



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdyttämisopas -Intersport Ylivieska

Koivukangas, Kaisa

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Perehdyttämisopas - Intersport Ylivieska

Koivukangas Kaisa
Liiketalous
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2014

Koivukangas Kaisa

Perehdyttämisopas - Intersport Ylivieska

Vuosi 2014

Sivumäärä 49

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli laatia perehdyttämisopas Intersport Ylivieskalle. Aihe valittiin toimeksiantajan tarpeen sekä tekijän oman mielenkiinnon perusteella.

Työn tavoitteena oli laatia toimeksiantajan toiveen mukaisesti mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen perehdyttämisopas, niin että uusi työntekijä jaksaa siihen huolellisesti perehtyä.

Työn teoriapohja rakentuu perehdyttämisen ympärille. Perehdyttämisestä ja siihen liittyvistä muista teorioista on runsaasti tietoa ja kirjallisuutta. Tässä opinnäytetyössä on avattu kehittämisprojektin kannalta tärkeimpiä perehdyttämiseen liittyviä asioita ja käsitteitä. Työnopastus, motivaatio sekä Kupiaksen ja Peltolan yleispätevät osaamisalueet määritellään, samoin esimiehen ja työntekijän roolit perehdyttämisessä ja perehdyttämisprosessi unohtamatta perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä. Teoriapohjan lisäksi perehdyttämisoppaan tekemisessä käytettiin apuna kauppiaille ja työntekijälle tehtyjä haastatteluja.

Tuotoksena syntyi tavoitteiden mukainen perehdyttämisopas, jonka on tarkoitus toimia sekä työnantajan että uuden työntekijän tukena koko perehdyttämisprosessin ajan. Perehdyttämisoppaaseen liitettiin myös henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma, josta tulokkaan on helppo seurata oman perehdyttämisprosessin edistymistä. Perehdyttämisopas luovutettiin toimeksiantajalle projektin loputtua. Toimeksiantajan on huolehdittava, että uusi myyjä saa tulostetun version perehdyttämisoppaasta käyttöön ensimmäisenä työpäivänä. Toimeksiantajan tulee myös huolehtia siitä, että perehdyttämisopas päivitetään tietyin aikavälein mahdollisten vanhentuneiden tietojen osalta.

Perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, työnopastus, motivaatio

Koivukangas, Kaisa

An orientation guide for Intersport Ylivieska

Year	2014	Pages	49
------	------	-------	----

The practical purpose of this thesis was to develop an orientation guide for Intersport Ylivieska. This subject was chosen due to the client's need, as well as on the basis of the author's own interests.

In accordance with the client's wishes, the objective was to write the orientation guide so that it would be clear and easy to read to allow new employees to familiarize themselves with the store's policy.

The theoretical framework of the thesis discusses the considerable literature on work orientation. From the perspective of development projects the thesis clarifies a number of other issues and concepts related to the subject of orientation.

Job guidance, motivation and Kupias and Peltola's concept of general know-how are defined, as well as the employee and manager roles in the introduction and orientation process, and the legislation regarding orientation. In addition to considering the literature on orientation, the client and employees were interviewed to create the orientation guide.

Consistent with the objectives, the result was as an orientation guide that is intended to be used by the employer and the new employee during the induction process. The orientation guide also includes a personal plan to allow the employee to keep easy track of their progress during the initiation process.

The orientation guide was submitted to the client after the project was finished. The client should ensure that the new salesperson receives a printed version of the guide on the first working day. It is also important to ensure that the orientation guide is updated at specified time intervals to remove any outdated information.

initiation, the process of initiation, occupational guidance, motivation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	6
1.2	Intersport Finland / Intersport Ylivieska	7
2	Perehdyttäminen.....	8
2.1	Perehdyttämisen määritelmä	8
2.1.1	Työnopastus	9
2.1.2	Osaamisalueet	9
2.1.3	Motivaatio	10
2.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	11
2.2.1	Työsopimuslaki.....	11
2.2.2	Työturvallisuus.....	11
2.2.3	Yhteistoiminta ja työehtosopimukset.....	12
2.3	Esimiehen rooli perehdyttämisessä	13
2.4	Työntekijän rooli perehdyttämisessä	13
2.5	Perehdyttämisprosessi.....	14
2.5.1	Ennen töihin tuloa.....	14
2.5.2	Ensimmäiset päivät	15
2.5.3	Ensimmäinen kuukausi ja koeaika	16
3	Perehdyttämisoppaan kehittämisprojekti	17
3.1	Hankkeen lähtötilanne ja suunnittelu	17
3.2	Kehittämisprojektin toteutus	17
3.2.1	Tutkimusmenetelmät	18
3.2.2	Tulokset	19
3.2.3	Perehdyttämisoppaan rakenne.....	21
3.3	Perehdyttämisoppaan arviointi	21
4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	22
	Liitteet.....	26

1 Johdanto

Kukaan ei ole seppä syntyessään. Jo vanha sananlaskukin kertoo työhön opastamisen ja perehdyttämisen merkityksestä. Ennen perehdyttäminen tapahtui paljon suppeammin, eikä esimerkiksi työyhteisöön tai yritykseen tutustumista pidetty tärkeänä. Siihen aikaan työympäristöt olivat selkeämpiä ja yksinkertaisempia ja laajempaa perehdyttämistä työn suorittamiseen ei tarvittu työnlaadun vuoksi. Nykyään perehdyttäminen on muuttunut laajemmaksi ja siitä on tullut monimuotoisempi työtehtävien ja organisaatioiden monimutkaistuessa. Näin pelkkä työhön opastaminen ei enää yksin riitä. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Työnopastamista ja perehdyttämistä tarvitaan työyhteisössä ja työssä tapahtuvien muutosten vuoksi jatkuvasti. Sen tavoitteena on, että perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 1.)

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on laatia toimiva perehdyttämisopas uudelle myyjälle. Opas on tukena kohdeyrityksen työnantajalle ja työntekijälle koko perehdyttämisprosessin ajan. Perehdyttäminen on yhtä kuin opastamista työhön. Sen tarkoituksena on antaa työntekijälle riittävä opastus uuteen työtehtävään, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen liittyviin asioihin (Työterveyslaitos, 2012).

Opinnäytetyön aineisto kerätään teorian lisäksi laadullisen tutkimuksen eri menetelmien avulla. Haastattelujen kautta on mahdollisuus päästä itse kuuntelemaan tutkittavien mielipiteitä, toiveita ja haluja, jotka ovat lopputuloksen kannalta merkityksellisiä. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla on tarkoituksena kerätä tietoa, jolla voidaan perustella toiminnallista tuotosta mahdollisimman hyvin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Intersport Ylivieskan uusi kauppias, joka ehdotti kyseisen oppaan tekemistä opinnäytetyönä heille. Tavoitteena on tehdä perehdyttämisopas, jota kauppiaat voisivat käyttää myös mahdollisen uuden Intersport - kaupan avaamisen yhteydessä. Toimivan perehdyttämisen hyödyt kauppiaille ovat suuret. Työntekijän virheet vähenevät, turvallisuuden tunne kasvaa, joka vaikuttaa työntekijän mielialaan positiivisesti. Näin ollen yritykseen ja työyhteisöön sitoutuminen käy nopeammin (Österberg 2009, 101-102).

Aihe on rajattu siten, että perehdyttämisopas tehdään Intersport Ylivieskan uusille myyjille. Tarvittaessa opasta voidaan kuitenkin muokata ja käyttää myös mahdollisesti muissa ketjun liikkeissä.

