa perehdyttämisen avulla pohjan, jolla hän navigoi organisaatiossa. Perehdyttämisen kautta uusi työntekijä saa myös tavoitteen ja vision, johon hän suuntaa. Perehdyttämisessä kohtaavat samanaikaisesti menneet, nykyhetki, tulevaisuus, tulokset sekä kehittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Luukka (2012) huomauttaa, että rekrytoinnin ja tulokkaan ensimmäisen itsenäisen työtehtävän välinen aika kannattaa hyödyntää. Tänä aikana voidaan rakentaa yrityksen ja tulokkaan välistä suhdetta. Kaikki yritykset eivät tätä hyödynnä, mutta toiset yritykset erottautuvat joukosta huolellisella perehdyttämisellä ja näin tekevät vaikutuksen tulokkaaseen. (Luukka, 2012.)

Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Työntekijä oppii perehdyttämisen aikana organisaation käytännöistä ja hänelle luodaan selkeä työnkuva ja tavoitteet. Aloittaessaan uudessa organisaatiossa tulokas saattaa kohdata kaksi kilpailevaa todellisuutta – strategiassa määritellyn tavoitetodellisuuden ja arjen kulttuurin (Kjelin & Kuusisto 2003, 16). Nämä molemmat todellisuudet ovat yhtä tärkeitä, mutta saattavat sekoittaa tulokkaan ajatuksia. Kjelin ja Kuusisto (2003, 17) huomauttavat, että johto haluaa uuden työntekijän työskentelevän oman päämääränsä edistämiseksi, mutta työyhteisö taas pyrkii saamaan tulokkaan osaksi omaa todellisuuttaan ja arkeaan.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 17) näkevät perehdyttämisen keskeisinä tavoitteina yksilön sitoutumisen sekä organisaation uudistumiskyvyn. Uusi työntekijä mahdollistaa muutokset parempaan organisaatiossa, jos siihen vain annetaan mahdollisuus. Myöskin yksilön sitouttaminen heti työsuhteen alkuvaiheessa on todella tärkeää, niin työntekijän kuin -antajankin kannalta. Huittinen (2011) nostaa esiin, että useissa yrityksissä perehdyttäminen nähdäänkin yhtä vahvana sitouttamiskeinona kuin itse palkkaus.

Perehdyttämisellä on suuri rooli myös henkilöstön vaihtuvuudessa ja poissaolojen määrässä (Hämäläinen & Kangas 2007, 5). Jo perehdyttämisen aikana varmistetaan tulok-

kaan työmotivaatio, joka vaikuttaa tulevaisuudessa hänen poissaoloihinsa ja rekrytoinnin onnistumiseen. Kun työntekijä on heti alusta asti motivoitunut ja sitoutunut tehtäväänsä, on todennäköisempää, että hän hoitaa työnsä jatkossakin hyvin.

Yksinkertaisimmillaan perehdyttämisessä on kyse virheiden minimoinnista (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Perehdyttämisen avulla tulokkaan virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen kulunut aika säästetään (Österberg 2009, 101). Etenkin tämä täytyy ottaa huomioon, kun yrityksessä aloittaa samaan aikaan useampia tulokkaita. Näiden kaikkien aloittavien työntekijöiden työkokemus on hankittu kymmenistä eri yrityksistä, joissa kaikissa on erilaiset järjestelmät, prosessit, toimintatavat ja kulttuurit (Kjelin & Kuusisto 2003, 20).

Huonosta perehdytyksestä voi nopeasti seurata viivästymistä aikatauluissa, reklamaatioita ja tätä kautta välittömiä kustannuksia. Tätä vaarallisempia voivat olla kuitenkin kustannukset, jotka aiheutuvat asiakkaiden menetyksistä ja yrityksen vahingoittuneesta maineesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Tämän välttääkseen on yrityksen sijoitettava ja paneuduttava kunnolliseen perehdyttämiseen jo heti alusta lähtien. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 22) mukaan sillä varmistetaan, että yrityksen tuotteet ja palvelut sekä liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi omaa työtä ja toimintaa. Yritykset, jotka panostavat ihmisiin, menestyvät työnantajina (Kjelin & Kuusisto 2003, 23). Kun yritysjohto on perillä työntekijöidensä tekemisistä ja hyvinvoinnista, se näkyy myös yrityksen tuloksessa – työntekijät jaksavat paremmin ja ovat motivoituneempia. Tämä tulee ottaa huomioon jo perehdytysvaiheessa.

Perehdyttämisen yhtenä päätavoitteena on oppiminen (Hämäläinen & Kangas 2007, 6). Sekä yksilö että koko organisaatio joutuvat jatkuvasti oppimaan uutta. Perehdyttämisen vaiheessa tulokas joutuu omaksumaan nopealla aikataululla paljon uutta informaatiota, joten on oleellista, että perehdyttäjä tarjoaa tulokkaalle parhaat keinot oppimiseen.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 28) huomauttavatkin, että yritys voi uudistaa toimintaansa vain oppivien yksilöiden avulla. Näin ollen yrityksen oppimiselle on edellytys, että yksilöt oppivat – ja jokainen yksilö oppii eri tavalla (Kjelin & Kuusisto 2003, 28). Perehdyttämisessä on tärkeää ottaa huomioon, että toiset oppivat nopeammin kuin toiset. Jo-

kaisella tulokkaalla täytyy olla mahdollisuus työstää asioita niin, että oppiminen on tehokkainta.

Perehdyttämiseen kuuluu aina kolme puolta: itse työntekijä että yritys sekä työyhteisö. Näin ollen perehdyttämistä ja sen tavoitteita ei voida katsoa vain yksilön näkökulmasta vaan myös yritys ja työyhteisö täytyy ottaa huomioon. Tätä kautta perehdyttämisen tavoite laajentuu työn hallinnan lisäksi yrityksen jäsenten keskinäisen luottamuksen parantamiseksi sekä toiminnan uudistamiseksi ja uuden oppimiseksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 33).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) painottavatkin, että kokonaisvaltaisessa perehdyttämisessä yhdistyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. Kaikki nämä ovat tärkeä osa perehdyttämistä. Perehdyttäminen on moniulotteinen tapahtumasarja ja kunnolla toteutuneena se säästää yritystä monilta turhilta kustannuksilta. Ennen kaikkea perehdyttäminen on johtamista – tavoitteena on edistää yrityksen strategian ja päämäärien toteutumista (Kjelin & Kuusisto 2003, 49).

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Ennen kuin perehdyttämistä voidaan alkaa käytännössä toteuttaa, täytyy sitä ensin suunnitella. Suunnittelu edellyttää, että yrityksessä on tarkkaan mietitty kehittymisen tavoitteet. Tarkoituksenmukaisessa suunnittelussa otetaan huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, yrityksen nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Suunnitteluvaiheessa täytyy miettiä myös käytännön järjestelyjä – työsopimusten allekirjoittaminen, työsuhteen alkamispäivä sekä missä uusi työntekijä tulee työskentelemään. (Kupias & Peltola 2009, 87, 93.)

Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdyttämistä prosessina, jossa on selkeät vaiheet. Näihin vaiheisiin kuuluu heidän mukaansa vaihe ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, vaihe ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen työpäivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi sekä vaihe koeajan päätyttyä. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttäminen tulee aloittaa ensimmäisenä päivänä tulokkaan vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa tutustutaan ja käydään läpi perehdyttämisohjelma. Tulokkaalle on hyvä selvittää perehdyttämisen aikataulu sekä missä vaiheessa hänen odotetaan toimivan itsenäisesti. (Österberg 2009, 102.)

Ensimmäisen viikon tärkein tavoite on tulokkaan oppiminen omaan työtehtävään (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66). Ensimmäisellä viikolla tulokas toimii jo itsenäisesti, mutta kuitenkin perehdyttäjän valvovan silmän alla. Tässä kohtaa on ehdottoman tärkeää selvittää tulokkaan oppimistyyliä ja -taustat, jotta perehdyttäminen voidaan toteuttaa niin, että tulokas pääsee oppimaan hänelle tehokkaimmalla tavalla.

On yrityksestä itsestään kiinni, millaisen perehdytyksen se järjestää uudelle työntekijälle. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 35) mukaan on tavallista, että perehdyttäminen tarkoittaa käytännössä vain lyhytkestoista esittelyä ihmisen ja yrityksen välillä sekä mahdollisen työpisteen osoittamista. Österbergin (2009, 102) mukaan perehdyttämisen laajuuteen ja syvällisyyteen vaikuttavat tulokkaan rooli, ammatillinen osaaminen sekä aikaisempi työkokemus ja ikä. Kokeneempi työntekijä on tottunut toimimaan vaihtelevissa työtehtävissä erilaisissa yrityksissä, kun taas nuorempi työntekijä ei omaa samanlaista kokemusta työelämästä ja hänelle kaikki on uutta.

Toisaalla voi myös olla, että perehdytysprosessi on monivaiheinen, tiukasti ohjattu prosessi, jossa tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu tarkat ja yhtenäiset toimintatavat. Joissakin yrityksissä perehdytys voi olla vain työnopastusta. Silloin perehdyttämisessä keskeisissä rooleissa ovat työn laatu, työturvallisuus- ja työsuojelunäkökulmat. Tällaisessa tilanteessa perehdyttämistä kutsutaan säilyttäväksi perehdyttämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 35, 37.)

On tärkeää informoida uudesta työntekijästä työyhteisölle ennen kuin hän saapuu paikalle. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 76) mukaan ajoissa hoidettu, selkeä viestintä varmistaa, että työyhteisössä ollaan vastaanottavaisia tulokkaan suhteen. Täytyy kertoa, kuka on tulossa, mitä tekemään ja miten perehdyttäminen aiotaan hoitaa (Kupias & Peltola 2009, 76; Hämäläinen & Kangas 2007, 9).

Kun asiasta kerrotaan avoimesti ennen kuin uusi työntekijä aloittaa, vältetään epätietoisuudelta, joka saattaa johtaa huhuihin, uhkiin ja pelkoon. Epätietoinen työyhteisö ei

todellakaan ole hyvä lähtötilanne onnistuneelle perehdyttämiselle (Kupias & Peltola 2009, 76–77). Aina ennen perehdyttämisen toteutusta tulee myös muistaa ottaa huomioon siihen vaikuttavat lainsäädännöt. Perehdyttämistä käsittelevät varsinkin työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Kupias & Peltola 2009, 20).

Perehdyttämisen toteutus riippuu paljon siitä, minkälainen oppija uusi työntekijä on. Jos uusi työntekijä esimerkiksi kokee, että käytännössä oppii parhaiten, on häntä melko vaikeaa motivoida lukemaan paljon kirjallista materiaalia. Kun perehdytystä toteutetaan, täytyisi aina ottaa huomioon yksilön tiedon muodostaminen, tunteet, arvot, historia ja ymmärrys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39–40.)

Uudessa työpaikassa aloittaessa tulokkaalla itsellään on suuri vastuu oppimisesta, vaikka hän saakin ympäristöstä tukea ja mahdollisuuksia jäsentää sekä pohtia uusia tietokokonaisuuksia. Kaikessa yrityksen kehittämisessä, kuten myös perehdyttämisessä, tulee ottaa huomioon sisältö, toteutus ja tilanne, jossa toimitaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 43, 45.)

Perehdyttämisen tulisi aina tapahtua avoimessa tilanteessa, jotta sitä ei voi kokonaan suunnitella ja hallita (Kjelin & Kuusisto 2003, 45). Perehdyttäminen vaatii vuorovaikutusta ja tilanteeseen mukautumista molemmilta osapuolilta. Perehdyttämisen vaikutus Kjelinin ja Kuusiston (2003, 45) mukaan perustuu sisältöön ja toimintatapaan, jolla uusi työntekijä otetaan vastaan. Kupias ja Peltola (2009, 159) nostavat esiin, että perehdyttämisen tueksi voidaan laatia erilaisia tapauksia (caseja), jotka pitävät sisällään kaikki oppimisen kannalta olennaiset asiat. Nämä tapaukset ovat hyvä tapa saada tulokas sisälle yrityksen toimintaan ja henkilökohtaiseen työnkuvaansa.

Perehdyttäminen voi olla myös uudistavaa perehdyttämistä. Siinä pyritään samoihin tavoitteisiin kuin perinteisessäkin perehdyttämisessä, mutta näiden perustavoitteiden lisäksi on laajempia tavoitteita. Varsinkin yrityksen uudistumiskyky on tärkeässä asemassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 50.)

Yrityksen uudistumiskykyä ja työntekijän sitoutumista voidaan tehokkaimmin edistää kiinnittämällä huomiota roolien selkiyttämiseen, tulokkaan tutustumiseen sekä yhteistyön rakentamiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 51). Perehdyttämisen kannalta tärkeää on

myös yrityksen toimintatapojen ymmärtäminen. Näin Kjelinin ja Kuusiston (2003, 51) mukaan on helpompi rakentaa yhteistyötä uuden työntekijän kanssa ja tunnistaa tavoitteiden kannalta vaikuttavimmat asiat.

