Sipola Sonja

Perehdyttäminen ja sen merkitys

Tradenomi

Liiketalous

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Sipola Sonja

Työn nimi: Perehdyttäminen ja sen merkitys

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Avain sanat: Perehdyttäminen, perehdyttäjä, perehdytettävä, työntekijä, kauppias, hyödyt, työturvallisuus, tavoitteet, arviointi, suunnittelu, oppiminen ja osaaminen

Tässä opinnäytetyössä kerrotaan perehdyttämisestä, sen vaiheista ja merkityksestä. Opinnäytetyössä autetaan kauppiasta löytämään hyvän perehdyttämisen ja perehdyttäjän merkit. Työssä kerrotaan perehdytyksen tavoitteista, suunnittelusta sekä osaamisen kehittämisestä ja perehdyttämisen arvioinnista. Lisäksi opinnäytetyössä kerrotaan työturvallisuudesta ja työturvallisuuslaista osana perehdyttämistä.

Opinnäytetyön aihe määriteltiin toimeksiantajan tarpeen mukaan. Kioskissa ei ole käytetty olemassa olevaa perehdytysmateriaalia. Päivitetyllä materiaalilla autetaan nostamaan kauppiaan motivaatiota perehdyttää työntekijöitään.

Toiminnallisen opinnäytetyön teoriaosuuteen on käytetty lähteinä kirjoja, internet -sivuja sekä kirjoittajan omaa kokemusta ja perehdytyskyselyn tuloksia. Kysymykset ja kyselyn tulokset on kerrottu kappaleessa 6. Kyselyyn oli vastattu 158 kertaa.

Perehdytysmateriaali on tehty olemassa olevaa materiaalia ja teoriapohjaa käyttäen. Materiaalia käytetään tulevissa perehdyttämisissä ja materiaalia päivitetään tarpeen vaatiessa. Perehdytysmateriaalissa on käsitelty tuotteet ja palvelut sekä työtapoja. Lisäksi materiaalissa on kerrottu hyödyt, arvot, yhteystiedot ja käytännön esimerkkejä.

Perehdyttämistä seurataan ja kehitetään, jotta nykyiset ja uudet työntekijät ovat motivoituneita osaajia työssään.

ABSTRACT

Author: Sonja Sipola

Title of the Publication: Job Orientation and its Meaning in business

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: job orientation, benefits, employee, goals, planning, studying, evaluation

The thesis discusses the theory of job orientation i.e. what job orientation means and what is required from the employer and employee. The purpose was to know more about the steps of orientation to make good orientation material for entrepreneurs of R-kiosk Kauppakatu. The start for the thesis was the need of the kiosk. The kiosk does not use job orientation material and therefore it needed specific material on its products, services and methods to be in used in employee orientation.

The theoretical material is based on books and websites, on the authors's 7-year-long experience of working in an R-kiosk as well as on the results of the inquiry. The material also discusses goals and benefits.

A further aim was that entrepreneurs could have their spare time and employees would know what they should do in each situation. Job orientation is important when new people are hired as orientation material helps employees to work correctly and independently.

An inquiry with questions was made on job orientation for entrepreneurs, employees and trainers. The inquiry was answered 158 times. The results showed what they thought about orientation and work safety. The results are presented in chapter six.

It is important that the entrepreneur can find the job orientation directions and the employee the information. The thesis can help companies to make a good job orientation.

ALKUSANAT

Olen työskennellyt R-kioskilla keväästä 2011 lähtien. Aloitin kesätyöntekijänä Kauppakadulla. Sain noin viikon mittaisen perehdytyksen, jonka jälkeen työ oli hallittava itsenäisesti. Äitiysloman jälkeen palasin R-kioskille lokakuussa 2012 Iisalmen Savonkadun kioskiin. Vuonna 2013 aloitin esimiehenä. Esimiehen työhön perehdyttäminen oli vähäistä, kun työtehtävät olivat pääasiassa myyjän rutiinityötä raportoinnin ja vastuun lisäksi. Tradenomi opinnot saivat alkunsa syyskuussa 2014. Halusin kehittyä esimiehenä ja saada teoriatukea työhöni.

Vuoden 2016 keväällä siirryin takaisin Kauppakadulle Postin tuodessa henkilön työtarvetta. Kauppakatu sai kahden viikon perehdytyksen Postin palveluihin. Samaan aikaan Savonkatu sai kauppiaan. Vuosi 2016 toi Kauppakadun kioskille paljon uutta, myös uuden työntekijän. Käytössä ei ollut R-kioskin omaa perehdytysmateriaalia.

Oma opinnäytetyöni sai alkunsa siitä, kun aloimme pohtia syytä perehdytysmateriaalin käyttämättömyydelle. Oman esimieskokemuksen innoittamana halusin kehittää Kauppakadun perehdyttämistä ja luoda materiaalia, joka olisi päivittäisessä käytössä tukemassa arkea.