Raportti koostuu viidestä eri pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön aihetta, taustoja ja käydään läpi työn tarkoitusta ja tavoitteita. Luvussa tarkastellaan myös kohdeyritystä ja sen toimintaympäristöä. Toinen luku selventää työssä käytettyjä keskeisiä käsitteitä ja siinä käydään läpi työn teoreettista viitekehystä. Luku kolme käsittelee kehityshanketta. Siinä käydään läpi käytetyt menetelmät, toteutuksen kuvaus, tarkastellaan työn tuloksia sekä arvioidaan työn käyttökelpoisuutta, vaikuttavuutta ja toteutusta. Viimeisessä kappaleessa tehdään yhteenveto kehittämishankkeesta, käydään läpi ongelmat ja tavoitteet, sekä tehdään mahdolliset jatkotoimenpide -ehdotukset.

1.2 Intersport Finland / Intersport Ylivieska

Intersport Ylivieska kuuluu Keskon omistamaan Suomen Intersport - ketjuun, joka on urheilu-kaupan markkinajohtaja Suomessa. Intersportin menestyminen perustuu laajaan valikoimaan urheilu- ja vapaa-ajan tuotteissa, parhaan palvelun saamiseen, tuotteiden laadukkuuteen, monipuolisiin oheispalveluihin sekä viihtyisään ja helppoon asiointiin. Intersport Finland Oy toimii sekä Suomessa että Venäjällä. Intersport Finland Oy ja kansainvälinen Intersport (ICC) sekä kauppiat tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja tämä toimii perustana Intersportin asiakaslähtöiselle toiminnalle. Asiakslupaukset ja K-ryhmän arvojen merkitys ovat tärkeitä toimintaa ohjaavia lähtökohtia niin asiakkaille kuin kaikille intersportilaisille. Intersport brändillä on yli 5400 kauppa 42 eri maassa. Suomessa niitä on 62. (Intersport Finland 2013.)

Intersport auttaa asiakkaita hyvien valintojen tekemisessä. Vastuullisuus tulee esille heidän jokapäiväisessä työssään ja Intersport tekee pitkäjänteistä työtä ylläpitääkseen ja parantaakseen henkilöstön työhyvinvointia. Työn sujuminen edellyttää työntekijän osaamista, työolosuhteiden viihtyvyyttä ja turvallisuutta sekä ajanhallinnan tasapainoa. Intersport tarjoaa aktiivisesti kouluttautumismahdollisuuksia ja huolehtii henkilöstön osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Intersport kannustaa työntekijöitään virkistäytymään liikunnan parissa ja sitä tuetaan liikuntaseteleillä, kerhotoiminnalla ja yhteistyöllä liikuntasalien tai -järjestöjen kanssa. Työhyvinvoinnin tukena Intersport käyttää kehitys- ja tavoitekeskusteluja sekä henkilöstötutkimuksia. (Intersport Finland 2013.)

Kesko ja Intersport tekee suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä alihankkijoiden ja tavarantoimittajien kanssa, jolla varmistetaan tuotteiden laatu eettisten- ja ympäristö näkökulmien suhteen. (Intersport Finland 2013.)

Intersport Ylivieskassa työskentelee kauppiaiden lisäksi yksi täysipäiväinen ja kaksi osa-aikaista työntekijää. Yhteensä liikkeessä työskentelee viisi henkilöä. Osastoja liikkeessä on yhteensä 14. Osastolta löydät niin sisä- kuin ulkourheiluun liittyviä tarvikkeita ja asusteita.

2 Perehdyttäminen

Työn teoriapohja rakentuu perehdyttämisen ja työnopastuksen ympärille sekä sitä ohjaavaan lainsäädäntöön. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksessä ovat lait, jotka liittyvät erityisesti perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 20).

Tässä luvussa käydään läpi työssä käytettyjä peruskäsitteitä, määritellään termi perehdyttäminen, työhön opastaminen, motivaatio sekä käydään läpi osaamisalueet. Luvussa käydään läpi perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä, selvitetään mitkä ovat esimiehen ja alaisen roolit perehdyttämisessä ja käydään läpi perehdyttämisprosessi.

2.1 Perehdyttämisen määritelmä

Perehdyttäminen määritellään suomen kielen perussanakirjassa seuraavasti: Tutustuttaa, harjaannuttaa, opastaa johonkin/joku työhön. Se on työnopastusta, jossa varsinainen työ opetetaan työntekijälle. Perehdyttäminen on tapahtuma, jossa uudella työntekijällä on mahdollisuus oppia työyhteisön toimintaperiaatteet sekä uuden tehtävänsä. (Mäkisalo 2003, 131.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 17) mukaan käsite perehdyttäminen tuntuu yksiselitteiseltä. Eri organisaatioissa se merkitsee kuitenkin eri asioita ja perehdyttämisen tarkempi sisältö on muuttunut ajan kuluessa. Perehdyttäminen ja työnopastus erotetaan kirjallisuudessa usein toisistaan. Perehdyttäminen tapahtuu ensisijaisesti heti työsuhteen alussa tai silloin kun henkilöä perehdytetään entisessä työpaikassaan uusiin työtehtäviin.

Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tehtävänsä oikein ja nopeammin kuin ilman että saisi perusteellista perehdyttämistä. Perusteellisen perehdyttämisen etuna on virheiden vähentyminen, jolla säästetään niiden korjaamiseen käytettävää aikaa. Perusteellinen perehdyttäminen lisää perehdytettävän turvallisuuden tunnetta ja se vaikuttaa myös mielialaan positiivisesti ja näin ollen sitoutuminen yritykseen ja työyhteisöön käy nopeammin. (Österberg 2009, 101-102.)

Perehdyttäminen lähtee aina siitä kun henkilö vastaanotetaan ja hänen kanssaan keskustellaan. Aloituskustelun tavoitteena on tutustua keskenään sekä esitellä perehdytysohjelma, jonka aikataulut on hyvä tuoda siinä esille. Myös vaihe jossa perehdytettävältä itseltään odotetaan tuloksia, on tärkeää mainita jo keskusteluvaiheessa. Tulokkaan toimenkuva ja keskeinen rooli yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamisessa esitellään perehdytettävälle heti alkuvaiheessa. (Österberg 2009, 102.)

2.1.1 Työnopastus

Penttinen ja Mäntynen (2009, 4) toteaa että työnopastuksessa varsinainen työ, työvälineiden ja aineiden käyttötavat sekä turvallisuusmääräykset opetetaan opastettavalle. Samoin opetetaan organisaation oikeat toimintatavat ja työmenetelmät.

”Työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista.” (Kangas 2003, 13.) Työnopastuksen tarkoituksena on opastettavan tukeminen oma-toimiseen ja itsenäiseen ajatteluun sekä oppimiseen. Työnopastaminen kytkeytyy työyhteisön ja sen toimintojen kehittämiseen, näin ollen se ei ole vain irrallinen toimenpide. (Kangas 2003, 13.)

Työnopastuksen tulisi olla kunkin opastettavan mukaan sovellettua, yksilöllistä, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta. Jokainen tilanne on ainutlaatuinen, näin ollen aina yhtäläinen malli tai tapa ei käy kaikkiin tilanteisiin. Opastettavat ovat erilaisia ja oppimistyyli voi olla erilainen, kysymysten ja keskustelujen avulla työhön opastaja osaa valita opastettavalle sopivan tavan opastaa ja saa tietoa opastettavastaan. Työnopastus voi tuntua hankalalta jos opastettavalta puuttuu motivaatio tai jos opastettavalta ja opastajalta puuttuu yhteinen kieli. (Kangas 2010, 13-14.)

2.1.2 Osaamisalueet

Tässä kappaleessa selvitetään Kupiaksen ja Peltolan määrittelemät yleispätevät osaamisalueet, joiden avulla tulokkaan osaamiskartoitus on helpompi tehdä (Kupias & Peltola 2009, 89).