Perehdyttämisen ei myöskään aina tarvitse olla niin näkyvää ja normaalista poikkeavaa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 52) huomauttavat, että hyvä perehdyttäminen voi olla normaaliin työtoimintaan sisälle rakennettua ja vähäeleistä. Kysymys on enemmän siitä, että tosiaan otetaan huomioon tavoitteet ja mietitään asiaa myös uuden työntekijän kannalta.

Kupias ja Peltola (2009, 29) taas jakavat perehdyttämisen sopeuttavaan ja vuorovaikutteiseen perehdyttämiseen. Riippuen yrityksestä ja työtehtävästä sopeuttamisen ja vuorovaikutteisen kehittämisen suhde perehdyttämisessä voi vaihdella (Kupias & Peltola 2009, 29). Tässäkin suhde muokkautuu pitkälti sen mukaan, mitä perehdyttämisellä haetaan – halutaanko koko työyhteisöä ja toimintatapoja kehittää vai halutaanko vain saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi vanhaa ja tuttua toimintatapaa.

Hyvä perehdyttäminen tarkoittaa, että tulokkaan aktiivisuutta hyödynnetään optimaaliseksi alusta asti (Kjelin & Kuusisto 2003, 53). Perehdyttämistilanteessa on otettava huomioon, että tulokas on täysin uudessa ympäristössä ja tuntemattomien ihmisten ympäröimänä – uuteen työntekijään tutustuminen on siis erityisen tärkeää.

Kun tulokkaan työn aloittamista tuetaan sopivasti, saa hän samalla tukea rakentaa luottamusta itseensä ja yritykseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 57). Uuden työntekijän tulee luottaa esimieheensä ja työkavereihinsa. Sitä kautta hän kokee itsensä osaksi työyhteisöä ja pääsee paremmin sisälle itse työnkuvaan. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 59) mukaan luottamusta edistää eritoten yhteinen tavoite, joka konkretisoi vision ja tukee yrityksen yhteisiä arvoja.

Perehdyttämistä suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon sitä edeltävät vaiheet – työn sisällön määrittely ja rekrytointi (Kjelin & Kuusisto 2003, 62). Tämä on tärkeää, jotta yritys saisi oikean henkilön oikeanlaiseen tehtävään. Näin ollen perehdyttäminen ei mene hukkaan. Jos perehdytys laiminlyödään, Kjelin ja Kuusisto (2003, 63) painottavat, että tehtävä ja rooli voivat helposti hajaantua ja muuttua vain arjesta kumpuavien akuuttien töiden suorittamiseen. Uuden työntekijän aloittaessa on tärkeää informoida, miten

hän­tä tuetaan tavoitteissa ja mitä resursseja hänellä on sekä kertoa hänelle esimerkiksi yrityksen tilasta tai markkinatilanteesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 89).

Perehdyttämisen sisältöä tulee tarkastella myös ihmisen hyvinvoinnin kannalta – onhan siinä keskeisenä tavoitteena tulokkaan viihtyminen uudessa yrityksessä (Kjelin & Kuusisto 2003, 100). Työntekijöiden voidessa hyvin myös yritys voi paremmin ja saavuttaa parempia tuloksia. Perehdyttämisen yhteydessä työnantajan tulisi aina keskustella ja kertoa työntekijälle yrityksen arvoista. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 101) mukaan tämän keskustelun täytyy sivuta organisaation määriteltyjä tavoitearvoja tai menestystekijöitä osana tulokkaan työtä ja omia tavoitteita. Kun otetaan huomioon jo rekrytointivaiheessa yrityksen arvot ja aloittavan työntekijän arvot, ja että ne kohtaavat, varmistetaan oikean valinnan tekemistä.

Jotta uusi työntekijä tuntisi itsensä arvostetuksi, on tärkeää olla aidosti kiinnostunut tulokkaan aikaisemmasta kokemuksesta ja ajatuksista (Kjelin & Kuusisto 2003, 103). Työntekijät voivat paremmin ja ovat motivoituneempia, kun he kokevat olevansa arvostettuja ja tarpeellisia heti alusta alkaen. Tärkeää on ottaa huomioon ihmisen sen hetkinen elämäntilanne. Uuden työntekijän elämänvaihe vaikuttaa siihen, minkälaiset tarpeet hänellä on perehdyttämisen ja työjärjestelyjen suhteen (Kjelin & Kuusisto 2003, 107).

Jotta perehdyttäminen onnistuu ja uudesta työntekijästä tulee sulavasti työyhteisön jäsen, täytyy hänen saada tutustua ympäristöönsä ja kollegoihinsa. Perehdyttämisen yksi tärkeä tehtävä onkin työyhteisön tapojen ja ammattitöön opettaminen, toisin sanoen sosiaalistaminen. Sosiaalistumisen ensimmäiset vaiheet tapahtuvat jo työnhakuvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124-125.)

Perehdyttämisessä tulee kiinnittää myös huomiota siihen, että tulokkaan perehdyttämisen kesto nähdään riittävän pitkänä. Tärkeää olisi, että tulokas säilyttää tutkivan asenteen mahdollisimman pitkään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 136–137.)

Perehdyttämistaktiikat voidaan Kjelinin ja Kuusiston (2003, 141) mukaan jakaa vakiinnuttaviin ja yksilöllisiin taktiikoihin. Vakiinnuttavassa taktiikassa työntekijä perehdytetään yhteisen perehdyttämisjakson kautta, joka on samanlainen kaikille. Tulokkaan vastuuta kasvatetaan pikkuhiljaa ja perehdyttämiselle on laadittu selkeä aikataulu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 140–141.)

Vakiinnuttavassa taktiikassa kokeneemmat työntekijät opastavat uutta tulokasta ja hän aloittaa perusasioista. Hänellä saatetaan jopa teettää aliarvostettuja, tavoiterooliin kuulumattomia töitä. Yksilöllisessä taktiikassa taas uusi työntekijä oppii työssä ja oppiminen perustuu käytäntöön. Perehdyttäminen tapahtuu jokaiselle yksilöllisen suunnitelman mukaan ja vastuun lisääntyminen sekä tuleva rooli ovat osittain avoinna. (Kjelin & Kuusisto 2003, 140–141.)

Yksilöllisessä taktiikassa uuden työntekijän oppimisprosessia ei pahemmin seurata ja tulokas joutuu itsenäisesti sopeutumaan tilanteeseen. Tässä taktiikassa kuitenkin uuden työntekijän arvot, asenteet ja kyvyt kiinnostavat ja hän pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan sekä kehittämään itseään. On yrityksestä kiinni kumpaa taktiikkaa haluaa käyttää. Vakiinnuttavien taktiikoiden avulla saadaan helpommin aikaan sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Yksilöllisissä taktiikoissa taas ollaan yhteydessä innovatiiviseen rooliorientaatioon (Kjelin & Kuusisto 2003, 140-141).

Kupias ja Peltola (2009, 36–42) jakavat perehdyttämisen vielä useampaan eri tyyliin: vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Jokaiseen tapaan kuuluu omat etunsa ja vaaransa. Vierihoitoperehdyttämisessä lähdetään liikkeelle siitä, että esimies tai joku muu sopiva henkilö ottaa tulokkaan suojatikseen ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävästä. Perehtyminen tapahtuu näin ollen pikku hiljaa työn tekemisen ohessa. Tässä tavassa etuina ovat yksilöllisyys ja selkeä vastuuhenkilö, kun taas vaarana voi olla, että perehdyttämisen laatu on liikaa valitun perehdyttäjän henkilökohtaisen osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Oppimisen kannalta tällainen perehdyttämistyyli sopii parhaiten niille tulokkaille, jotka oppivat tehokkaimmin tekemällä ja pääsemällä saman tien käytäntöön kiinni. Vierihoitoperehdyttämisessä tulee kuitenkin muistaa, että kaikkia asioita ei välttämättä voi oppia tekemällä, vaan joskus on pakko lukea tarpeelliset asiat paperilta ja opetella ne.

Malliperehdyttämisessä luodaan Kupiaksen ja Peltolan (2009, 37) mukaan useita eri toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Tämän tavan etuina ovat perehdyttämisen tasalaatuisuus ja valmiit toimintamallit perehdyttäjille heidän työnsä tueksi. Vaarana saattaa olla, että huomio kiinnittyy yritystasoiseen perehdyttämiseen, tai

että ylätason perehdyttäminen ei kiinnity oman työn tekemiseen tai voi olla että perehdyttäminen jäykistyy. (Kupias & Peltola 2009, 38–39.) Tätä mallia taas voi hyödyntää niille tulokkaille, jotka oppivat parhaiten valmista ja selkeää suunnitelmaa seuraten. Tällaiset tulokkaat arvostavat selkeitä ohjenuoria ja sääntöjä, joiden mukaan oppia ja edetä.

Laatuperehdyttämisessä keskitytään jatkuvaan laadun parantamiseen perehdyttämisessä. Tätä kautta etuina saavutetaan joustavasti tiimin tuottamaa, ajantasaista perehdyttämistä sekä tulokkaan laajaa osaamisen käyttämistä. Vaarana taas voi olla, että tiimin vastuuta korostettaessa vastuuta ei olekaan kenelläkään (Kupias & Peltola 2009, 39–40). Oppimisen kannalta laatuperehdyttäminen on hyvä lisä perehdyttämiseen ja se olisi hyvä ottaa huomioon kaikissa yrityksissä, jokaiseen työtehtävään perehdytettäessä. Laatuun panostettaessa varmistetaan, että tulokkaalle opetetaan ajan tasalla olevat asiat – näin säästetään myös aikaa, kun kerralla opetetaan tulokkaalle asiat niin kuin ne sillä hetkellä ovat.

Kupias ja Peltola (2009, 40–41) mainitsevat myös räätälöidyn perehdyttämisen, jossa siihen liittyvät palvelut tai tuotteet muokataan ja niistä rakennetaan jokaisen tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Etuina tätä kautta voidaan varmistaa, että perehtyjää kuunnellaan ja se taas vahvistaa hänen sitoutumistaan sekä huomioi hänen osaamisensa (Kupias & Peltola 2009, 41). Vaarana tässä tavassa on, että se edellyttää uuden työntekijän sitoutumista oman perehdyttämisohjelmansa laatimiseen sekä vaatii perehdyttämisen koordinoijalta melko monipuolista erityisosaamista (Kupias & Peltola 2009, 41).

Räätälöity perehdyttäminen mahdollistaa tulokkaan aktiivisen osallistumisen perehdyttämiseen. Tässä tavassa tulokas pääsee itse varmistamaan, että hänet perehdytetään tavoilla, joiden avulla hän itse parhaiten oppii. Tulokkaan kannalta tällainen perehdytys olisi ihanteellinen, mutta yrityksellä ei välttämättä ole aikaa, resursseja tai kiinnostusta alkaa räätälöimään jokaista perehdytystä tulokkaan näköiseksi.

Vielä yhtenä perehdyttämistapana Kupias ja Peltola (2009, 41) nostavat esiin dialogisen perehdyttämisen, jossa sekä työyhteisö että tulokas oppivat ja kehittyvät koko perehdyttämisen prosessin ajan. Tällöin voidaankin ajatella, että perehtymisestä ja oppimisesta tulee

koko yrityksen toimintatapa – kaikki yrityksessä ja sen verkostossa toimivat osallistuvat perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 42).

Myös dialoginen perehdyttäminen mahdollistaa sen, että tulokas tulee kuulluksi ja pääsee itse vaikuttamaan perehdyttämisen prosessiinsa. Dialoginen perehdyttäminen on hyvä vaihtoehto niille tulokkaille, jotka oppivat kuuntelemalla ja kun pääsevät itse vaikuttamaan oppimiseensa.

Onnistuneeseen perehdyttämiseen liittyy aina runsaasti tilanteen lukutaitoa ja hiljaista tietoa. Täytyy myös muistaa, että yritys ei voi olettaa henkilöstön sitoutuvan, ellei yritysjohto osoita itse riittävästi sitoutumisen merkkejä tavoitteisiin ja henkilöstöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 251.)

2.3 Perehdyttämisen riskit ja virheet

Perehdyttäminen saattaa joskus jäädä tekemättä tai voi olla, että se toteutetaan huonosti. Useimmiten syynä tähän on yksinkertaisesti kiire (Kjelin & Kuusisto 2003, 241). Uusiin työntekijöiden halutaan pääsevän heti vauhtiin ja tuottavan tulosta. Mutta perehdyttämisen jäädessä myös virheiden määrä kasvaa ja tästä saattaa koitua mittavia kustannuksia yritykselle.

Yhtenä virheenä ja ongelmana perehdyttämisessä voi olla myös väärä ajoitus. Tämän seurauksena perehdyttämistä ei voida toteuttaa kunnollisesti. Tämän vuoksi työn alkamisajankohta kannattaa sijoittaa siten, että perehdyttämiselle löytyy tarpeeksi aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Kupias ja Peltola (2009, 46) nostavat esiin, että ilman kunnollista keskustelua ja koordinoitua perehdyttämiseen liittyen, voivat vaarana olla päällekkäinen työ, katvealueet ja vaihtelevat toimintatavat. Tätä kautta yritys saattaa turhaan hukata resurssejaan perehdyttämiseen.