Työssä olen halunnut korostaa perehdyttämisen merkitystä. Perehdyttäjän rooli on tärkeä. Toivon saavani aikaan keskustelua ja mahdollisuuden kehittää perehdytystä organisaatioissa. Työssäni vastataan kysymyksiin, miten hyvä perehdytys suunnitellaan, kuinka perehdyttäminen toteutetaan sekä kuinka perehdyttämistä kehitetään ja arvioidaan.

Materiaali on pääosin kirjallisuutta heijastuen omaan kokemukseen. Lisäksi materiaalia on kerätty R-kioskille tehdyn kyselyn perusteella sekä verkosta.

Kiitän kaikkia perehdytyskyselyyn vastanneita kauppiaita, esimiehiä, työntekijöitä, reserviläisiä ja harjoittelijoita. Lisäksi haluan kiittää kauppias Sanna Rautasta, sillä ilman hänen toimeksiantoaan työni ei olisi mahdollinen.

10.11.2018

Sonja Sipola

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 PEREHDYTTÄMINEN 2
2.1. Perehdyttäminen ja sen hyödyt 5
2.2. Perehdytettävän rooli perehdyttämisessä 7
2.3. Työturvallisuus ja lainsäädäntö perehdytyksessä 8

3 PEREHDYTTÄMISEN VAIHEET 12
3.1. Tavoitteet 12
3.2. Osaamisen ja oppimisen huomioiminen perehdyttämisen suunnittelussa 13
3.3. Perehdyttämisen toteutus 17
3.4. Arviointi ja kehittymisen seuranta 19
3.5. Arvot ja perehdyttäminen 20
3.6. Hyvä perehdyttäjä 22

4 PEREHDYTYSKYSELY KIOSKILLE 26
4.1. Yritysesittely 26
4.2. Kyselyn tavoite ja toteutus 27
4.3. Tulokset ja analysointi 27

5 POHDINTA 33

LÄHDELUETTELO 34

LIITTEET 35

1 JOHDANTO

Ensimmäiseen työpäivään liittyy paljon odotuksia, uteliaisuutta, pelkoa ja jännitystä. Ensimmäiset kontaktit ja tulevat työpäivät tulevat kertomaan työntekijälle paljon.

Työturvallisuuslaki 738/2002 velvoittaa työnantajaa huolehtimaan varsinkin nuorista työntekijöistä. Yrityksen tulee antaa opetusta, ohjausta ja henkilökohtaista opastusta. On huomioitava työntekijän ikä, työpaikan olot sekä muut henkilökohtaiset ominaisuudet.

Opinnäytetyöni kertoo perehdyttämisestä ja sen merkityksestä. Perehdyttäminen on tärkeä asia, joka pitäisi ottaa vakavasti jokaisessa organisaatiossa.

Kioskikohtainen perehdytysmateriaali koettiin tarpeelliseksi Kauppakadun kioskilla, sillä käytössä ei ollut minkäänlaista materiaalia nykyisten työntekijöiden tiedossa tai uusille työntekijöille annettavaksi. Kauppias toivoi materiaalia, joka olisi käden ulottuvilla ja heti saatavilla. Tavoitteena on siis tehdä pienimuotoinen perehdyttämisopas uusille ja nykyisille työntekijöille arjen helpottamiseksi. Materiaalin halutaan tehdä kokoon A5. Materiaalin sisältö ja tarve nähdään vasta varsinaisessa käytössä. Tähän opinnäytetyöhön ei saada lopullista arviointi onnistumisesta perehdytysmateriaalin ollessa käytössä. Materiaali on kuitenkin sellaista, missä perusasiat pysyvät samana. Kauppias voi itse vaikuttaa sisältöön ja päivittämiseen tarpeen vaatiessa. Tarkoituksena on herätellä perehdyttämisen merkitystä ja saada materiaali päivittäiseen käyttöön vuoden 2019 aikana.

Työtä varten on tehty myös anonyymi perehdytyskysely R-kioskin työntekijöille ja kauppiaille, jotta saadaan tarkempaa ja yksilöidympää sisältöä materiaaliin. Esitän saadut kehittämiseen ja onnistumisiin liittyvät vastaukset myös R-kioskin organisaatiolle.

Työn tarkoitus on saada kokonaiskuva perehdyttämisestä ja sen merkityksestä kaikkine vaiheineen suunnittelun ja toteutuksen kautta arviointiin sekä perehdyttämisen kehittämiseen. Työ antaa lukijalleen mahdollisuuden herätellä ajatuksia perehdyttämiseen liittyen esimerkiksi sen tuomien hyötyjen kautta.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on työn tärkein perusta ja työnantajan velvollisuus perehdyttää työntekijä perustuu muun muassa työturvallisuuslakiin 738/2002. Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii sopeuttamaan henkilön uuteen työhön ja työympäristöön. Suomessa järjestelmällinen työnopastajakoulutus otettiin käyttöön toisen maailmansodan jälkeen, jolloin kasvavalla teollisuudella oli tarve opastaa nopeasti työntekijöitä massatuotantoon. Tuolloin perehdyttämisen keskeisin tavoite oli taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. (Kjelin 2003, 161-163.)