Perehdyttämisvaiheessa on tärkeä vahvistaa tulokkaan tehtäväkohtainen osaaminen. Tulokkaalla voi kuitenkin jo olla entuudestaan osaamista, jos hän on tullut toisesta yrityksestä vastaavanlaisesta tehtävästä. Haettaessa työntekijöitä, kiinnitetään huomio nimenomaan tähän tehtäväosaamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Tiimi- ja työyhteisöosaaminen on osaamisen laji, joka on usein huonosti hoidettu perehdyttämisessä. Se on osaamista, jota tarvitaan juuri kyseisessä työyhteisössä tai tiimissä ja siitä on saatettu tiimin työprosessi tai muita kuvauksia jota voidaan jakaa tulokkaalle. Niin sanottu hiljainen tieto on osa tätä osaamisaluetta ja on tärkeää että tätä tietoa jaetaan avoimesti. Uutta työntekijää haettaessa tätä osaamista ei pystytä edellyttämään. (Kupias & Peltola 2009, 90-91).

Kaikki se osaaminen, jota juuri kyseisessä organisaatiossa työskennellessä tarvitaan, kuten organisaatiopolitiikka, visio ja arvot kuuluvat organisaatio-osaamiseen. Toimialaosaaminen

taas on osaamista, joka liittyy johonkin tiettyyn toimialaan. Perustehtävä voi olla sama, mutta toimialakohtaiset käytännöt voivat vaihdella paljon. Jos perehdytystä toimialaan ei tarvittaessa saada, voi siitä koitua tulokkaalle ylitsepääsemätön kulttuurishokki. (Kupias & Peltola 2009, 91).

Työsuhteosaamiseen liittyvät asiat ovat hyvä kerrata työsuhteen alkamisen jälkeen. Tämä osaaminen liittyy tulokkaan omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin, velvollisuuksiin ja etuihin. Osaaminen, jota tarvitaan kaikissa organisaatioissa, tehtävissä, tiimeissä ja toimialoilla on yleis- tai perusosaaminen. Tähän osaamisen alueeseen kuuluvat mm. tietotekninen perusosaaminen, yleiset työelämätaidot, oppimaan oppiminen ja riittävä kielitaito. Yleensä tätä osaamisaluetta ei mietitä perehdyttämisvaiheessa koska niiden osaamista pidetään itsestään selvinä. Kuitenkaan juuri työelämänsä aloittaville tai ulkomaalaisille työntekijöille yleiset työelämään kuuluvat taidot eivät välttämättä ole itsestään selviä. (Kupias & Peltola 2009, 91-92.)

2.1.3 Motivaatio

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 129) mukaan motivaatioon liittyy aina päämäärä ja tietty viireys. Motivaatio sana on alkuaan latinankielestä, joka alun perin tarkoittaa liikkumista. Kun ihmisellä on motivaatiota, käyttää hän aikaansa ja energiaansa asioiden oppimiseen ja hänellä on ”halu ja hinku”. Motivaatiota on kuvattu alla olevalla kaavalla.

Sisällöllinen motivaatio = Asian tärkeys itselle x Onnistumisen todennäköisyys x Tekemisen ilo

Jos jokin edellä mainituista tekijöistä on täysi nolla, motivaatio on myös nolla. Kaavan avulla perehdyttäjä voi miettiä, kuinka perehdyttäjä voi vaikuttaa perehtyjän motivaatioon ja sen ylläpitoon. Yleensä uuteen työpaikkaan tuleva henkilö on lähtökohtaisesti motivoitunut uuteen työtehtäväänsä sekä ympäristöönsä. Tällöin on kyseessä motivaation ylläpitäminen. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Perehdyttäjän on hyvä tietää, mikä kiinnostaa perehdytettävää. Kun perehdytettävä kokee jonkin asian tärkeäksi itselleen, on hän siitä myös kiinnostunut ja kiinnostus on suhteellisen pysyvää. Motivaation voi viedä kokonaan, jos työssä onnistumisen todennäköisyys on nolla. Vaikka opetettava asia olisi perehdytettävälle hyvin mielenkiintoinen, mutta sen oppiminen tuntuu todella vaikealta tai oppimiseen on liian vähän aikaa, voi motivaatio mennä kokonaan. Onnistumisen todennäköisyyteen esimies voi vaikuttaa omilla toimillaan hyvin paljon. Hän yleensä päättää viimekädessä sen, kuinka paljon perehdyttämiseen käytetään aikaa. Myös tunnelma perehdyttämistilanteessa vaikuttaa motivaation muodostumiseen. Tekemisen iloa ja

oppimisen edistämistä lisää turvallinen ja arvostava ilmapiiri, josta perehdyttäjän tulee huolehtia. (Kupias & Peltola 2009, 130-131.)

2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työnantajan vastuusta työntekijän työhön opastamiseen on kiinnitetty lainsäädännössä erityistä huomiota. Työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja työturvallisuuslaki ovat lakeja, jotka käsittelevät erityisesti perehdyttämistä. Työlainsäädännön on tarkoitus olla työntekijää sopeuttavaa ja suojaavaa toimintaa. On jokaiselle yritykselle vähimmäisvaatimus, että työlainsäädäntöä noudatetaan. Lisäksi työehtosopimus on monella alalla täydentämässä työlainsäädäntöä. Sopimusehtojen ja sääntöjen noudattaminen huolellisella tavalla lisää luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä, eikä työntekijän tarvitse käyttää aikaa työnantajan toiminnan vahtimiseen ja näin hän säästää aikaa oman itsensä kehittämiseen ja oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

2.2.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain yleisvelvoite on, että työnantaja huolehtii sekä uuden että vanhan työntekijän suoriutumisesta myös yrityksen toiminnan, tehtävän työn tai työmenetelmien kehitettäessä tai muutettaessa. Työnantajalla on myös velvollisuus pyrkiä edistämään työntekijän työuralla etenemistä. Yrityksen toiminnan kehittämisessä ja toiminnan muuttuessa työntekijän kokemus ja työnantajan näkemys voivat olla vastakkain. Kehityskeskustelujen avulla voidaan työntekijän suoriutumista ja osaamista pohtia yhdessä, perehdyttämisen osana palautekeskustelut taas ovat tätä varten. Työn turvallinen suorittamistapa liittyy myös osaamiseen sekä suoriutumiseen, joka on varmistettava erityisesti työn ja työmenetelmien muutettaessa tai kehitettäessä. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

2.2.2 Työturvallisuus

Huolella suoritettuna perehdyttämisen yksi erittäin tärkeistä osista on työturvallisuus. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työolosuhteet ovat turvallisia työntekijöille eikä työntekijän terveys ole vaarassa. Työnteon on oltava turvallista, jossa täytyy huomioida työolosuhteet, työ, työntekijä sekä muu työympäristö. Tämä on tärkeä näkökohta ja perehdyttämisessä moni yritys näitä asioita painottaa. Työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä on tärkeää antaa työntekijällä riittävät tiedot. Koneiden ja laitteiden käyttämisen lisäksi haitta- ja vaaratekijöiksi luetaan yhä useammin myös asiakkaat. Työpiste, eli työvälitteet ja työpöytä tuoleineen on räätälöitävä uudelle työntekijälle ergonomiseksi, ja ne on mitoitettava sekä sijoitettava siten, ettei työntekijä kuormitu turhaan. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Opastuksen määrä ja laatu riippuu tietysti ohjattavan koulutuksesta, osaamisesta ja kokemuksesta. Kokenut työntekijä tunnistaa työpaikan vaara- ja haittatekijät ja hän tuntee oikeat menetelmät, mutta se on joka tapauksessa varmistettava perehdyttämisen yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Palvelutyöpaikoilla törmätään monenlaisiin tilanteisiin turvallisuuteen liittyen. Työntekijän uhkaaminen on yksi näistä. Palvelualojen ammattiliiton mukaan monet sen jäsenet ovat työssä, jossa väkivallan uhka on arkipäiväistä. Turvallisuus on siis työpaikoilla paljon enemmän kuin työvälaineiden käyttöopastusta eikä siinä ole kyse pelkästään fyysisestä turvallisuuden uhkasta vaan myös henkisestä turvallisuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 23-24.)