Jos työnantajalla on väärä käsitys uuden työntekijän valmiuksista, perehdyttäminen voi jäädä puutteelliseksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 242). Yrityksen ei koskaan pitäisi olettaa, että uusi työntekijä pääsee saman tien työhön kiinni, vaikka olisikin aikaisemmin

ollut samalla alalla. Jokainen yritys toimii aina tavallaan ja vaikka ala tai jopa tuote olisi sama, kaikilla on omat tavoitteensa, arvonsa ja strategiansa. Uusi työntekijä täytyy perehdyttää niiden ehdoilla.

Yksi riski perehdyttämiseen liittyen löytyy työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta (Kupias & Peltola 2009, 69). Jos työntekijöitä joudutaan koko ajan perehdyttämään uudelleen, voi olla, että perehdyttäjä väsy ja kohdistaa sen väsymyksen uuteen tulokkaaseen (Kupias & Peltola 2009, 69). Tällöin ollaan jo menty pahasti metsään. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 69) mielestä uuden työntekijän kannalta olennaisinta on, että hänen ei tarvitse ponnistella saadakseen apua ja tukea. Näin saattaa kuitenkin käydä, jos perehdyttämistä joudutaan tekemään tiheään tahtiin.

Perehdyttämisen kriittiset tilanteet voi tunnistaa paremmin ottamalla huomioon muutama seikan. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 86) mukaan tulee käydä läpi muun muassa työtilanteet, joissa työntekijän on onnistuttava, tilanteet, joissa varmistetaan asiakkaan kokema laatu, työtehtävät, jotka ratkaisevat työn arvon ja kannattavuuden, tilanteet, joissa voidaan saavuttaa eniten taloudellista hyötyä sekä tilanteet, jolloin riski menetyksiin on suurin. Kun nämä tilanteet käydään jo valmiiksi läpi ja otetaan ne huomioon heti rekrytointi- sekä perehdyttämisvaiheessa, vältetään todennäköisemmin vääriä valintoilta ja riskitilanteilta.

Jotta virheitä vältetään, Kjelin ja Kuusisto (2003, 137) painottavat eheää ja kokonaista perehdyttämistä. Jos perehdyttäminen jää vaillinaiseksi, tulokas joutuu kokeilemaan yrityksen ja erehdyksen kautta – tällöin hänen energiansa saattaa mennä vain selviytymiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 137).

2.4 Onnistunut perehdyttäminen

Onnistunut perehdyttäminen vaatii, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Kjelin ja Kuusisto (2003, 162) ovat sitä mieltä, että tervetullut tunne on helppo saada aikaan, mutta se on myös yhtä helppo pilata. Jotta perehdyttämisessä ollaan menestyksikkäitä, täytyisi ehdottomasti huolehtia siitä, että työntekijä viihtyy ja tuntee olevansa osa porukkaa. Tästä on hyvä aloittaa onnistunut perehdytys.

Perehdyttäminen voi parhaimmillaan olla todella luonteva tapahtumien ketju, jonka aikana tulokkaan oppimista tuetaan sopivalla tavalla ja vauhdilla sekä jonka aikana varmistetaan, että hänen roolinsa on alkuperäisen tavoitteen mukainen (Kjelin & Kuusisto 2003, 163). Onnistunut perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta tulokasta kohtaan. On työyhteisön toimivuuden ja tulosten kannalta oleellista, että perehdyttäminen hoidetaan – tehdään se sitten suunnitellusti tai tapauskohtaisesti luovuutta hyödyntäen. Hyvällä perehdyttämisellä on pitkäaikaisia vaikutuksia suoraan yrityksen menestykseen. (Österberg 2009, 111.)

Onnistunutta perehdyttämistä voidaan toteuttaa monenlaisin järjestelyin (Kupias & Peltola 2009, 47). Toisaalla perehdyttämisen hoitaa siihen tehtävään erikseen määrätty perehdyttäjä, jossakin perehdyttämisestä vastaa esimies ja toisessa yrityksessä henkilöstöpuoli. Tämä kaikki riippuu täysin yrityksestä ja sen toimintatavoista.

Hyvän perehdyttämisen keskeinen piirre on keskustelu (Kjelin & Kuusisto 2003, 171). On tärkeää, että uusi työntekijä pohtii työnkuvaansa ja tavoitteitaan samalla, kun työnantaja opastaa ja antaa palautetta. Kjelin ja Kuusisto (2003, 172) painottavat, että kunolla suunniteltu perehdyttäminen tarjoaa tulokkaalle ympäristön, joka tukee hänen perehtymistään, oppimistaan ja aktiivisuuttaan monella eri tavalla.

Muita hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä voi Kupiaksen ja Peltolan (2009, 113) mukaan etsiä tiettyjen kysymysten avulla – mistä perehdyttämisessä pidettiin, mitä siitä opittiin, mitä näkyviä vaikutuksia toiminnassa on ollut perehtyjille ja millaiset vaikutukset perehdyttämisellä on ollut koko työyhteisölle.

Onnistuneeseen perehdyttämiseen vaikuttaa aina myös hyvä esimies. Esimiehen tehtäviin kuuluu pitää huolta työntekijöiden osaamisesta ja tehokkaasta perehdyttämisestä (Kupias & Peltola 2009, 53). Tämän vuoksi onkin tärkeää, että esimies ottaa vastaan uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä (Kupias & Peltola 2009, 58). Kun tulokas toivotetaan tervetulleeksi niin esimiehen kuin muidenkin työkavereiden toimesta, ollaan hyvällä mallilla kohti onnistunutta perehdyttämistä.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 62) mukaan esimiehen tehtäviin kuuluu aina yrityksestä riippumatta tietyt vastualueet, joista on huolehdittava. Esimiehen tulee varmistaa, että työyhteisössä tehdään tarkoituksenmukainen perehdyttäminen, hänen tulee olla läsnä

ensimmäisenä työpäivänä ja varmistaa, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä. Esimiehen täytyy myös sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteet tulokkaan kanssa, seurata ja antaa palautetta, huolehtia koeaikakeskusteluista ja työntekijän turvallisuudesta sekä työhyvinvoinnista. Tämän lisäksi esimiehen olisi hyvä varmistaa muun työyhteisön mukaan tuleminen ja tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä. (Kupias & Peltola 2009, 62.)

Koska perehdyttäminen on kaksisuuntainen tapahtuma, molempien osapuolien aktiivisuudella on olennainen merkitys (Kjelin & Kuusisto 2003, 173). On tärkeää, että asioista ja ongelmista puhutaan avoimesti ja rehellisesti. Muuten voi olla, että ongelmat jäävät vaivaamaan ja kasvavat suhteettoman suuriksi.

Perehdyttämisen tulee olla tapahtumaketju, joka on samaan aikaan ainutlaatuinen että yhdenmukainen (Kjelin & Kuusisto 2003, 193). Myös jaksottaminen on tärkeää perehdyttämisessä. Tätä kautta uusi työntekijä saa tukea ja opastusta sen mukaan, kun hän sitä tarvitsee ja tilanne niin vaatii. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Onnistunut perehdyttäminen edellyttää myös oikeanlaista tunnelmaa. Perehdyttäjän tulee varmistaa, että ilmapiiri on miellyttävä ja arvostava – tätä kautta edistetään oppimista ja lisätään tekemisen iloa. (Kupias & Peltola 2009, 131.)

Luukka (2012) listaa perehdyttämisen kahdeksan eri vaihetta, joiden avulla yritys tekee perehdyttämisestä onnistuneen. Luukan (2012) mukaan on tärkeää panostaa ensimmäiseen työpäivään, muokata perehdyttämisprosessit ja –materiaalit kuvastamaan yrityksen kulttuuria, tehdä prosessista henkilökohtainen ja tasalaatuinen, muistaa myös perehdyttämisessä, että yritys on kokonaisuus, osallistaa ylin johto, ottaa huomioon sosiaalinen puoli perehdyttämisessä, oppia tulokkaalta sekä päättää prosessi juhlallisesti ja muodollisesti.

Perehdyttäminen kestää Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan lyhimmillään koeajan. Siitä tiedetään, että perehdyttäminen on loppumassa, kun uusi työntekijä esittää enemmän ja enemmän kysymyksiä, joihin yrityksessä ei enää osatakaan vastata (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Kupiaksen ja Peltolan ((2009, 16) mukaan hyvän perehdyttämisen määrittelee loppujen lopuksi yrityksen asiakas sillä hetkellä, kun hän arvioi saamaansa palvelua. Tätä kautta perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityksen maineeseen.

Jotta perehdytys olisi onnistunut, täytyy tulokkaan olla kyseenalaistajan roolissa. Kupias ja Peltola (2009, 78) sekä Österberg (2009, 103) mainitsevatkin, että uutta työntekijää täytyy herätellä tähän tehtävään ja tarjota mahdollisuuksia kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Tätä kautta yritys pystyy ottamaan opikseen tulokkaan nostamista asioista ja kehittää toimintaansa.

2.5 Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämistä tulee myös arvioida ja seurata. Yrityksessä halutaan tietää, toimivatko nykyiset menetelmät vai olisiko niitä aiheellista muuttaa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 245) jakavat perehdyttämisen arvioinnin ja seurannan kahteen merkitykseen – tulokkaan tilanteen arviointi ja yrityksen perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi.

Hämäläinen ja Kangas (2007, 17) huomauttavat, että seurannan avulla yrityksessä varmistetaan perehdyttämissuunnitelman onnistuminen – eli tulokkaan oppiminen. Perehdyttämisen toteutumista ja onnistumista täytyy seurata samaan aikaan, kun sitä toteutetaan. Tuloksia kannattaa arvioida yhdessä, jotta saataisiin pohjaa tuleville kehittämistoimille. Seurannan täytyy olla luottamuksellista ja yksinkertaista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Jo perehdyttämissuunnitelmaa laadittaessa täytyy miettiä, miten tulokkaan oppimista seurataan ja varmistetaan. Perehdyttämiseen tulee ottaa mukaan seurantakeskustelu, jonka ajankohta tiedetään etukäteen. Keskustelussa voidaan apuna käyttää perehdyttämisen tarkistuslistaa. (Hämäläinen & Kangas 2007, 7.)

Tarkistuslistassa on selkeä pohja perehdyttämiselle. Listassa luetellaan osa-alueet, joita perehdyttämisessä tulee muistaa. Österbergin (2009, 105–106) mukaan näitä osa-alueita ovat muun muassa itse yritys ja sen toiminta sekä asiakkaat, yrityksen henkilöstö, toimintatavat yrityksessä, yrityksen tilat ja kulkutiet, työaika ja -vuorot, palkka-asiat, työturvallisuus sekä työterveyshuolto, tulokkaan oma tehtävä, tutustuminen työyhteisöön sekä koulutusasiat ja sisäinen tiedottaminen.

Itse seurantakeskustelussa voidaan muun muassa käydä läpi, miten perehdyttäminen on perehdytettävän mielestä onnistunut, mitä asioita hän on mielestään oppinut hyvin, mis-

sä asioissa hän tarvitsisi lisää ohjausta ja harjoittelua, millaisia toiveita hänellä on perehdyttämiseen sekä millä aikataululla ja miten tästä eteenpäin edetään (Hämäläinen & Kangas 2007, 17). Perehdyttämisen loppuvaiheen keskustelussa on Hokkasen ym. (2008, 69) mukaan hyvä nostaa esiin mahdolliset kehitystarpeet sekä uudet ideat ja ulkopuoliset näkemykset, joilla yrityksen toimintaa voitaisiin tulokkaan mielestä kehittää.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245) mukaan keskeisintä perehdyttämisen onnistumisen kannalta on mitata uuden työntekijän kokemaa mielihyvää suhteessa perehdyttämiseen. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 11) mielestä onnistunutta perehdyttämistä mitataan viime kädessä yksittäisillä kehittämis- ja kohtaamistilanteilla.

Perehdyttämistä ja sen sujumista voidaan seurata erilaisilla kysymyksillä sekä testeillä ja kokeilla (Kupias & Peltola 2009, 152–153). Perehdyttämisen alussa voidaan pitää alkutesti. Tämä toimii parhaiten silloin, kun perehdytettävä ei ole täysin varma omasta osaamisestaan (Kupias & Peltola 2009, 154). Testin avulla saadaan heti kättelyssä tietää, millainen alkutilanne perehdyttämiseen on ja perehdyttäjä voi muokata suunnitelmaansa tarpeen vaatiessa.

Perehdyttämisen tehokkuuden ratkaisee Kupiaksen ja Peltolan (2009, 166) mukaan se, miten hyvin uusi työntekijä perehdyttämisen oppeja toteuttaa. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että kaikessa oppimisessa ja perehdyttämisessä oppiminen ei koskaan tapahdu vain yksilön päässä – myös ympäristö vaikuttaa voimakkaasti oppimiseen (Kupias & Peltola 2009, 167).