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaki velvoittaa naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämistä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää esimerkiksi iän, etnisen tai kansallisen alkuperän ja uskonnon syrjinnän työelämässä. Riippumatta työntekijän sukupuolesta tai taustasta on henkilöllä mahdollisuus työssä menestymiseen. Tämä on otettava perehdyttämisessä huomioon ja mietittävä, onko yrityksessä esimerkiksi käytäntöjä, jotka edistävät tai hankaloittavat toisen sukupuolen menestymistä. Vuosittain on tärkeä kartoittaa työpaikan käytännöt ja riskitekijät sekä priorisointi niiden suhteen. Tärkeintä on yleensä opastaa ensin konkreettiseen turvallisuuteen liittyviin asioihin kuten varauskäynteihin. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

2.2.3 Yhteistoiminta ja työehtosopimukset

Lainsäädännössämme laki yhteistoiminnasta yrityksissä, eli YT - laki, määrää neuvottelemaan, kun henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, järjestelyjä tai hankintoja on tapahtumassa yrityksessä. Lain tavoitteena on yleisen vuorovaikutuksen, tiedottamisen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuden edistäminen. Erityisesti työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt on mainittu, joka kuuluu myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Olennaista on se, että työpaikoilla tehdään perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi. Avoin keskustelu ja tiedottaminen vahvistavat koko työyhteisön vastuuta sekä vähentää epävarmuutta. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Työehtosopimuksissa perehdyttäminen on mainittu erityisesti pykälissä, joissa puhutaan palkoista. Perehdyttäjä voi saada lisäpalkkiota, tai sen aiheuttama vastuu voi vaikuttaa palkkaukseen. Huolimatta perehdyttämiskaudesta, uuteen tehtävään siirtyvä työntekijä saa useasti uuden tehtävän mukaista palkkaa. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

2.3 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Tehokkaasta perehdyttämisestä huolehtii esimies. Esimiehen tehtävänä on myös työntekijän osaamisesta huolehtiminen. Yksi tärkeä osa esimiestyöstä on työyhteisön osaamisen kehittäminen. Usein tähän jäävää aikaa ei kuitenkaan ole riittävästi ja tämän vastuun huomioiminen jää vähemmälle. Perehdyttämisessä vastuun ottaminen tarkoittaa edellytysten luomista ja seuranta, jotka kuuluvat esimiehen perustehtäviin. Esimiehen vastuu perehdyttämisessä on aina suhteutettava organisaation vaatimukseen sekä tilanteeseen. (Kupias & Peltola 2009, 53-54.)

Esimiehen täytyy pystyä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Näitä molempia näkökulmia tarvitaan perehdyttämisessä. Esimiehen on huolehdittava, että perehdyttäminen toimii ja että perehdytettävää henkilöä ohjataan oikealla tavalla. Kummastakin osapuolesta vastaa yleensä esimies, riippuen organisaation koosta, organisoinnista, toimintakonseptista sekä osittain esimiehen luovuudesta. Perehdyttämisen lainsäädännölliset vaatimukset ohjaavat esimiestä. (Kupias & Peltola 2009, 55.) Näitä vaatimuksia on kuvattu kappaleessa 3.2.

Esimiehellä on myös ns. moraalisia velvollisuuksia, hän varmistaa muun muassa sen että työntekijän osaaminen on riittävää. Alkuvaiheessa korostuvat myös työnsuojeluun sekä työturvallisuuden liittyvät vaatimukset. Esimiehen on varmistettava, että työntekijä välittää yrityksen perustehtävän, tekee sen ymmärretyksi ja mahdollistaa työntekijän jatkuvan oppimisen ja laaja-alaisen kehittymisen. Yrityksissä on usein organisoitua koulutusohjelmaa ja perehdyttäjiä, näin esimies voi myös delegoida oppimiseen liittyvää vastuutaan. Todellisuudessa esimies pystyy kuitenkin aidosti olemaan vastuussa perehdyttämisestä jos hän on itse todella siinä mukana. (Kupias & Peltola 2009, 57).

Organisaatiossa voidaan valita nimetty perehdyttäjä, jonka kanssa esimiehen on luotava perehdyttämiseen sopiva toimintatapa. Jos perehdyttämissuunnitelma on jo olemassa, on se käytävä läpi uuden perehdyttäjän kanssa. Esimies tukee ja seuraa nimetyn perehdyttäjän onnistumista tehtävässään ja hänelle on annettava tarpeeksi aikaa tehtävän suorittamiseen. Ilman esimiehen panosta perehdyttäminen yrityksessä ontuu pahasti. (Kupias & Peltola 2009, 57-58.)

2.4 Työntekijän rooli perehdyttämisessä

Työntekijöiden motivaatiotekijät sekä niiden vaikutus perehdyttämiseen on hyvä tunnistaa. Työntekijän kannalta uuden perustehtävän on oltava mielekäs pohja innostumiselle. Työntekijöiden käsitykset uudesta työsuhteesta ovat toisaalta pienet, mutta merkittävät asiat kuten toivotettiinko työntekijä tervetulleeksi, tehtiinkö työsuhteesta ajoissa, millainen vastaanotto

uudella työntekijällä oli ja oliko perehdytyksestä huolehdittu. Näitä tekijöitä voidaan ottaa esille perehdyttämisessä ja yrityksen tapoja vaikuttaa niihin. (Kupias & Peltola 2009, 64.)

Työntekijälle on tärkeää, että yrityksen ja työntekijän arvomaailma sekä toimintatavat kohtaavat. Perehdyttämisvaiheessa on hyvä jos yritys osaa kertoa toiminnastaan tavalla, että jopa kesätyöntekijä osaa kuvata mitä hyvää yritys asiakkaiden ja ympäristön vuoksi tekee. Perehdyttämistilanteessa perehdyttäjän kannattaa olla rehellinen ja työntekijän utelias. Näin yritys voi kartuttaa luottamusta työntekijän sekä yrityksen välillä ja työntekijällä tilaisuus ottaa selvää millainen työpaikka oikein onkaan. (Kupias & Peltola 2009, 65-66.)

2.5 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttäminen voidaan jakaa vaiheisiin ja sitä voidaan kuvata prosessina joka alkaa jo ennen rekrytointia. Tulevaan tehtävään tarvittava osaaminen sekä tulevan tehtävän vaatimukset mietitään jo ennen rekrytointia. Erittäin tärkeä vaihe perehdyttämisessä on rekrytointiprosessi. Hakijalle kerrotaan rekrytointivaiheessa työyhteisön, organisaation ja tehtävän erityispiirteistä ja vaatimuksista. Tässä vaiheessa hakijoiden ajatukset, näkemykset, osaaminen ja potentiaali tulevat organisaatiolle tietoon. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

2.5.1 Ennen töihin tuloa

Sen jälkeen kun valittu henkilö tiedetään, on tulevaa perehdyttämistä helpompi alkaa suunnata. Sopeuttavaa perehdyttämistä, eli tehtävän vaatimukseen perehdyttämistä pidetään painopisteenä jos tulokas perehdytetään johonkin selkeärajaiseen tehtävään. Jos perehdytettävä tulee yritykseen sen osaamista täydentävänä henkilönä, painotetaan sitä että organisaatio saa uudesta työntekijästä kaiken mahdollisen täydentävän osaamisen irti. Tätä kutsutaan dialogiseksi perehdyttämiseksi. Perusperehdyttäminen eli käytännön asioiden hoitaminen, työkaveri- ja työyhteisön pelisääntöihin tutustuminen, organisaation strategioiden ja arvojen läpikäyminen ovat tarpeellisia molemmissa tapauksissa. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Kun oikea henkilö työhön on valittu, kannattaa perehdyttämistä ohjaavan henkilön ottaa henkilöön yhteyttä esimerkiksi puhelimitse. Näin saadaan perehdyttämissuunnitelmaa varten tärkeitä tietoja ja tulokas voi halutessaan kysyä epäselviä asioita ja perehdyttäjä antaa viime hetken ohjeita. On helpompaa tulla uuteen työhön kun on jo saanut kontaktin henkilöön, kuka perehdyttämisestä huolehtii. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