3 OPPIMISNÄKÖKULMA PEREHDYTTÄMISESSÄ

Oppiminen on luonnollinen osa ihmistä. Oppimalla me kehitämme itseämme ja saamme paremman käsityksen arjesta ja muista ihmisistä ympärillämme. Näin ollen oppiminen on myös tärkeä osa perehdyttämistä. Uuden työntekijän täytyy työsuhteen alussa sisäistää ja oppia paljon uusia asioita melko nopeallakin aikataululla.

Jatkuva oppiminen on tärkeää monestakin syystä - työmarkkinat muuttuvat tiheään tahtiin, keski-ikä kohoaa, työtehtävät vaativat enemmän ja enemmän osaamista, tieto uusiutuu jatkuvasti ja työn luonne sekä työsuhteet muuttuvat koko ajan. (Ojala 2001, 10.)

Jokaisen meistä on hyvä tiedostaa, miten juuri itse parhaiten opimme ja soveltaa tätä käytäntöön. Perehdyttämisen kannalta yrityksessä perehdyttäjän on hyvä ottaa huomioon erilaiset oppimiskeinot ja käyttää niitä hyödykseen perehdyttämisessä. Kaikkiin työnkuviin kuuluu useampia eri osa-alueita, joihin löytyy jokaiseen parhaat keinot opettaa niitä uudelle työntekijälle. Seuraavassa käsitellään hieman oppimisen teoriaa ja erilaisia oppimiskäsityksiä ja -keinoja, joita voidaan hyödyntää perehdyttämisessä, kun uusi työntekijä aloittaa.

3.1 Oppiminen

Oppiminen tapahtuu usealla eri tavalla – kokeillaan, erehdytään, korjataan, leikitään, kysytään, tehdään, tutkitaan ja matkitaan (Ojala 2001, 47). Oppiminen on tarpeellista läpi elämän, olipa kyseessä sitten uusi koulu, työpaikka tai eläkkeelle jääminen. Ojalan (2001, 74) mukaan oppiminen on ennen kaikkea kysymistä – se edellyttää tiedonjanoa ja tiedontarpeen tunnistamista.

Oppiminen voi olla säilyttävää oppimista tai uudistavaa oppimista. Säilyttävä oppiminen liittyy perustietoihin ja niiden siirtämiseen uudelle sukupolvelle, kun taas uudistavan oppimisen tavoitteena on luoda kulttuuri-identiteettiä yhteisöön ja mahdollisuuksia yksilöille toteuttaa itseään (Leino & Leino 1990, 5). Ojala (2001, 54) nostaa esiin, että tutkimusten mukaan 35% ihmisistä oppii näkemällä, 25% kuulemalla ja 40% tekemällä.

Yleensä ihmiset käyttävät useampaa eri kanavaa, mutta yksi tai enimmillään kaksi kanavaa ovat hallitsevampia (Leitola 2001, 35).

Kun puhutaan oppimisesta, kaikkein tärkein vaikuttaja on ihminen itse (Aulanko 1991, 10). Jokainen on itse vastuussa oppimisestaan. Aulangon (1991, 11) mukaan oppiva henkilöstö on yrityksen voimavara – jos ja kun yritys on sen arvoinen. Jotta yritys voisi tämän ansaita, täytyy siellä oikeasti huolehtia ja välittää työntekijöistä. Parhaiten ihminen oppii sellaisten asioiden parissa, joissa hän viihtyy (Leino & Leino 1990, 25). Kun tulokkaalla on uudella työpaikalla hyvä olo ja hän oikeasti tykkää siitä, mitä tekee, oppii hän kaiken paljon nopeammin ja vaivattomammin.

Jotta uusi työntekijä oppisi mahdollisimman paljon, täytyy hänellä olla myös taito oppia ja hänen täytyy tiedostaa, mitä oppimiseen tarvitaan. Oppimisen oppimiseen tarvitaan taitoa tunnistaa omat osaamistarpeet ja oppimisprofiili, kykyä asettaa tavoitteita itselleen ja motivoida itseään, kykyä hahmottaa tulevaa, taitoa kysymysten esittämiseen, ongelmanratkaisutaitoa, kykyä pohtia asioita, kriittistä ajattelua sekä muisti-, muistamis- ja muistiinpanotaitoja (Ojala 2001, 30).

Ojalan (2001, 33) mukaan nämä taidot auttavat uutta työntekijää ymmärtämään, miksi tiettyjä asioita pitää oppia ja mitä haluaa oppia. Oppimistaidon mukana tulee myös tavoitteiden asettaminen, joka on keskeistä uuteen työpaikkaan tullessa niin työntekijän kuin yrityksenkin kannalta.

Tärkeää oppimisessa on myös opetella tunnistamaan esteet oppimiselle. Ojala (2001, 85) huomauttaa, että useimmiten esteet liittyvät asenteeseen – monilla saattaa olla pelkoja ja epäilyksiä omista kyvyistään. Esteet kannattaa listata ylös, jotta niistä päästään yli ja etteivät ne veisi energiaa oppimiselta. (Ojala 2001, 85.)

Oppimiseen vaikuttaa aina aikaisempi kokemus ja nykyhetken tilanteet. On olemassa kokonainen systeemi, joka auttaa luomaan oikeanlaista ympäristöä oppimiselle ja kasvulle (Zachary 2000, 18). Tätä systeemiä tai niin sanottua verkostoa täytyy osata hyödyntää oikein, jotta perehdyttämiseen voidaan luoda parhaat mahdolliset olosuhteet. Zacharyn (2000, 18–19) mukaan jokaisella ihmisellä on oma verkostonsa, josta hänen elämänsä rakentuu – ihminen voi samaan aikaan olla opiskelija, vanhempi, muusikko ja puutarhuri. Ihminen rakentuu näistä kaikista palasista ja osa-alueista, jotka tulee ottaa

huomioon, kun perehdyttäminen ja oppiminen alkaa. Juurikin nämä palaset voivat vaikuttaa tapaan ja tyyliin, jolla tulokas oppii ja sisäistää uusia asioita.

Oppimiseen kuuluu eri tasoja. Ojalan (2001, 48) mukaan nämä tasot voidaan määritellä seuraavasti: tiedon lisääntyminen, muistaminen ja toistaminen, soveltaminen, ymmärtäminen, asian näkeminen uudessa valossa sekä muuttuminen ihmisenä ja oman toiminnan muuttuminen.

Pinnallista oppimista tapahtuu, kun saadaan aikaan vain pieniä pysyviä vaikutuksia. Tässä kohtaa tieto on lisääntynyt ja asioita muistetaan ja toistetaan. Syvälliseen oppimiseen taas kuuluu, että asioita sovelletaan, ne ymmärretään, nähdään uudessa valossa ja niiden ansiosta saatetaan jopa muuttaa omaa toimintaa. Perehdyttämisen sekä oppimisen jatkuvuuden kannalta syvällinen oppiminen on tärkeämpää. Tämän vuoksi työnantajan onkin tärkeää varmistaa, että perehdyttämisen aikana työntekijä oppii uusia asioita syvällisellä tasolla. (Ojala 2001, 48.)

Aulanko (1991, 108) huomauttaa, että oppimista helpottaa oman oppimistyylinsä ja -tapansa tunteminen. Oppiminen on hyvin laaja käsite, eikä se rajoitu pelkästään koulutukseen tai itseopiskeluun (Aulanko 1991, 108). Ihminen oppii jatkuvasti kaikesta ympärillään. Kohtaamme joka päivä uusia haasteita ja vieraita tilanteita – jokainen selviää näistä, kun asennoituu oikealla tavalla ja ottaa kaikki uudet tilanteet mahdollisuutena oppia.

Ojala (2001, 18) ottaa esiin elinikäisen oppimisen konseptin, jossa oppiminen on vastuun ottamista elämästään ja työstään, aktiivista tiedon hankintaa, ammattitaidon ylläpitämistä, kehittymistä ihmisenä, oppimista toisiltamme, osallistumista muutokseen, positiivista asennetta sekä sitoutumista niin omaan kuin yhteisiin tavoitteisiin. Myös perehdyttämisessä tulisi tähdätä siihen, että uuden työntekijän oppiminen ei jää vain ensimmäisiin päiviin, viikkoihin tai kuukausiin, vaan työntekijä oppii koko ajan ja kehittyy matkan varrella sekä kyseenalaistaa asioita. Ojala (2001, 21) muistuttaakin, että kunnan työnantaja tukee työntekijöidensä oppimista, auttaa oppimisen oikean suunnan löytämisessä sekä oikean tien etsimisessä ja luo työntekijöilleen mahdollisuuksia oppia.

3.2 Erilaiset oppimistyylit

Jokaisen tapaan oppia vaikuttaa oma kokemus, arvomaailma sekä sisäiset mallit. Nämä vaikuttavat siihen, mihin uuden työntekijän tarkkaavaisuus kohdistuu. (Ojala 2001, 48.)

Oppimistyylit käsittelevät jäsentämisen ja lähestymisen tapoja, joita ihminen opiskelusaan käyttää ja suosii (Leino & Leino 1990, 38). Näiden tyylien kehitys on sidoksissa lapsen psykofyysiseen kehitykseen, toisin sanoen fyysiseen, motoriseen, sosiaaliseen, kielelliseen sekä ajattelu- ja havaitsemiskyvyn kehitykseen. Nämä tyyliä kuitenkin muuttuvat niin iän myötä kuin elinympäristön ja kulttuurinkin vaikutuksesta. (Leino & Leino 1990, 58, 64.)

Oppimistyylien mukaan oppijat voivat olla aktiivisia osallistujia, käytännön toteuttajia, loogisia ajattelijoita tai harkitsevia tarkkailijoita. Aktiiviset osallistujat oppivat parhaiten projektitöiden avulla ja saadessaan kehittää uutta. Käytännön toteuttajat haluavat opetella uusia asioita käytännössä tekemällä ja harjoittelemalla, jotta he pääsevät soveltamaan uutta asiaa heti. (Ojala 2001, 61).

Loogiset ajattelijat pitävät Otalan (2001, 61) mukaan muodollisista koulutusohjelmista ja oppivat parhaiten teorioiden kautta. Harkitseville tarkkailijoille taas sopivat itseopiskeluohjelmat, joissa he saavat edetä omaan tahtiinsa ja miettiä uusia asioita syvällisesti (Ojala 2001, 61). Oppijat voivat myös olla joko kokonaisvaltaisia (ryhmittelijä) oppijoita tai lineaarisia (palastelija) oppijoita (Ojala 2001, 51). Kun tiedetään, kummalla tavalla uusi työntekijä oppii, voidaan perehdyttämistäkin suunnitella sen mukaan.

Ryhmittelijät etsivät ensin yleisiä periaatteita, yhdistävät uuden osaamisen mahdollisimman moneen tietoon alueeseen ja löytävät nopeasti rinnastuksia ja riippuvuussuhteita. Tällaiset oppijat oppivat parhaiten, kun oppimistilannetta ei olla etukäteen suunniteltu ja he voivat hypätä suoraan opeteltavaan asiaan sekä laajentaa sitä moneen suuntaan yhtäaikaaisesti. (Ojala 2001, 53.)

Heikoiten ryhmittelijät taas oppivat jos uusi tieto annetaan tarkan suunnitelman mukaan ja jos oppimisen täytyy tapahtua järjestelmällisesti niin, että asiasta täytyy ensin hankkia hyvä perusosaaminen (Ojala 2001, 53.) Tällaisen oppijan kanssa perehdyttäminen tulee suunnitella niin, että uusi työntekijä pääsee melko nopeasti ja yhtäkkiä tilanteeseen mu-

kaan, ilman että sitä ollaan etukäteen suunniteltu. Näin ryhmittelijä pääsee heti soveltamaan tietojaan todellisessa tilanteessa ja yhdistämään kokonaisuuksia.

Palastelija taas oppii aluksi pienet osa-alueet ja tarkat yksityiskohdat. Niiden hallitsemisen jälkeen hän siirtyy isompiin alueisiin ja yleisiin periaatteisiin. Palastelija muodostaa osaamisensa vähitellen ja oppii parhaiten sekä menestyy hyvin koulumaisessa opiskelussa. Otalan (2001, 53) mukaan palastelija oppii parhaiten järjestelmällisellä menetelmällä, jossa oppimista edeltää selkeä suunnitelma. Palastelija asettaa selkeitä tavoitteita, keskittyy vain selvästi aihepiiriin liittyviin asioihin ja poimii ensin teemoja ja aihealueita, joiden avulla hän rajaa ja suuntaa oppimistaan tiettyyn alueeseen. (Ojala 2001, 53.)