2.5.2 Ensimmäiset päivät

Hyvä vastaanotto on tärkeä vaihe perehdyttämisprosessissa. Ensivaikutelma koko työyhteisöstä muodostuu jo vastaanottamisvaiheessa. On tärkeää että uusi työntekijä tuntee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi. Jos vain mahdollista, niin tulokkaan esimiehen kannattaa olla vastaanottamassa ensimmäisenä päivänä. Uuden työntekijän tuloa voidaan myös juhlistaa kakku- tai pullakahveilla, erilaisilla tervetuliaispuheilla tai lauluilla, toimitusjohtajan tervetuliaiskirjeellä tai vaikka mainoslahjalla. Ensivaikutelman luomiseen ei koskaan tule toista tilaisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

Ensimmäisenä päivänä hoidetaan käytännön asioita, kuten avaimet, kulkuluvat ja muut työn aloittamista helpottavat käytännöt tai luvat. Etukäteen hommattavat luvat ja työvälineet on hyvä hankkia hyvissä ajoin ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. Työkavereiden, työpisteen ja työtilojen esittelemine kuuluu ensimmäisen päivän ohjelmaan, samoin kuin itse työhön liittyvien asioiden läpikäynti. Ensimmäisenä päivänä on tärkeää, että tulokkaalla on tekemistä riittävästi sen verran kuin hän pystyy omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan on tärkeää päästä kiinni työhönsä. Työyhteisöön ja organisaation tutustuminen ja kokonaiskuvan saaminen uudesta työstä auttavat tähän. Perehdyttäminen tulee järjestää mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Oikeisiin töihin on hyvä päästä kiinni mahdollisimman nopeasti ja parhaimmillaan ensimmäisen viikon aikana tulokas saa ”ensiapupakkauksen”, joka auttaa työn alkuun pääsemisessä. Mahdollisimman nopeasti ensimmäisen viikon aikana olisi hyvä tavata esimies, jonka kanssa keskustellaan työtehtävät siten että kumpikin osapuoli ymmärtävät ne samalla tavalla. Keskustelun aikana käydään myös tavoitteet ja mikäli kyseessä on uusi työntekijä, koeaikaan liittyvä asiat käydään myös läpi. Uuden tulokkaan osaaminen ja kokemukset on hyvä selvittää ensimmäisen viikon aikana. Tämän pohjalta täsmennetään tukeva perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämispohja on hyvä olla yrityksellä olemassa, jota voidaan muokata uuden työntekijän tarpeita vastaavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Perehdyttämisohjelma voi olla ensimmäisellä viikolla melko tiivis, mutta on tärkeää huomioida kunkin perehtyjän asioiden omaksuminen. Perehdyttämisohjelman ei kannata olla liian tiivis, vaan on tärkeä opastaa mistä tarvittava lisätieto löytyy. Työn alussa kokonaisuuden hahmottaminen pienien yksityiskohtien sijaan on tärkeää. Ensimmäisen viikon loppupuolella on hyvä pitää pieni palautekeskustelu perehdyttämisestä sekä arvioida mihin jatkossa panostetaan ja mitä voidaan mahdollisesti jättää vähemmälle. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

2.5.3 Ensimmäinen kuukausi ja koeaika

Ensimmäisen kuukauden aikana on perehdyttävällä oltava omien näkemysten esilletuomisen mahdollisuus ja on tarkoitus että tulokas pääsee sisälle yrityksen toimintakulttuuriin ja kiinni tuottavaan työntekoon. Usein ensimmäisen kuukauden aikana päävastuu siirtyy vähitellen perehtyjälle ja käydään mahdollisesti ensimmäinen palautekeskustelu perehdyttämisestä esimiehen kanssa. Tässä palautekeskustelussa tarkistetaan onko tulokkaalla mahdollisuudet onnistua ja onko perehdyttäminen suoritettu tasokkaasti. Tarvittaessa tulokas muuttaa toimintatapojaan ennen koeajan loppumista. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Koeajan kuluessa on tavoitteena, että perehtyjä pääsee alkuun työssään ja että hän selviytyy itsenäisesti työssään. Tavoitteena on että tulokas tuntee kuuluvansa yhteisöön ja että hänet on otettu jäseneksi työyhteisönsä. Ennen koeajan loppumista, käydään koeaikakeskustelu esimiehen johdolla, jossa perehdyttämisen jatkotarpeet selvitetään sekä käydään läpi onnistumiset ja työsuhteen jatkuminen. Perehdyttäminen saattaa jatkua pidempäänkin kuin lain sallimaan neljän kuukauden koeajan verran. Se suunnitellaan tarpeen mukaan riittävän lyhyeksi tai riittävän pitkäksi. Pääasia että tulokas saa hyvän alun työlleen. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

3 Perehdyttämisoppaan kehittämisprojekti

Tässä kappaleessa käydään läpi hankkeen lähtötilanne ja suunnittelu, käydään läpi miten kehitysprojekti toteutettiin sekä mitä menetelmiä projektissa käytettiin ja mitä tuloksia niistä saatiin. Kehitysprojektin arviointi kauppiaan, työntekijän ja opinnäytetyön tekijän näkökulmasta käydään läpi kappaleen 4 lopussa.

3.1 Hankkeen lähtötilanne ja suunnittelu

Opinnäytetyön idea lähti kauppiaan ehdotuksesta ja tekijän toivomuksesta. Kauppiat aloittivat toiminnan lokakuun alkupuolella eikä perehdyttämisopasta toimeksiantajalla entuudestaan ollut. Näin ollen oppaan tekeminen heille opinnäytetyönä tuli suureen tarpeeseen. Toimeksiantajan toiveena oli tehdä perehdyttämisoppaasta sellainen versio, joka on tarvittaessa muokattavissa mahdollisten uusien liikkeiden avaamista ajatellen. Näin ollen sähköisen perehdyttämisoppaan suunnittelu aloitettiin. Toimeksiantaja toivoi myös perehdyttämisoppaan olevan mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen, jotta perehdytettävä tähän jaksaisi huolellisesti paneutua.

Suunnittelussa käytettiin apuna perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta ja jonkin verran Internet - lähteitä. Aiheesta löytyy useita aikaisempina vuosina tehtyjä opinnäytetöitä, joista tekijä sai myös jonkin verran omaan työhön ideoita. Yhteistyö kauppiaan kanssa auttoi työn suunnittelussa varsin paljon. Oppaan runko on suunniteltu Kupiaksen ja Peltolan perehdyttäminen pelikentällä - kirjan osaamisalueiden mukaan. Perehdyttämisopas tehtiin sähköisenä, kuitenkin aina uuden työntekijän tullessa työpaikalle, tulostetaan tälle paperinen versio oppaasta.

3.2 Kehittämisprojektin toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena, jonka vuoksi aihetta ei ole tarpeellista lähestyä kvantitatiivisella otteella. Lähestymistavaksi sopi konstruktiivinen tutkimus, koska kehittämistehtävänä oli luoda perehdyttämisopas, eli jokin konkreettinen tuotos. Tämä lähestymistapa ei rajaa pois mitään menetelmiä, joten konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä voi olla erilaisia. Tyypillisiä menetelmiä tässä lähestymistavassa on havainnointi, ryhmäkeskustelut, haastattelu ja kysely. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 67-68.)

Laadullisilla menetelmillä tutkittaessa, tutkittavia on paljon vähemmän mutta aineistoa tulee usein runsaasti. Näin ollen tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä paremmin suppeasta kohteesta hankitun runsaan tiedon avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.) Kehittämistyössä

painotetaan toimintatutkimuksen tavoin yhteistyötä. Käyttäjien tarpeet on usein hyvin oleellista tuntea perusteellisesti kehittämistyötä tehdessä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 68).