Heikoiten tällainen oppija oppii, jos oppiminen tapahtuu ilman selkeää suunnitelmaa ja jos hän ei etukäteen saa tietoa siitä, mitä tulee oppia tai jos oppiminen tapahtuu monella erilaisella tavalla. (Ojala 2001, 54). Palastelijan kanssa perehdyttäminen on parasta tehdä valmiin suunnitelman mukaan. Näin tulokas saa heti alkuun selkeät ohjenuorat, minä mukaan edetä ja pääsee asettamaan itselleen välitavoitteita matkan varrelle.

Oppijan olisi hyvä alkaa kehittää niitä tyynejä ja tapoja, jotka ovat hänelle heikompia, jotta hän tulevaisuudessa pystyy hyödyntämään kaikki mahdolliset oppimistilanteet. (Ojala 2001, 66). Leitola (2001, 114) ottaa esiin tavan, jossa oppijat jaotellaan suuret linjat –oppijoihin ja yksityiskohdat-ihmisiin.

Suuriin linjoihin suuntautuva oppija hahmottaa helpoiten asiat, kun hän tuntee ensin kokonaisuuden ja sen jälkeen opettelee yksityiskohdat. Yksityiskohdat-ihminen taas oppii ensin pienet, yksittäiset osaset, joista hän sitten muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden. (Leitola 2001, 112–114.)

Usein oppiminen mielletään kolmen eri näkökulman kautta. Näitä kaikkia näkökulmia huomioon ottaen on kehitetty tutkimussuunta – NLP (neuro-linguistic programming) (Aulanko 1991, 110; Leitola 2001, 30). NLP käsittää ihmisen oppimisen näkemisen (visuaalinen), kuulemisen (auditiivinen) ja havaitsemisen (kinesteettinen) kautta. Aulanko (1991, 111) nostaa esiin, että teorian mukaan tiedon vastaanottovaiheessa käytetty aistikanava vaikuttaa edelleen siihen, missä muodossa tieto, elämykset ja osaaminen säilyvät varastointivaiheen yli. NLP:n perusteella puhe on ajattelun tulosta, kun taas ajattelu on havaitsemisen tulosta (Aulanko 1991, 111).

Ihmiset voivat oppia eri asioita erilaisten strategioiden avulla. Yksi voi oppia, kun ensin näkee, sitten kuulee ja lopuksi tekee. Toinen taas saattaa oppia parhaiten, kun ensin tekee, sitten näkee ja viimeiseksi keskustelelee asiasta. (Leitola 2001, 52.)

Ihmiset havainnoivat maailmaa kolmen eri aistin kautta – näkö, kuulo ja tunto. Ihminen, joka oppii näkemällä, havainnoi asiat mielikuvien kautta. Kuuloihminen taas mieluummin sulkee silmänsä ja havainnoi ympäröimiään tapahtumia kuulemansa kautta. Kolmas tapa ihmisillä oppia ja havainnoida maailmaa on kinesteettinen oppiminen. Kinesteettinen oppija kulkee silmät ja korvat kiinni maailmaa tunnustellen. (Aulanko 1991, 113).

Aulangon (1991, 118) mukaan täytyy kuitenkin muistaa, että ihminen on erilainen eri ikäisenä ja erilaisissa tilanteissa. Ihmisen käyttäessä kaikkia kolmea oppimistyyliä, hän niin sanotusti lipuu tilasta toiseen, jotka yhdessä muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Aulanko 1991, 118). Kun on kyse oppimisesta, jokainen voi myös auttaa itse itseään. On hyvä olla selvillä siitä, millä tavalla parhaiten oppii ja toimia sen mukaan (Aulanko 1991, 118). Uuteen työpaikkaan mentäessä tulokkaan kannattaa heti tehdä selväksi, miten hän kokee oppivansa parhaiten, jotta tämä voidaan ottaa huomioon perehdyttämisessä.

Erilaiset oppimistyylit voidaan jaotella myös toisella tavalla. Tästä näkökulmasta oppiminen voidaan jakaa kahteen eri näkemykseen – kognitiiviseen ja konstruktivistiseen oppimisenäkemykseen. Kognitiivinen oppimisenäkemys korostaa kognitiivisten toimintojen, kuten muistin ja ajattelun, merkitystä oppimisessa. Tällä tyylillä oppivat ihmiset ovat kiinnostuneita siitä, miten havaitaan ja oivalletaan asioita, miten opittava asia ymmärretään ja miten kieli vaikuttaa oppimiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 43) mukaan taas konstruktivistinen oppimisenäkemys on näkökulma, jossa oppijan omakohtainen kokemus ja todellisuus painottuu. Tämän näkemyksen mukaan painotetaan myös oppijan itsensä aktiivisuutta ja vuorovaikutusta. Kummassakin näkemyksessä nousevat esiin myös aistien mukaan luokitellut oppimistyydit. Kognitiivisen näkemyksen yhteydessä ihminen havainnoi ja oppii näkemällä. Konstruktivistisessa näkemyksessä puolestaan korostuu kinesteettinen oppiminen, opitaan omien kokemusten ja tuntemusten kautta. (Kjelin & Kuusisto, 43.)

Oli oppimistyyli mikä tahansa, täytyy sekä perehdyttäjän että perehdytettävän tiedostaa oma tyylinsä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 121) mukaan oppimistyylien avulla oppija pystyy jäsentelemään omaa mieluisinta tapaansa oppia ja tätä kautta helpottaa oppimistaan säätelämällä oppimisympäristöä tarpeidensa mukaan.

Oppimista kuvataan usein syklisenä prosessina, jossa kokemuksia tulkitaan, pohditaan, kokeillaan ja jäsennellään uudestaan. Tämän prosessin vaiheita ovat omakohtainen kokemus, kokemusten pohdinta (reflektointi), käsitteellistäminen tai yleistäminen ja aktiivinen kokeileva toiminta. (Kupias & Peltola 2009, 122.)

Kupias ja Peltolakin (2009, 123–124) jakavat oppijat neljään eri ryhmään. Heidän mukaansa on olemassa konkreettisia kokijoita, pohdiskelevia havainnoijia, abstrakteja käsitteellistäjiä ja osallistuvia kokeilijoita. Konkreettinen kokija oppii parhaiten omakohtaisen kokemuksen kautta ja todellisten tilanteiden avulla. Pohdiskeleva havainnoija taas tarvitsee aikaa oppimiseensa – hän haluaa perehtyä asioihin perusteellisesti ja miettiä niitä monesta eri näkökulmasta. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Abstrakti käsitteellistäjä oppii muodostamalla kokonaisuuksia hajallaan olevista tiedoista ja yksityiskohdista. Osallistuva kokeilija taas oppii parhaiten käytännössä. Hänelle paras tapa oppia on, kun hän pääsee mahdollisimman nopeasti kokeilemaan opittua asiaa käytännössä. Oppijoilla on yleensä kaksikin tasavahvaa oppimistyyliä ja kolmas heikompi. Perehdyttämistilanteessa täytyy vain olla tietoinen näistä eri tyyleistä ja edetä sen mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 124.)

Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää tulokkaan oppimista. Kupias ja Peltola (2009, 126) ovat luetelleet keinoja, joiden avulla näin voi tehdä. Tulokkaan oppimista voidaan edistää huomioimalla hänen aikaisempi kokemus ja osaaminen, yksilölliset tarpeet ja tavoitteet, tukemalla tulokkaan motivaatiota sekä kokonaiskuvan hahmottamista ja tiedon organisointia. Oppimista voidaan edistää myös tukemalla oppimisilma-
piiriä ja tulokkaan aktiivisuutta opittavien asioiden prosessoinnissa, edistämällä vuoro-
vaikutusta sekä lisäämällä oppimiseen liittyviä palautemahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 126.)

Perehdyttämisessä täytyy aina ottaa huomioon yritykselle ominainen oppimisajattelu. Näin ollen yrityksen puolesta oletetaan, että uusi työntekijä ymmärtää oman oppimiskä-

sityksensä. Perehdyttämisen kannalta tämä on merkittävää, jotta perehdyttäminen voidaan suunnitella yrityksen tavoitteellisia toimintamalleja tukevaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44.)

3.3 Oppiminen osana perehdyttämistä

Kupias ja Peltola (2009, 70) ottavat esiin, että eri ihmiset odottavat perehtymiseltä erilaisia asioita. Toiset haluavat oppia seuraamalla muita työntekijöitä, toinen tutustuu kirjalliseen materiaaliin ja yksi haluaa oppia kokeilemalla (Kupias & Peltola 2009, 70). Jälleen kerran täytyy miettiä asiaa niin tulokkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. On hyvä ottaa heti alusta asti huomioon, minkälaiseen tehtävään tulokas tulee ja suunnitella perehdyttäminen niin, että oppiminen sen aikana olisi tehokkainta.

Erilaiset oppimistyyli toimivat eri tilanteisiin parhaiten. Kupias ja Peltola (2009, 114–115) ottavat näistä esiin toistavan oppimisen, ymmärtävän oppimisen ja luovan oppimisen. Toistava oppiminen tähtää joidenkin asioiden niin sanotusti ulkoa muistamiseen ja täsmälliseen oppimiseen. Erilaisten järjestelmien käyttö voidaan opettaa tulokkaalle tällä tyylillä.

Ymmärtävä oppiminen taas lähtee siitä, että asiaa ei opetella ulkoa, vaan tulokas todella ymmärtää asian merkityksen ja osaa tulevaisuudessa soveltaa sitä. Tällainen oppiminen vaatii tulokkaalta asian aktiivista työstämistä (Kupias & Peltola 2009, 115). Muun muassa erilaiset asiakaskohtaukset on hyvä opettaa tulokkaalle ymmärtävän oppimisen kautta. Luova oppiminen liittyy dialogiseen perehdyttämiseen. Yhä useammin yrityksessä toivotaan, että perehdyttämistilanteessa voitaisiin luoda jotain uutta yhteistyössä tulokkaan kanssa (Kupias & Peltola 2009, 115).

Kupias ja Peltola (2009, 116) painottavat, että oppiminen on tiedollista toimintaa, jossa oppijat rakentavat sisäisiä malleja ulkopuolisen maailman tapahtumista havaintojensa ja kokemustensa kautta. Tällaiset sisäiset mallit eli skeemat muuntuvat ja kehittyvät oppimisen kautta, mutta toimivat samalla ponnahduslautana uuden oppimiselle (Kupias & Peltola 2009, 116).

Vaikka aikaisemmat kokemukset ja osaaminen sekä niihin liittyvät ennakkokäsitykset ovat tärkeitä, joskus ne saattavat estää tulokkaan oppimista – varsinkin kun ne ovat ristiriidassa uuden opittavan asian kanssa (Kupias & Peltola 2009, 127). Eri perehdyttämistilanteet vaativat erilaisia oppimistarpeita ja -tavoitteita.

Välillä on tärkeää, että osataan käyttää vaikka silmät ummessa jotain järjestelmää, kun taas toisinaan tarkoituksena on, että tulokas ymmärtää ja sisäistää jonkin kokonaisuuden. Tämän vuoksi tavoitteet tulee suunnitella kunnolla ja ne täytyy tuoda perehdyttämisen aikana selkeästi esille. (Kupias & Peltola 2009, 128.)

Oppimista voidaan tehostaa erilaisin keinoin. Zachary (2000, 26–27) nostaa esiin viisi keinoa, joiden avulla oppimista voidaan tehostaa – kysymysten esittäminen, asioiden uudelleenmuotoilu, yhteenvedojen tekeminen, hiljaisuuden kuunteleminen ja osallistuva kuunteleminen.

Kun oppimistilanteessa esitetään kysymyksiä, oppija joutuu paneutumaan asiaan ja oikeasti ajattelemaan, mitä hänelle on juuri kerrottu. Perehdyttäjän muotoillessa asioita uudestaan oppija pääsee tarkentamaan kysymyksiä ja mahdollisia epäselvyyksiä niin kauan, kunnes hänellä ei enää ole mitään epäselvää jäljellä. Yhteenvedon tekeminen tiivistää tulokkaalle kerrotut tiedot ja antaa myös perehdyttäjälle mahdollisuuden muodostaa kokonaisuus läpi käytyistä asioista sekä tarpeen tullessa kertoa lisää informaatiota. (Zachary 2000, 26–27.)

Hiljaisuus antaa tulokkaalle mahdollisuuden oppia ja sisäistää läpi käytyjä asioita (Zachary 2000, 27). Toiset tarvitsevat enemmän aikaa uuden sisäistämiseen. Tällöin on tärkeää, että perehdyttjä antaa tulokkaalle rauhan ajatella. Toisaalta hiljaisuus voi tarkoittaa myös, että tulokas on hämmentynyt tai tylsistynyt – siinä kohtaa on tärkeää, että perehdyttjä tekee asialle jotain.

Yhtenä keinona oppimisen tehostamiseen Zachary (2000, 27) nostaa esiin osallistuvan kuuntelemisen. Usein on niin, että ihminen kuulee, mutta ei todellisuudessa kuuntele. Kun kuuntelee osallistuvasti, voi niin sanotusti kuulla hiljaisuuden ja huomata sanattomat signaalit, joita oppija lähettää. (Zachary 2000, 27.)