3.2.1 Tutkimusmenetelmät

Tätä aihetta miettiessä tuli mieleen kolme menetelmää joita on mahdollista hyödyntää tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä. Haastattelujen tekeminen kauppiaille ja työntekijöille auttaisivat saamaan luotettavia mielipiteitä lopullisen työn tulosten perusteiksi.

Haastattelut ovat tiedonkeruumenetelmänä yksi käytetyimpiä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelutilanteessa yksilöllä on mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti, näin ollen haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä kun halutaan tutkimustilanteen subjektina korostaa yksilöä. Kehittämistyössä kannattaa kuitenkin aina haastattelun rinnalle ottaa jokin toinen tutkimusmenetelmä, sillä ne usein tukevat toisiaan. Haastattelujen avulla voidaan syventää asioita sekä mahdollisesti selvittää vaikeita tai arkoja aiheita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

Valittaessa haastattelua aineistonkeruumenetelmäksi täytyy pohtia minkälaista haastattelua suunnittelee tekevänsä ja minkälaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Kuinka kiinteitä haastattelukysymyksistä halutaan tehdä ja minkä verran haastattelijalla on valmis joustamaan haastattelutilanteessa kysymysten suhteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95-96.) Tässä opinnäytetyössä aion käyttää apuna yksilöhaastattelua koska haastateltavana ovat sekä kauppias että työntekijät ja perehdyttämisen näkökulma näiden välillä on hiukan erilainen.

Yksilöhaastatteluna aineiston keräämisenä suositellaan joko lomake- tai teemahaastattelua. Lomake- eli strukturoidussa haastattelussa kaikki kysymykset ovat ennalta määritettyjä ja kaikilta tutkittavilta kysytään kysymykset samassa järjestyksessä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 96.) Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on avoimen ja strukturoidun haastattelun välimuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 203). Siinä on ennakkoon valitut kysymykset, mutta niiden järjestystä voi haastattelijalla vaihtaa haastattelun edetessä. Tarkat sanamuodot voivat kysymyksissä myös vaihdella ja tilanteeseen soveltumattomat etukäteen laaditut kysymykset voidaan jättää kysymättä kokonaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan myös kysyä mieleen tulevia kysymyksiä haastattelun aikana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97.)

Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyissä haastattelulomakkeissa kysymykset on jaettu teemoittain, Kupiaksen ja Peltolan (2009, 90) osaamisalueiden mukaan. Nämä osaamisalueet ovat selvitetty kappaleessa 3 edellä. Kysymykset mietitään etukäteen, mutta niitä voidaan haastattelun edetessä hieman muokata ja tarvittaessa jättää turhia kysymyksiä pois.

Havainnoinnin avulla on hyvä mahdollisuus saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja toimintaympäristön tapahtumista. Päivittäin ihminen havainnoi ympärillä tapahtuvia asioita mutta tutkimuksellinen havainnointi on satunnaisen katselemisen sijaan systemaattista tarkkailua. Aineistoa kerätään niin luonnollisessa kuin keinotekoisessakin tilanteissa sekä ympäristöissä ja sitä voidaan käyttää joko haastattelun tukena tai itsenäisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.) Havainnointi auttaa saamaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset sanojensa mukaisesti (Vilka 2006, 37). Alkuperäisen suunnitelman mukaan aioin käyttää tässä opinnäytetyössä havainnointia täydentämään haastatteluista saatuja tuloksia. Havainnoinnin tulokset jäivät kuitenkin lopputuloksen kannalta merkityksettömiksi.

Benchmarking on oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan. Se on menetelmä, jolla yleensä tutkitaan menestyviä organisaatioita ja otetaan mallia hyväksi havaituista tavoista toimia. Vertailukohteeksi voidaan ottaa esimerkiksi muut osastot omassa yrityksessä, toisten toimialojen yritykset tai kilpailijat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163-164.) Tätä menetelmää on hyvä käyttää myös tukena oppaan tekemisessä tarkastelemalla mahdollisuuksien mukaan muiden urheilukauppojen tai muiden kaupan alan liikkeiden perehdytysmalleja ja oppaita.

3.2.2 Tulokset

Kauppiaalle tehdyssä haastattelussa käytiin läpi kaikki Kupiaksen ja Peltolan määrittelemät yleispätevät osaamisalueet, ja kuinka tärkeä kukin osaamisalue perehdyttämisoppaassa on. Haastattelussa selvitettiin myös, mitä asioita osaamisalueet juuri heidän työyhteisössään sisältävät. Kauppiaan mukaan tehtäväosaaminen perehdyttämisoppaassa nousi tärkeimmäksi osaamisalueeksi. Myyjän tärkein tehtävä on myydä ja tietää tarkoin, miten myyntiprosessi urheilukaupassa etenee. Asiakaspalvelu ja työturvallisuuden liittyvät asiat ovat myös tärkeitä tehtäväkohtaisessa osaamisessa myyjän tehtävää ajatellen. Perehdyttävän aikaisemman osaamisen huomioiminen nousi haastattelun aikana myös esille. Kauppiaan mielestä aikaisemman osaamisen huomioiminen on perehdyttämisen alkuvaiheessa tärkeää, koska näin voidaan säästää aikaa perehdyttämisessä. Tämän myötä päädyttiin lisäämään henkilökohtaiseen perehdyttämissuunnitelmaan kohta aikaisemmalle osaamiselle.

Lisäkysymyksissä kysyttiin kuinka kauan perehdyttämiseen tarvitaan kauppiaan mielestä aikaa ja mitä haasteita hän perehdyttämisprosessissa näkee. Kauppiaan mielestä perehdyttämisjakso pitää olla vähintään yhtä pitkä kuin perehdyttävän koeaika, jonka aikana katsotaan onko työntekijä oikea henkilö kyseiseen työhön. Perehdyttäminen voi tarvittaessa jatkua koeajan jälkeenkin. Haasteelliseksi kauppias kokee ajanpuutteen. Mikäli perehdyttää uuden työntekijän huolellisesti, tuo se kuitenkin paljon aikaa takaisin. Perehdyttämisen seurannan merkityksestä perehdyttämisprosessissa kysyttiin myös haastattelun aikana. Henkilökohtaisen pereh-

dyttämissuunnitelman sekä tasaisin väliajoin käytyjen keskustelujen avulla sitä olisi hyvä seurata. Perehdyttämisoppaassa olevaan perehdyttämissuunnitelmaan lisättiin kauppiaan toiveesta kohta perehdyttämisen seurannalle.

Työntekijälle tehdyssä haastattelussa käytiin myös läpi osaamisalueet, mutta hieman eri tavalla kuin kauppiaille tehdyssä haastattelussa. Haastattelussa keskityttiin siihen, kuinka hyvin perehdyttäminen on tapahtunut kussakin osaamisalueissa ja kuinka tärkeänä ko. osaamisalueetta perehdyttämisen yhteydessä pidettiin. Organisaatio-osaamiseen liittyvää perehdyttämistä olisi työntekijän mielestä ollut hyvä olla enemmän. Muut osaamisalueet oli käyty perusteellisesti perehdyttämisen vaiheissa läpi. Toimialaosaamiseen liittyvää perehdyttämistä haastateltava ei kokenut erityisen tärkeänä. Tämä osaamisalue jätettiin täten perehdyttämisoppaasta pois pientä toimialaan liittyvää mainintaa lukuun ottamatta.

Haastattelussa kysyttiin lisäksi perehdyttämiseen käytettävän ajan määrästä ja perehdyttämisen seurannasta. Haastateltavan mukaan perehdyttämiseen on käytettävä tarpeeksi aikaa, niin kauan että perehdytettävä on omaksunut opetetut asiat. Perehdyttämisen seurannan haastateltava koki myös tärkeäksi. On hyvä varmistaa perehdyttämisen loppupuolella opetetujen asioiden sisäistäminen. Lopussa kysyttiin myös tukimateriaalin tärkeydestä perehdyttämisen prosessin yhteydessä. Haastateltavan mukaan tukimateriaalin käyttö on tärkeää, mutta perehdyttäminen ei voi kuitenkaan olla itseksensä asioiden lukemista, vaan asiat on käytävä läpi yhdessä perehdyttäjän kanssa myös suullisesti.