Perehdyttämisessä onkin tärkeää, että perehdyttäjä tiedostaa uuden työntekijän ajatustapoja ja miten hän hahmottaa maailmaa näiden skeemojen kautta. Kun nämä asiat otetaan huomioon, perehdyttäminen sujuu helpommin ja uuden oppiminen on vaivattomampaa.

Jos oppimista ja oppimistavoitteita ei oteta perehdyttämisessä huomioon, perehdyttämisprosessista tulee vain yksinkertaista tiedonsiirtoa, itse oppiminen ja sen aitous ovat vaarassa ja koko perehdyttäjän ja perehtyjän välinen suhde on vähäteltyä (Zachary 2000, 2). Perehdyttämisen tarkoituksena on, että uusi työntekijä pääsee sisälle yrityksen toimintaan ja oppii mahdollisimman paljon tulevasta työnkuvastaan - oppimisprosessi on näin ollen erityisen tärkeä ja se täytyy muistaa koko perehdyttämisen ajan.

Perehdyttämisen yhteydessä voi esiintyä erilaisia oppimistilanteita. Kupias ja Peltola (2009, 119) nostavat esiin kaksi erilaista tilannetta, joista ensimmäisessä perehtyjältä voi puuttua kokonaiskuva asiasta. Tällöin tulokas saattaa tietää joitain yksittäisiä yksityiskohtia, mutta ei kuitenkaan vielä hallitse tai osaa asiaa. Perehdyttäjä voi tässä tilanteessa parhaiten auttaa kysymällä tulokkaalta hänen aiemmasta tietämyksestään ja auttaa häntä liittämään näitä yksittäisiä asioita kokonaisuuksiksi. (Kupias & Peltola 2009, 119.)

Toinen tilanne, jota Kupias ja Peltola (2009, 119) kuvailevat, on kun perehtyjä osaa asian ja hänellä on melko vahva kokonais käsitys asiasta, mutta joutuukin muuttamaan tätä käsitystä perehdyttämisen aikana. Jos tällaisessa tilanteessa esiintyy muutosvastarintaa, perehdyttäjän on parasta edetä rauhassa ja kunnioittaa tulokkaan aikaisempia käsityksiä (Kupias & Peltola 2009, 120).

Jotta ihminen voisi kehittyä ja oppia, tarvitsee hän palautetta. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 137) mukaan perehdyttämiseen kannattaa liittää palaute- ja arviointikeskusteluja, joiden aikana tulokkaalle annetaan palautetta niin hyvin sujuvista asioista kuin kehitettävistäkin. Palautteen avulla tulokas pystyy kehittämään itseään ja tietää, että häntä arvostetaan ja yritetään auttaa kohti parempia tuloksia. Myös Zachary (2000, 136) painottaa, että oppimistilanteessa palautteen antaminen on todella tärkeää. Palautteen antamisen tulisi toimia kumpaankin suuntaan, niin tulokkaan kuin perehdyttäjänkin suunnalta. Palautteenannon tulee olla vuorovaikutteista, jotta se hyödyttäisi kaikkia osapuolia parhaalla mahdollisella tavalla.

Perehdyttämisessä ja palautteenannossa tulee ottaa huomioon, että oppijoiden tarve saada palautetta vaihtelee. Jos tulokas on ulkoisesti motivoitunut, eli motivoituu mielipiteiden, ohjeiden ja palautteen perusteella, tarvitsee hän usein palautetta edistymisestä. Jos tulokas taas on sisäisesti motivoitunut, eli motivaatio syntyy hänen omassa mielessään, saattaa hän jopa kiusaantua liiallisesta palautteesta. (Leitola 2001, 109, 111.)

Perehdyttäminen ja oppiminen kulkevat käsi kädessä – tulokasta ei voida perehdyttää, jos hän ei opi, eikä tulokas opi, jos häntä ei perehdytetä. Perehdyttämisen aikainen oppiminen vaikuttaa pitkälle eteenpäin niin tulokkaan kuin yrityksenkin kannalta. Perehdyttämävaiheessa opitut asiat luovat tulokkaalle tietynlaisen kuvan työtehtävistään, joten on tärkeää, että tämä luotu kuva on yrityksen strategian ja tavoitteiden mukainen.

4 TOIMEKSIANTAJA – Oy ELIXIA Finland Ab

Tässä osiossa kerrotaan toimeksiantajan perustiedot ja taustat. Osiossa käydään läpi Elixian historiaa, ketjun tarjoamat palvelut sekä mitä tarkoittaa olla Elixian jäsen.

4.1 Elixia

Elixian mottona on ”Members for life”. Ketjun tavoitteena on luoda jokaisen jäsenen kanssa koko elämän kestävä asiakassuhde. Jäsenten hyvinvointiin ja viihtyvyyteen panostetaan ja jäsenistä pidetään huolta. Elixian tavoitteena on, että jokainen jäsen haluaisi pysyä jäsenenä niin pitkään kuin vain keho sallii liikkua.

Elixia on eurooppalainen liikunta- ja hyvinvointikeskusketju, joka on lähtöisin Norjasta. Tällä hetkellä ketju toimii Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa. Elixian jäsenten yhteismäärä on 140 000. Norjassa keskuksia on 40, Ruotsissa 3 ja Suomessa 14 kappaletta. Suomessa keskuksia on tällä hetkellä neljä Helsingissä, kaksi Vantaalla, kaksi Espoossa, kolme Turussa, kaksi Tampereella ja yksi Jyväskylässä. Elixia Onkiniemessä ja Kalevassa on kummassakin keskuksessa tällä hetkellä noin 50 työntekijää. (Elixia Nordic 2013.)

Kaikki keskuksat toimivat samalla strategialla, joka tähtää jäsenten hyvinvointiin ja parhaisiin jäsenkokemuksiin. Elixia panostaa paljon ryhmäliikunnan toteutukseen ja kehittämiseen. Lisäksi ketju on vahvistanut yksilöliikunnan palvelutarjontaa Personal Trainer –palveluilla. (Elixia Nordic 2013.)

4.2 Elixian historiaa

Elixia on perustettu Suomeen vuonna 2001. Silloin avattiin Talin (Hki), Alexiumin (Hki), Jokivarren (Turku), Seppälän (Jkl) ja Kalevan (Tre) keskuksat. Keskuksat kehittivät ensimmäisten vuosien aikana. Suomessa ei aiemmin oltu totuttu jäsenyysajatteluun ja olikin täysin uutta, että Suomeen perustettiin jäsenpitoisia saleja. Ihmisten totut-

tua tähän, Elixia pystyi alkaa kehittämään toimintaansa yhä voimakkaammin. (Elixia Nordic 2013.)

Vuoden 2006 tammikuussa avattiin Elixia Sellon kauppakeskukseen. Tähän saatiin jatkoa, kun tammikuussa 2007 avattiin keskus Espooseen, Länsiväylään. Elokuussa 2007 avattiin Elixia myös Itäkeskukseen. Sitten vedettiin vuosi henkeä, kunnes Tampere sai toisen keskuksen Elixia Onkiniemeen elokuussa 2008. (Elixia Nordic 2013.)

Vuonna 2009 ei avattu uusia keskuksia. Tilanne muuttui keväällä 2010, kun Ruoholahden Salmisaareen avattiin keskus. Vuonna 2011 Turkuun on avattu Elixia Länsikeskus ja Elixia Centrum sekä Vantaalle Elixia Flamingo ja Elixia Tikkurila. Keskuksia tullaan avaamaan myös jatkossa. Elixia pyrkii avaamaan joka vuosi 1–2 uutta keskusta. (Elixia Nordic 2013.)

4.3 Elixian tarjoamat palvelut

Elixian palveluihin kuuluvat itse salin lisäksi ryhmäliikunta, saunapalvelut, lapsiparkki ja ilmainen aamupala jäsenille arkisin. Elixian palveluihin kuuluvat myös personal training –paketit ja lisämaksulliset kurssit, kuten Elixia Light Club. Elixia tarjoaa lisäksi räätälöityjä palveluita yrityksille, joiden avulla yritys voi edistää työyhteisönsä hyvinvointia. Erikseen keskukselta voi ostaa myös Solarium-palveluita sekä hieronta-aikoja.

4.4 Jäsenyys Elixialla

Elixiaan voi liittyä jäseneksi kuukausikortilla ja 12kk tai 24kk määräaikaisella sopimuksella. Hinnat vaihtelevat hieman alueittain. Kuukausikorttiin ja 12kk määräaikaiseen sopimukseen kuuluu liittymismaksu. Määräaikaisiin sopimuksiin kuuluu ilmaiset jäädytyskuukaudet, joka tarkoittaa, että sopimuksen voi väliaikaisesti katkaista.

Vuoden korttiin kuuluu 1kk ilmaista jäädytystä ja kahden vuoden korttiin 2kk ilmaista jäädytystä. Jäsenyys on myös hieman halvempi opiskelijoille, eläkeläisille ja samassa taloudessa asuville. Elixian kaikki palvelut kuuluvat jäsenille rajattomasti – ryhmälii-

kuntaa ja salia saa käyttää niin paljon kuin haluaa ja muut palvelut, kuten lapsiparkki ja saunatilat, ovat jäsenten käytössä samalla jäsenmaksulla.

5 YLEISESTI PEREHDYTY SOPPAASTA

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä kirjallinen perehdytysopas uusille jäsenneuvojille Elixia Onkiniemeen ja Kalevaan. Keskuksilla on Elixia Finlandilta tulleet linjaukset, joiden mukaan perehdyttäminen tulisi tehdä, mutta mitään konkreettista kirjaa tai vihkosta ei kummastakaan keskuksesta löydy. Näin ollen ajateltiin yhdessä Elixia Onkiniemen keskusjohtajan kanssa, että tällainen kirjallinen perehdytysopas olisi hyödyllinen ja tulisi tarpeeseen. Opas on luottamuksellinen, joten se tulee opinnäytteeseen liitteeksi, eikä sitä julkaista.

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut esitellä perehdyttämisen teoriaa ja liittää siihen myös oppimisenäkökulma – millä tavalla oppiminen tulee ottaa huomioon perehdyttämisessä ja miten uusi jäsenneuvoja parhaiten ja tehokkaimmin oppisi hänen toimenkuvaansa kuuluvat asiat. Tarkoituksena on ollut kirjoittaa perehdytysopas Elixia Onkiniemeen ja Kalevaan oppimisenäkökulma huomioon ottaen. Tässä osiossa esitellään yleisesti, millainen perehdytysopas on ja miten siinä ollaan otettu oppiminen huomioon.

5.1 Perehdyttäminen jäsenneuvojaksi Elixialla

Jokaisessa työpaikassa, jokaisella alalla sekä jokaisella organisaatiossa tarvitaan perehdyttämistä. Elixia on eurooppalainen liikuntaketju, jossa suurimmat linjat ja toimintatavat tulevat Norjasta käsin. Ennen kuin nämä linjaukset päätyvät Tampereelle, ne menevät ensin Suomen pääkeskukseen, Elixia Finlandille. Finlandilta nämä ohjeistukset ja linjaukset sitten laitetaan eteenpäin muualle Suomeen.

Jäsenneuvojan työ Elixialla tarkoittaa käytännössä myyntityötä ja vielä tarkemmin sanottuna proaktiivista myyntityötä, jossa myyjät ottavat kontaktia asiakkaisiin, eikä toisinpäin. Jäsenneuvojan työ käsittää markkinoinnin ja promootion ständeillä, puhelinsoitot keskuksessa vierailleille ja tutustujien vastaanoton keskuksella. Tärkeimpänä ja oleellisimpana toimenkuvana jäsenneuvojalla on kuitenkin tehokas proaktiivinen myynti.

Perehdyttäminen tähän toimenkuvaan on erityisen tärkeää. Jäsenneuvojana työntekijä toimii asiantuntijana keskuksella ja hänen tulee tietää kaikki oleellinen keskuksen palveluista, ryhmäliikuntatarjonnasta ja ennen kaikkea jäsenyysehdoista.

Elixia Finlandilta on tullut myös Onkiniemeen ja Kalevaan tietyt perehdyttämishojeet ja yleiset linjaukset, joiden mukaan edetä perehdyttämisessä. Kuitenkaan mitään selkeää kirjallista opasta ei ole olemassa, joten perehdytysopas tulee olemaan hyödyllinen apuväline tulevia jäsenneuvoja perehdytettäessä.

Jäsenneuvojaksi perehdyttäminen Elixialla vaatii monen asian tarkkaa läpikäymistä ja suuri osa näistä asioista liittyy jäsenehtoihin ja sopimuksiin sekä käytännön asioihin. Jäsenneuvijan toimenkuvaan sisältyy paljon kontakteja erilaisten ihmisten kanssa, joten perehdyttämisen aikana on hyvä varmistaa ja käydä läpi, että uusi jäsenneuvoja tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja on ihmisläheinen. Pääasiassa myyntityö on ihmisten kanssa keskustelua ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemistä sekä tilan-
netajua. Tämä täytyy ottaa huomioon perehdyttämistä suunniteltaessa.

Kuten kaikessa perehdyttämisessä, myös ennen uuden jäsenneuvijan aloittamista, täytyy Elixian puolelta perehdyttäjän suunnitella, miten perehdytyksessä edetään, millaisella aikataululla ja mitä kaikkia asioita tulee käydä läpi. Suunnitteluvaiheessa perehdyttäjän tulee ottaa huomioon oppimisnäkökulma – ihmiset oppivat eri tavoilla ja tyyleillä, yksi oppii kuuntelemalla ja toinen voi oppia tehokkaimmin tekemällä. Perehdyttäjän tuleekin tarjota uudelle jäsenneuvojalle eri vaihtoehtoja tehtävien ja osa-alueiden oppimiseen.

Elixialla uuden jäsenneuvijan lähin esimies, keskusjohtaja, hoitaa yleensä suurimman osan perehdyttämisestä. Perehdyttämiseen osallistuvat kuitenkin myös muut jäsenneuvijat ja Elixia Finlandin myynti- ja markkinointipäällikkö. Keskusjohtajan kanssa käydään yleiset asiat läpi, kuten työsopimukset, tavoitteet ja keskuksen käytännöt sekä toimintatavat. Myynti- ja markkinointipäällikön kanssa uusi jäsenneuvoja käy itse myyntityöhön liittyviä asioita yksityiskohtaisemmin läpi.

Perehdyttäminen alkaa ensimmäisenä työpäivänä ja se jatkuu intensiivisemmin pari ensimmäistä päivää, jonka jälkeen jäsenneuvoja alkaa itse aktiivisesti osallistumaan myyntityöhön ja päivittäisiin askareisiin. Ilmapiiri pyritään keskuksella tekemään mah-

dollisimman vastaanottavaiseksi ja turvalliseksi, jotta uusi jäsenneuvoja kokee olevansa osa porukkaa ja uskaltaa kysyä neuvoa aina, kun siltä tuntuu.

Perehdyttämisen seuranta tapahtuu keskusjohtajan ja myynti- ja markkinointipäällikön toimesta. Myynti- ja markkinointipäällikkö tulee käymään keskuksella parin viikon päästä uuden jäsenneuvojan aloittamisesta ja he käyvät yhdessä läpi, miten siihen asti on sujunut ja miten sen jälkeen edetään.

Elixialla jäsenneuvojan perehdyttämistä ja sen onnistumista on oikeastaan hieman vaikea arvioida. Parhaimman kuvan perehdyttämisen onnistumisesta saa, kun tarkkailee, kuinka uusi jäsenneuvoja pärjää työnkuvassaan ja työyhteisössään. Mitä vähemmän hän kokee tarvitsevänsä apua ja mitä enemmän hän esittää kysymyksiä, joihin ei osata vastata, sitä paremmin perehdyttäminen on onnistunut. Vaikeiden kysymysten esittäminen tarkoittaa, että jäsenneuvoja on jo sisäistänyt perustehtävänsä ja on alkanut kehittymään ja ajattelemaan jo astetta pidemmälle. Tämän tulisi olla jokaisen onnistuneen perehdytyksen tavoite.

5.2 Perehdytysoppaan sisältö yleisellä tasolla

Itse perehdytysopas tulee opinnäytteeseen liitteeksi, koska se on luokiteltu luottamukselliseksi tausta-aineistoksi toimeksiantajan pyynnöstä. Tämä sen vuoksi, että perehdytysoppaassa käsitellään Elixian luottamuksellisia asioita, jotka eivät ole yleisessä tiedossa.

Perehdytysoppaaseen (Liite 1) tulee alkuteksti, jossa kerrotaan uudelle jäsenneuvojalle, mikä hänen työnsä tarkoitus on ja mitä kaikkea hänen toimenkuvaansa sisältyy. Tässä osiossa käydään myös jäsenneuvojaan liittyviä yleisiä asioita, kuten palkkaus- ja bonusjärjestelmä, läpi – miten ne toimivat ja minkälaiset tavoitteet jäsenneuvojalla on työssään Elixian puolesta.

Ohjeiden yhteydessä esitellään, millä tavalla mikäkin asia olisi hyvä perehdyttää ja opettaa, jotta se oppimisen näkökulmasta olisi tehokkainta ja toimivinta. Jäsenneuvojan työhön kuuluu valtavasti pieniä yksittäisiä osa-alueita ja suurempia kokonaisuuksia,

jotka työssä tulee hallita. Oppaassa otetaan huomioon erilaisia tapoja opettaa ja oppia näitä kokonaisuuksia.

Jäsenneuvojan toimenkuvan keskeisimmät asiat ovat jäsenyysehtojen hallinta, sopimusten tekeminen, yrityksen asiakasjärjestelmien hallinta, puheluiden soitto, asiakastapaamiset ja promootiotyöskentely ständeillä. Lisänä näihin tulee vielä asiakaspalvelupuolen hahmottaminen, johon kuuluu kassakoneen käyttö sekä muutos- ja irtisanomislomakkeiden täyttäminen. Oppaassa tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja ja tapoja, joiden avulla uusi jäsenneuvoja voi nämä asiat opetella niin, että oppiminen olisi sekä yrityksen että uuden työntekijän kannalta tehokkainta.

Elixian asiakasjärjestelmien opettelussa kannattaa aloittaa oppaan lukemisella ja mahdollisesti omien muistiinpanojen tekemisellä, jos kokee, että se tehostaa oppimista. Tämän jälkeen on hyvä seurata, kun toiset jäsenneuvojat käyttävät järjestelmiä ja kysyä neuvoja, jos esiin nousee joitakin epäselvyyksiä. Järjestelmien kanssa tärkeää on, että uusi jäsenneuvoja oppii mahdollisimman nopeasti käyttämään järjestelmiä sujuvasti.

Jäsenyysehtojen hallintaan ja sopimusten tekemiseen paras keino oppia on opetella vain asiat ulkoa – mihin kohtaan täytyy kirjoittaa mitään ja mitä jäsenyysehdot sisältävät. Jotta nämä asiat oppisi ulkoa, tulee niitä harjoitella ja kerrata. Oppaassa (Liite 1) suositellaan, että uusi jäsenneuvoja kävisi sopimusten tekemistä kokeneemman jäsenneuvojan tai keskusjohtajan kanssa läpi - luotaisiin niin sanotusti kuvitteellinen kaupantekotilanne, jonka aikana uusi jäsenneuvoja pääsee harjoittelemaan sopimuksen täyttämistä ja kertaamaan jäsenyysasioita.

Elixian jäsenneuvojan työssä puheluiden soittaminen käsittää soitot tutustujille, ständeiltä saaduille kontakteille, yritysvierailijoille sekä nykyisille jäsenille. Puhelun aikana pyritään selvittämään asiakkaan taustoja, tarpeita ja halua liittyä Elixian jäseneksi. Puheluiden soittoa varten Elixialla on selkeät ohjenuorat ja jopa valmiita esimerkkikysymyksiä, joiden avulla uusi jäsenneuvoja pääsee alkuun. Jotta soittamisen oppii ja siihen pääsee hyvin kiinni, on uuden jäsenneuvojan aluksi luettava ja sisäistettävä keskuksen ohjeet puheluja varten, niin että vaaditut kysymykset tulevat puheluissa automaattisesti esiin. Paras tapa harjaantua puheluissa on aluksi kuunnella muita jäsenneuvoja ja tarvittaessa tehdä muistiinpanoja puheluista.

Tämän jälkeen olisi hyvä, että uusi jäsenneuvoja pääsee itse soittamaan, mutta kuitenkin niin, että hänellä on kokeneempi jäsenneuvoja tai keskusjohtaja vieressä kuuntelemassa siltä varalta, että puhelussa tulee esiin vaikeita kysymyksiä. Puheluiden kuuntelun ja soittamisen jälkeen uudelle jäsenneuvajalle annetaan palautetta ja tätä kautta puheluja päästään muokkaamaan vielä paremmiksi ja tehokkaammiksi.

Asiakastapaamisia varten Elixia on myös luonut selkeät ohjeet ja polun, jota pitkin jokaisen jäsenneuvojan tulee kulkea. Oppaassa (Liite 1) on kerrottu, minkälaisia vaiheita tämä polku käsittää ja tarjottu ohjeita siihen, miten asiakastapaamisia varten kannattaa valmistautua. Ennen tapaamista uuden jäsenneuvojan kannattaa lukea oppaasta, mitä tapaamiselta odotetaan ja jälleen tehdä omia muistiinpanoja, jos kokee sen helpottavan oppimista.

Tämän jälkeen uusi jäsenneuvoja voi seurata vierestä toisten jäsenneuvojien asiakastapaamisia ja tehdä samalla myös muistiinpanoja. Olisi hyvä, että alkuun uuden jäsenneuvojan ensimmäisten omien tapaamisten aikana hänellä olisi keskusjohtaja tai kokeneempi jäsenneuvoja seuraamassa tapaamista ja antamassa palautetta jälkeenpäin. Näin uusi jäsenneuvoja saa heti hyviä vinkkejä tapaamisiin ja hän pääsee nopeammin käytäntöön kiinni.

Promootiotyöskentelyssä paras keino oppia on lähteä saman tien kokeneempien jäsenneuvojen mukaan ständeille. Näin ollen uusi jäsenneuvoja pääsee heti tarkkailemaan, miten ständeillä tulisi käyttäytyä ja lähestyä asiakkaita. Jos kokee sen luontevaksi, voi ständillä itsekkin saman tien ottaa kontaktia asiakkaisiin.

Hyvänä oppimiskeinona promootiotyöskentelyyn oppaassa (Liite 1) mainitaan myös ständin pitäminen keskuksella – olemassa olevia jäseniä on helpompi lähestyä ja tällaisella ständillä pääsee hyvin harjoittelemaan parhaita keinoja pysäyttää ihmisiä. Ständeiltäkin uusi jäsenneuvoja voi tehdä omia muistiinpanoja tehostamaan oppimista. Perehdytysoppaassa (Liite 1) on myös selvitetty, mitä Elixian työntekijältä ständillä odotetaan ja mikä promootiotyöskentelyn tarkoitus ja tavoite on.

Opas (Liite 1) tarjoaa uudelle jäsenneuvajalle hyvät perusteet työn jokaisen osa-alueen hallitsemiseen ja oppimiseen. Jokaisen tulisi itse tietää, miten parhaiten oppii ja oppaan neuvojen avulla uusi jäsenneuvoja voi luoda itselleen parhaan polun, jota pitkin kulkea

perehdyttämisen aikana. Elixian puolelta olisi hyvä varmistaa ensimmäisten keskustelujen aikana, että uusi jäsenneuvoja pohtii, mitkä oppimiskeinot toimivat juuri hänellä parhaiten. Pääasia on, että uusi jäsenneuvoja pääsee mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti työhönsä sisälle, mutta kuitenkin niin, että ymmärtää ja osaa tehdä asiat oikein Elixian periaatteiden mukaisesti.

Perehdytysoppaaseen (Liite 1) tulee selkeä sisällysluettelo, johon on helppo tulevaisuudessa palata ja tarkistaa asioita, jotka ovat epäselviä tai joista ei itse ole täysin varma. Näin säästetään myös muiden jäsenneuvojien sekä keskusjohtajan aikaa, kun kaikkia asioita ei tarvitse varmistaa heiltä, vaan sen voi tarkistaa myös perehdytysoppaasta.

Elixian jäsenneuvojan tulee tietää, mitä tarkoittaa, kun Elixian jäseneksi liittyy. Tässä osiossa oppaassa (Liite 1) esitellään Elixian jäsenyys ja siihen liittyvät sopimusehdot sekä sopimusten tekeminen. Samassa osiossa ohjeistetaan myös muutos- ja irtisanomislomakkeiden täyttö sekä, mitä kaikkea sopimukseen tulee kirjoittaa ylös, varsinkin, kun on joku tarjous tai kampanja meneillään.

Perehdytysoppaaseen (Liite 1) tulee osio, jossa käydään yksityiskohtaisesti läpi, minkälaisia puheluita jäsenneuvojan odotetaan soittavan, millaista promootiotyöskentelyn kuuluu olla sekä miten asiakastapaamiset tulee järjestää ja hoitaa. Oppaan (Liite 1) yhteen osioon tulee yleisesti tietoa Elixista – ketjun arvot ja strategia sekä toiminta-ajatus ja liikeidea. Tässä osiossa käydään myös läpi Elixian tarjoamat palvelut, kuten ryhmäliikuntatarjonta, mitä kaikkea se sisältää ja minkälainen käytäntö Elixialla on ryhmäliikuntatuntien suhteen.

Oppaaseen (Liite 1) tulee myös osio, jossa esitellään Elixian omia järjestelmiä. Tässä osiossa kerrotaan ohjeet muun muassa kassakoneen käyttämiseen, jäsenneuvojien toiminnanohjausjärjestelmän käyttämiseen sekä Elixian asiakastietojärjestelmän käyttämiseen. Näitä erilaisia järjestelmiä jäsenneuvoja joutuu käyttämään päivittäisessä työssään, joten on todella tärkeää, että niihin löytyy selkeät ohjeet. Samassa osiossa myös selvennetään, mikä näiden järjestelmien tarkoitus on ja mitä kaikkea niistä voidaan tarkistaa.