Havainnoinnista liikkeessä ei saatu juuri hyödyllistä tietoa lopullisen tuotoksen kannalta. Havainnoinnin tapahtuessa liikettä ei ollut vielä avattu ja liikkeessä työskenteli paljon vapaaehtoisia työntekijöitä, jotka eivät ole yrityksen palkkistoilla. Näin ollen juuri kyseisen yrityksen työntekijöiden havainnoiminen oli miltei mahdotonta. Toimintaympäristöä tarkkailtiin ja perehdyttämisoppaan kannalta hyödyllistä oli nähdä, miten esimerkiksi turvallisuussuunnitelma sekä työterveydenhuolto opastukset olivat kahvihuoneen seinällä jokaisen työntekijän luettavissa. Nämä oppaat voidaan laittaa perehdyttämisoppaaseen liitteeksi.

Perehdyttämisoppaita on tehty opinnäytetöinä aiempinakin vuosina. Opinnäytetyöarkisto Theseuksen selailun tuloksena löytyi yksi aikaisemmin Intersport megastore Lielahdelle tehty henkilöstöopas, mutta ilmeisesti tietosuoja syistä itse henkilöstöopasta ei julkisesti nähty. Muita kaupanalan perehdyttämisoppaita Theseuksesta löytyi jopa julkisina, mutta varsinaisia ideoita oppaan rakenteeseen ei näistä kuitenkaan saatu. Kehittämistyön raportoinnin kannalta koin muiden perehdyttämiseen liittyvien opinnäytetöiden tarkastelun hyödylliseksi. Tärkeimmäksi vertailukohteeksi saatiin Intersport - ketjun oma Talonkirja. Talonkirja on kaikille Intersport - ketjun liikkeille suunnattu perehdyttämisopas, joka kuitenkin toimeksiantajan mukaan on varsin hankalalukuinen ja sisällöltään laaja. Talonkirjasta saatiin joka tapauksessa

tämän kehittämistyön sisällön kannalta merkittäviä tietoja. Työsuhteosioon saatiin hyödyllistä tietoa työsopimukseen, lomiin ja työaikoihin liittyen. Myös myyjän tehtävä oli hyvin ja tarkoin selostettu Talonkirjassa, mikä otettiin sieltä suoraan tähän perehdyttämispöytäkirjaan.

3.2.3 Perehdyttämispöytäkirjan rakenne

Perehdyttämispöytäkirjan teon aikana sain kommentteja toimeksiantajalta, joiden perusteella opasta muokattiin sopivalla tavalla. Työ lähetettiin sähköpostitse toimeksiantajalle, ja kommentit annettiin puhelimitse. Ulkoasun suunnittelin itse.

Perehdyttämispöytäkirja koostuu kahdesta osasta: perehdyttämispöytäkirjasta sekä henkilökohtaisesta perehdyttämissuunnitelmasta. Perehdyttämispöytäkirjassa on sivuja kaiken kaikkiaan 17. Tämä sivumäärä sisältää henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman.

Perehdyttämispöytäkirja alkaa tervetuliaissanoilla, jonka jälkeen käydään työsuhteen alkuun liittyvät yleiset asiat läpi, kuten ohjelmien käyttö, työtilojen ja työkalujen esittely, avaimet ja työvaatteet. Tämän jälkeen käydään läpi myyjän perustehtävät kaupassa sekä käydään läpi perusteellisesti myynnin prosessi. Seuraavassa kappaleessa perehdyttämispöytäkirjassa käydään läpi yrityksen visio ja arvot. Työajat, työvuorot sekä työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat opissa viimeisenä ennen henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelmaa. Henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma on niin sanottu check - lista, josta tulokkaan on helppo seurata oman perehdyttämispöytäkirjan etenemistä. Suunnitelmaan merkitään myös mahdollinen tulokkaan aiempi osaaminen.

3.3 Perehdyttämispöytäkirjan arviointi

Tässä kappaleessa käydään läpi työn arviointia kauppiaan ja työntekijän näkökulmasta. Arvioin myös itse työn etenemistä ja lopputulosta. Palaute työstä kerättiin kauppiaalta sähköpostikyselyllä ja työntekijältä puhelimitse.

Kauppiaan mielestä työssä on ymmärretty hyvin työntekijän perehdyttämisen tarpeet. Perehdyttämispöytäkirja on nyt selkeä ja kaikki tieto on tiiviissä paketissa. Opissa ei ole kauppiaan mukaan liikaa luettavaa, joten uusi työntekijä jaksaa paneutua siihen paremmin. Opista tuli liikkeen näköinen, vaikka työntekijät ja kauppias eivät kyenneet aina syvällisesti paneutuen vastaamaan tekijän kaikkiin kysymyksiin. Opas on jo kauppiaan mukaan otettu käyttöön työpaikalla.

Intersport Ylivieskan työntekijä arvioi lopputuloksen olevan juuri heidän työpaikalleen sopiva ja tarpeeksi selkeä sekä helppolukuinen. Työntekijän mukaan tekijä huomioi työssään kokonaisvaltaisesti perehdyttämiseen liittyviä osa-alueita. Hän koki perehdyttämisoppaan tarpeelliseksi työpaikallaan mahdollisia tulevia uusia myyjiä ajatellen.

Kehittämistyön tekeminen Intersport Ylivieskalle oli mielenkiintoista ja opettavaista. Onnistuin mielestäni toteuttamaan perehdyttämisoppaan toimeksiantajan toiveen sekä omien tavoitteiden mukaisesti. Projektin aikana opin paljon perehdyttämisestä sekä sen tärkeydestä organisaatioissa eri teorialähteiden kautta.

Opinnäytetyön tekeminen sujui alkuun ongelmitta. Aiheen ollessa selkeä ja mielenkiintoinen, prosessikin eteni vaivatta. Kehittämisprojektin loppupuolella toimeksiantajan kiireet kuitenkin häiritsivät hieman omaa aikataulutustani ja joitakin vastauksia jouduttiin odottamaan. Tämä viivästytti työn etenemistä ja loppuun saattamista.

4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Perehdyttämisoppaan laatimisessa käytettiin apuna kauppiaille sekä työntekijöille tehtyjä haastatteluja sekä Intersport - ketjun yhteistä Talonkirjaa. Yhteydenpito toimeksiantajan kanssa auttoi toimivan perehdyttämisoppaan laatimisessa. Opas luovutetaan Intersport Ylivieskan kauppiaille ja se on sähköisessä muodossa. Näin se on helposti muokattavissa ja tarvittaessa toimii myös muissa ketjun liikkeissä. Oppaassa on liitteenä henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma, josta on helppo seurata perehdyttämisen edistymistä.

Motivaatio on yksi tärkeä osa perehdyttämisen onnistumista. Kuten kappaleessa 2 edellä todettiin, sisällöllinen motivaatio muodostuu kolmesta eri osasta. Työntekijän onnistuminen työssään, tekemisen ilo ja asian kokeminen itselleen tärkeäksi ovat seikkoja jotka vaikuttavat motivaatioon ja sen ylläpitämiseen. Perehdyttäjän on hyvä selvittää uuden työntekijän kiinnostukset sekä pitää huolta oppimisilmapiiristä ja näin varmistaa että motivaation muodostumisen osa-alueet uudella työntekijällä täyttyvät. (Kupias & Peltola 2009, 129-131.)