Jäsenneuvojilla on myös oikeus antaa tutustujille erilaisia lahjakortteja ja arvonnasta voittaneille kuukausikortteja. Perehdytysoppaaseen (Liite 1) tulee lyhyt ohje niitä var-

ten, miten niiden kanssa kuuluu toimia ja miten ne täytetään oikein. Perehdytysoppaan loppuun tulee vielä kaikkien oleellisten ja tärkeiden henkilöiden yhteystiedot, jotta jäsenneuvoja tietää, mistä kenetkin tavoittaa, sekä ohjeet työaikaseurantalistan täyttämiseen.

6 POHDINTA

Tässä osiossa pohditaan perehdyttämisen teoriaa oppimisen näkökulmasta - millaisiin johtopäätöksiin ollaan päästy teorian analysoinnin jälkeen. Osiossa kerrotaan myös kehitysehdotukset, joita tämän opinnäytetyön tuloksena Elixialle tarjottiin.

6.1 Johtopäätökset

Perehdyttäminen on tärkeä toimenpide jokaiselle yritykselle – oli kyse sitten palvelualan yrityksestä tai teollisuusyrityksestä. Perehdyttäminen määrittää pitkälti, miten uusi työntekijä työhönsä sopeutuu ja kuinka hän tulee työpaikalla viihtymään. On oleellista, että jo perehdytyksen aikana uusi työntekijä sitoutetaan yritykseen ja sen arvoihin. Mitä tärkeämmäksi ja henkilökohtaisemmaksi uusi työntekijä työnkuvansa ja työpaikkansa tuntee, sitä motivoituneempi hän on tekemään työnsä niin hyvin kuin mahdollista.

Monet yritykset väheksyvät perehdyttämisen tärkeyttä ja usein tämä väheksyntä voi johtaa virheisiin sekä resurssien ja ajan tuhlaukseen niin yrityksen, työyhteisön kuin uuden työntekijänkin kannalta. Perehdyttäminen tulisi aina toteuttaa niin, että sen aikana uusi työntekijä pääsee todella osaksi työyhteisöä ja oppii tehokkaasti hänelle kuuluvat työtehtävät. Kun asiat tehdään kerralla kunnolla ja oikein, ei niihin tarvitse enää myöhemmin palata.

Keskeisenä osana perehdyttämistä on uuden työntekijän oppiminen. Siitähän perehdyttämisessä on kyse – perehdyttämisen aikana uusi työntekijä opetetaan toimimaan tehtävässään itsenäisesti ja niin, että hän toimii tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

Ihmiset ovat erilaisia ja jokainen oppii omalla tavallaan. Yksi oppii näkemällä, toinen kuulemalla ja kolmas saattaa oppia tekemällä. On oleellista, että tämä seikka otetaan huomioon perehdyttämisessä. Perehdyttäjän täytyy selvittää uuden työntekijän taustat ja hänen tyylinsä oppia. Olisikin hyvä, että jokaisella yrityksellä olisi jonkinlaiset ohjenuorat ja valmis suunnitelma perehdyttämiseen, mutta kuitenkin niin, että prosessia voidaan muokata uuden työntekijän taustan ja kokemuksen mukaan.

Perehdyttämisen aikana tulisi tarjota erilaisia mahdollisuuksia oppimiseen niin, että uusi työntekijä saa käyttää itselleen parhaita oppimiskeinoja. Esimerkiksi, jos uusi työntekijä kokee oppivansa parhaiten tekemällä, olisi hyvä, että perehdytettävä antaa uudelle työntekijälle perehdyttämisen aikana selkeitä konkreettisia tehtäviä, joiden avulla oppia työnkuvaa.

Perehdyttämiseen on monia erilaisia tapoja, joista jokainen yritys valitsee ja muokkaa itselleen parhaat vaihtoehdot. Yrityksen täytyy perehdyttämisen aikana muistaa huomioida uuden työntekijän lisäksi myös koko yritys ja muu henkilöstö – perehdyttäminen koskettaa koko yritystä ja sen yhteisöä. Mitä nopeammin uusi työntekijä kokee itsensä osaksi yritystä ja työyhteisöä, sitä nopeammin hänestä tulee tuottoisa investointi yritykselle.

Perehdyttämiseen on hyvä valmistautua hyvissä ajoin etukäteen ja miettiä jo valmiiksi, minkälaisia esteitä sen aikana saatetaan kohdata. Näin yritys pystyy välttymään suuremmilta virheiltä ja turhilta kustannuksilta perehdyttämisen aikana. Oleellista on myös suunnitella ja sopia etukäteen, miten perehdyttämistä tullaan seuraamaan. Seurannan avulla yritys voi kehittää perehdyttämisprosessiaan seuraavaa rekrytointia varten.

Perehdyttämisen nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi yritys voi suunnitella ja hankkia perehdytysoppaan, joka tiivistää uuden työntekijän työnkuvan ja siihen kuuluvat tehtävät. Tämän opinnäytetyön liitteenä luotu perehdytysopas (Liite 1) tarjoaa selkeitä ohjeita ja esimerkkejä, niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin, siihen, kuinka asiat kannattaa uudelle työntekijälle opettaa ja kuinka oppimista tehostetaan parhaiten. Opas tarjoaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden tutustua toimenkuvaan ja yritykseen jo ennen ensimmäistä työpäivää.

Jos yritys panostaa oppaaseen ja suunnittelee sen kunnolla, säästää yritys omia resurssejaan ja aikaansa. Opas on valmis ja kompakti paketti, jonka uusi työntekijä saa itselleen sisäistettäväksi – se tarjoaa uudelle työntekijälle myös hyviä vaihtoehtoja ja keinoja tehokkaimpaan oppimiseen. Oppiminen tulee huomioida perehdyttämisessä siitä näkökulmasta, kuinka yritys haluaa, että uusi työntekijä oppii ja sisäistää toimenkuvansa sekä yrityksen toimintatavat. Kaikki eivät opi asioita samalla tavalla tai samaan tahtiin. Tämä täytyy ottaa perehdyttämisessä huomioon ja sen vuoksi yrityksen on varattava

tarpeeksi aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Uudelle työntekijälle täytyy tarjota hyvä ja turvallinen ympäristö oppimiseen kuin myös riittävä aikataulu.

Yrityksen täytyy perehdyttämisen aikana tarjota uudelle työntekijälle monipuolisesti vaihtoehtoja perehtymiseen ja oppimiseen – näin työntekijä voi vaihtoehtoista valita itselleen sopivimman ja tehostaa omaa oppimistaan. Kaikkein paras keino oppimisen huomioimiseen perehdyttämisessä olisi tietenkin, että jokainen perehdytys suunnitellaan räätälöidysti uuden työntekijän kokemusten ja taustan mukaan. Tämä vie kuitenkin paljon yrityksen aikaa ja resursseja, joita ei välttämättä ole riittävästi.

Sen vuoksi perehdytysopas on hyvä pohja, jonka avulla yritys pääsee alkuun uuden työntekijän perehdyttämisessä. Koska opas tarjoaa useampia vaihtoehtoja oppimiseen, perehdyttäjä ja perehdytettävä voivat yhdessä sopia, mitkä vaihtoehdot tuntuvat parhailta kyseiseen tilanteeseen ja kyseessä olevalle uudelle työntekijälle.

Loppupeleissä perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus on aina yrityksestä kiinni. On tärkeää, että yritys sisäisesti suunnittelee, mitä perehdyttämiseltä halutaan ja mikä on perehdyttämisen tavoite. Tämän lisäksi täytyy vielä muistaa huomioida, että perehdyttämisen toteutukseen vaikuttaa aina uuden työntekijän aikaisempi työkokemus, tausta sekä oppimistavat. Kun yritys ottaa tämän kaiken huomioon, ollaan jo hyvässä vauhdissa kohti onnistunutta perehdytystä.

6.2 Kehitysehdotukset

Elixialla on aina ollut jonkinlaisia perehdyttämismateriaaleja, joita keskusjohtajat ovat käyttäneet uuden jäsenneuvojan perehdyttämisessä. Materiaali on kuitenkin ollut melko suppeaa ja tarkkaa suunnitelmaa perehdyttämiselle ei ole ollut. Uusien jäsenneuvojien oppimistyylejä tai –vauhtia ei myöskään ole otettu huomioon riittävästi.

Kehitysehdotuksina Elixialle tässä opinnäytteessä olisikin, että yritys panostaa jatkossa enemmän perehdyttämisen suunnitteluun ja ottaa huomioon, minkälainen tausta ja työkokemus uudella jäsenneuvojalla on takanaan. Tätä kautta keskusjohtaja voi jo etukäteen suunnitella aikataulutusta ja perehdyttämisen rakennetta. Perehdytysopas (Liite 1) tarjoaa nyt Elixia Onkiniemeen ja Kalevaan hyvän lähtökohdan perehdyttämiselle. Op-

paassa on selitettynä kaikki oleellinen, mitä jäsenneuvojan työhön kuuluu, joten olisi hyvä, että uusi jäsenneuvoja saa perehdytysoppaan kotiin luettavaksi jo ennen ensimmäistä työpäivää.

Toisena kehitysehdotuksena on, että perehdyttämisen aikana otetaan kunnollinen palautekeskustelu, jonka aikana käydään kaikki asiat läpi, joita oppaassa on opetettu ja selvitetään, onko uusi jäsenneuvoja ymmärtänyt ja oppinut kaiken oikein sekä käydään läpi mahdollisia epäselvyyksiä. Palautekeskustelun aikana uuden jäsenneuvojan tulisi myös saada palautetta ensimmäisestä viikostaan – miten hänellä on mennyt, onko jotain parannettavaa ja niin edelleen. Palautekeskustelun aikana uudelle jäsenneuvojalle myös kerrotaan, miten siitä eteenpäin edetään ja mitä on seuraavana vuorossa.

Opinnäytteen kolmantena kehitysehdotuksena on, että Elixia panostaa jatkossa enemmän uusien jäsenneuvojen perehdyttämiseen myös siltä kannalta, että Elixia Finlandin myynnin tukihenkilö tulisi ensimmäisten kuukausien aikana niin kuuntelemaan uuden jäsenneuvojan puheluja kuin soittelemaan niitä itse, niin että uusi jäsenneuvoja voi kuunnella vieressä ja tehdä muistiinpanoja. Myynnin tukihenkilöltä tulisi paljon hyviä neuvoja uudelle jäsenneuvojalle ja hän varmasti auttaisi oppimisessa ja talon tavoille pääsemisessä.

Tärkeintä jatkossa on, että Elixia Onkiniemessä ja Kalevassa tiedostettaisiin, kuinka paljon osa-alueita ja pieniä osasia jäsenneuvojan työnkuvaan kuuluu. Näitä kaikkia osa-alueita ei millään voi oppia parissa päivässä ja on erittäin tärkeää, että ne kaikki muistetaan käydä rauhassa läpi uuden jäsenneuvojan kanssa. Perehdytysopas (Liite 1) on nyt sitä varten, että keskusjohtajan ei tarvitse itse muistella, mitä kaikkea työnkuvaan kuuluukaan vaan hän voi yhdessä uuden jäsenneuvojan kanssa käydä tehtäviä oppaasta läpi.

LÄHTEET

- Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Kjelin E. & Kuusisto P.C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Hämäläinen J. & Kangas P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy.
- Österberg M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus.
- Hokkanen S., Mäkelä T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Huittinen T. 8.11.2011. Perehdyttäminen keinona sitouttaa. Perehdytys-blogi. Nopeasti alkuun uudessa työtehtävässä. Luettu 28.11.2013.
<http://perehdytys.fi/2011/11/perehdyttaminen-keinona-sitouttaa/>
- Luukka P. 9.8.2012. Olet tervetullut ja odotettu – perehdytys Suomen parhaissa työpaikoissa. Great place to work. Luettu 28.11.2013.
<http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/621>
- Otala L. 2001. Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Leino A.-L. & Leino J. 1990. Oppimistyyli. Teoriaa ja käytäntöä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Leitola K. 2001. Oppimisen NLP. 1. painos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Aulanko M. 1991. Minä osaan. Anna aivojesi toimia. 13. Painos. Viborg, Tanska: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Zachary L. J. 2000. The Mentor's Guide. Facilitating effective learning relationships. San Francisco, U.S.A: Jossey-Bass.
- Elixia Nordic. 2013. Oy Elixia Finland Ab -kotisivut. Luettu 12.11.2013.
<http://www.elixia.fi/info/?menu=15000005&id=150000534>

LIITTEET

Liite 1. Perehdytysopas uusille jäsenneuvojille

Perehdytysopas on toimeksiantajan pyynnöstä salainen, joten sitä ei julkaista opinnäytteessä.