Kauppiaan on huolehdittava, että jokainen uusi työntekijä saa tulostetun perehdyttämisoppaan. Perehdyttämisopas on syytä käydä tietyin aikaväleinä läpi ja päivittää mahdollisesti vanhentuneet yrityksen tiedot tai käytännöt. Koska ihmiset ovat erilaisia ja oppivat erilailla, perehdyttämisoppaasta ja prosessista voisi myös rakentaa yksilöllisemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että aina uuden työntekijän tullessa töihin, tehtäisiin perusteellinen kartoitus tulokkaan osaamisista sekä oppimistyyleistä ja suunniteltaisiin koko perehdyttämisprosessi tämän pohjalta. Pohdittaisiin, oppiiko tulokas paremmin kuvien, tekstin vai tekemisen kautta. Pienessä

yrityksessä, kuten Intersport Ylivieskassa, voisi edellä mainittu ehdotus olla hieman liian aikaa vievää, koska varsinaista perehdyttämistä vastaavaa yrityksessä ei ole. Toisaalta, yksilöllisemmän perehdyttämisen prosessin voisi rakentaa muokkaamalla vain perehdyttämispöytätyökalun osaamisen mukaisesti, joka ei vie niin paljon aikaa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3.uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Kangas, P. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3.painos. Työturvallisuuskeskus.

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Helsinki: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY-pro.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi

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

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3.painos. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset lähteet:

Intersport Finland 2013. Intersport lyhyesti. Viitattu 19.9.2013.

<http://www.intersport.fi/fi/intersport/intersport-lyhyesti/>

Intersport Finland 2013. Vastuullisuus. Viitattu 19.9.2013.

<http://www.intersport.fi/fi/intersport/vastuullisuus/>

Intersport Finland 2013. Ylivieska kaupan osastot. Viitattu 28.10.2013.

<http://www.intersport.fi/fi/kauppa/ylivieska/osasto/>

Työterveyslaitos. 2012. Perehdyttäminen. Viitattu 4.9.2013.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyjohtaminen_ja_esimiesty/perehdyttaminen/sivut/default.aspx

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Liitteet

Liite 1 Perehdyttämisopas.....	27
Liite 2 Haastattelulomake esimiehelle	27
Liite 3 Haastattelulomake työntekijälle	30

Liite 1 Perehdyttämisopas

Sisällys

Tervetuloa meille!	Error! Bookmark not defined.
Yleisiä asioita	Error! Bookmark not defined.
Myynti ja asiakaspalvelu	Error! Bookmark not defined.
Miten toimimme?.....	Error! Bookmark not defined.
Työsuhdeasiat	Error! Bookmark not defined.
Työturvallisuus	Error! Bookmark not defined.
Henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma	Error! Bookmark not defined.

Liite 2 Haastattelulomake esimiehelle

Teemahaastattelu - kauppias

Perehdyttämistä varten on muokattu yleispätevä osaamisjäsentely. Kun osaamisalueet jäsennellään, on perehdyttämisen suunnittelijan helpompi hahmottaa perehdyttämisen alueita (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Tämä kysely toimii apuna perehdyttämisoppaan laatimisessa.

1. Kuinka tärkeänä pidät alla lueteltuja osaamisalueita osana perehdyttämisprosessia? Käy jokainen osaamisalue kerrallaan läpi ja numeroi siinä järjestyksessä, miten toivoisit alueiden olevan perehdyttämisoppaassa.

Yleis- /perusosaaminen

- yleiset työelämäntaidot, kuten kielitaito, atk-aidot, oppimaan oppiminen ym.

Organisaatio osaaminen

- organisaatiorakenne, arvot, visio, toimintamalli

Tehtäväosaaminen

- tehtäväkohtaisen osaamisen läpikäyminen (työntekijän entisen osaamisen huomioiminen)
- työturvallisuus

Tiimi- ja yhteistyöosaaminen

- yrityksen pelisääntöjen ja hiljaisen tiedon jakaminen
- työkavereihin tutustuttaminen

Toimialaosaaminen

- vähittäiskaupan tunteminen

Työsuhteosaaminen

- työsuhte asiat ja ehdot

- työsuhteeseen liittyvien velvollisuuksien ja etujen läpikäyminen.

Lisäksi:

2. Onko jotain muita teemoja/asioita mitä toivoisit olevan perehdyttämisoppaassa edellä mainittujen osaamisalueiden lisäksi?

3. Kuinka paljon uuden työntekijän perehdyttämiseen tarvitaan mielestänne aikaa?

4. Pitäisikö perehdyttämisessä opettujien asioiden sisäistämistä seurata vielä ns. varsinaisen perehdytysjakson jälkeen?

5. Mitä haasteita näette perehdyttämistilanteissa?

Liite 3 Haastattelulomake työntekijälle

Teemahaastattelu - työntekijä

Tätä kyselyä käytetään apuna perehdyttämisoppaan laatimisessa. Kysymykset on jaettu tiettyihin osaamisalueisiin.

1. Yleis- /perusosaaminen

- Käytiinkö perehdytyksessänne läpi työelämän yleisosaamistasi? (kielitaito, oppimaan oppiminen, atk-taidot -työssä tarvittavien ohjelmien käyttöopastus)

2. Organisaatio osaaminen

- Käytiinkö perehdytyksessänne läpi organisaation rakennetta, arvoja, visiota tai organisaation toimintapolitiikkaa? Jos ei, niin olisiko sen läpikäyminen mielestäsi tärkeää perehdyttämisen yhteydessä?

3. Tehtäväosaaminen

- Oliko sinulla entistä osaamista kun tulit uuteen työpaikkaan?(esimerkiksi asiakaspalvelukokemusta, kokemusta myymisestä tai kassan käytöstä) Otettiin se perehdytystilanteessa huomioon?
- Jos ei, niin kävittekö tehtäväkohtaisen osaamisen huolellisesti läpi ja kuinka tärkeänä pidät tehtäväkohtaisen osaamisen läpikäymistä perehdyttämisprosessissa?

4. Tiimi- ja yhteistyöosaaminen

- Käytiinkö perehdyttämistilanteessa läpi yrityksen pelisäännöt ja ns. hiljainen tieto? (työyhteisön sisällä vallitsevat ”kirjoittamattomat säännöt”)

Yhteiset pelisäännöt käytiin läpi

- Tutustutettiin sinut perehdyttämistilanteessa muihin työntekijöihin?

- Pidätkö tärkeänä tiimi- ja yhteistyöosaamisen läpikäymistä perehdyttämistilanteessa?

5. Toimialaosaaminen

- Oliko sinulla erikoiskaupan (urheilukaupan) tuntemusta ennen uuteen työpaikkaan tulemistä? Jos oli, miten se otettiin huomioon perehdyttämistilanteessa?
- Kuinka tärkeänä pidät toimialaosaamisen perehdyttämistä osana perehdytysprosessia?

6. Työsuhteosaaminen

- Käytiinkö perehdyttämistilanteessa työsuhteeseen liittyvät asiat läpi? työsuhteehdot, velvollisuudet ja edut, työturvallisuuteen liittyvät asiat kuten työterveydenhuolto ja paloturvallisuusohjeet?
- Kuinka tärkeänä pidät työsuhteosaamisen läpikäymistä perehdyttämistilanteessa?

Lisäksi:

- Miettiessä omaa perehdyttämistilannetta, missä asiassa/asioissa olisit toivonut saavan enemmän opastusta?
Olisi ollut tärkeämpää käydä enemmän organisaatio-osaamista läpi
- Kuinka paljon mielestäsi perehdyttämiseen tarvitaan kokonaisuudessaan aikaa? (suurin piirtein)
- Pitäisikö perehtymisessä opettujien asioiden sisäistämistä seurata vielä ns. varsinaisen perehdytysjakson jälkeen?
- Pidätkö lisä/tukimateriaalia tärkeänä perehdyttämisen yhteydessä?

Tukimateriaalin käyttö tärkeää, mutta tärkeää että perehdyttäminen ei ole vain materiaalin läpilukemista, vaan myös suusanallista.

Kiitos paljon vaivannäöstäsi!