Perehdyttäminen lähtee liikkeelle rekrytointitarpeesta. Ensin etsitään henkilö, joka sopii tehtäväkuvaukseen. Joskus esimiehellä voi olla mielessä tehtävää aiemmin hoitanut henkilö ja hänen kielteiset piirteensä. Tällöin esimies alkaa etsiä uutta henkilöä, joka on täysin päinvastainen. (Valvisto 2005, 27-29.) Mikäli rekrytointi ja perehdyttäminen ei jostain syystä onnistu, on tärkeää selvittää syyt. Keskinäinen luottamus ja kommunikointi ovat avainasemassa tällaisia tilanteita selvittäessä. Jos kyse on epäonnistumisesta, ei asioiden tule antaa edetä liian pitkälle. Työntekijän puutteelliseen toimintaan tulee puuttua heti. Jokainen rekrytointi on tärkeä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-244.)

Perehdyttäminen vaatii aikaa, sisäistämistä ja motivaatiota. Perehdyttäminen alkaa jo tulevan työntekijän ja organisaation ensimmäisten kontaktien aikana. Vaikka työntekijän aktiivisuus ja itsenäisyys lisääntyvät päivä päivältä, useimmat kokevat olevansa perehdytyksessä vielä ensimmäisen vuoden aikana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Kioskityössä on otettava kaikki päivittäiset ja muuten oleelliset asiat esille jo työsuhteen alkuvaiheessa.

Kun työntekijä aloittaa ensimmäistä päiväänsä, esimiehen on hyvä olla vastassa tai vähintään puhelinyhteydessä häneen (Valvisto 2005, 47-50). Yrityksen muu kokenut ja osaava henkilö perehdyttää työntekijän, mikäli esimies ei voi perehdyttää. Työvuoro on hyvä aloittaa rauhallisimmasta työvuorosta, esimerkiksi iltavuorosta. Tämä auttaa työntekijää näkemään ja kokemaan työympäristön selkeämmin sen sijaan, että hän aloittaisi työnsä aamuvuoron hektisimmistä tunneista. Työntekijän perehdytyssuunnitelma, järjestelmät, sovellukset ja tuotteet sekä palvelut käydään ensisilmäyksellä läpi. Seuraavat viikot puolestaan luovat työntekijälle mielikuvan siitä, mitä työ uudessa ympäristössä pitää sisällään. Mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi ja vahvempi pohja luodaan kestävälle työsuhteelle.

Tämä vähentää myös vaihtuvuutta organisaatiossa. Perehdyttäminen on antaa työntekijälleen mielikuvan siitä, kuinka organisaatio kohtelee työntekijöitään ja kuinka heistä halutaan pitää kiinni alusta alkaen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 24

Perehdyttäminen alkaa siis jo työhönottovaiheessa. Työyhteisön ja perehdyttäjän tulee valmistautua uuden työntekijän tuloon kokoamalla valmiiksi työasu, työohjeet ja muut tarvittavat asiat. Ensimmäisenä päivänä työntekijään tutustutaan ja perehdyttämisessä keskitytään asioihin, jotka on hyvä oppia hetimmiten. (Työturvallisuuskeskus 2007, 9-10.) Perehdyttäminen pyritään pitämään luontevana tapahtumaketjuna, jossa työntekijän oppimista tuetaan sopivalla vauhdilla. On hyvä myös varmistaa, että mikä työntekijän rooli on ja mitä häneltä odotetaan. Työkokemus on otettava huomioon. Toisin sanoen, mitä vähemmän kokemusta, sitä enemmän keskittymisen tulisi painottua ohjaamiseen ja osaamisen siirtämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 161-163.)

Työntekijä näkee myönteisen päätöksen työpaikkaa kohtaan yhtä nopeasti kuin esimies näkee työntekijässä. Positiivinen vaikutelma kannustaa pysymään työssä. Työntekijää ei pidä jättää oman onnensa nojaan liian aikaisin. (Työturvallisuuskeskus 2007, 4-5.) On kuitenkin hyvä muistaa, että työntekijän aikaisempi kokemus ja koulutus on otettava huomioon tässäkin. Hyvä perehdytys on rakennettu tukemaan työntekijää uusien asioiden parissa ja erottamaan oleelliset asiat epäoleellisista. Työntekijä perehdytetään selviytymään hänelle uusien laitteiden, työkalujen ja ohjelmien kanssa. (Valvisto 2005, 47-50.) Perehdyttämisessä auttaa hyvin laadittu muistilista sekä esimiehelle että työntekijälle. Työnopastus on vain yksi osa perehdyttämisprosessia. Säilyttävä perehdyttäminen pitää yllä vallitsevia työkäytäntöjä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-37.)

Perehdyttäminen tulee olla selvästi jaettu ja määritelty henkilöstön ja esimiehen välillä. Jos vastuunjako puuttuu, voi syntyä tilanne, jossa oletetaan työntekijän jo tietävän jonkin työtehtävän taustat. Esimies oppii koko ajan omasta toiminnastaan ja osaa tuoda perehdyttämisessä uusia näkökulmia. Esimies voi keskustella perehdyttämisestä myös toisten perehdyttäjien kanssa. Lisäksi hän saa tietoa onnistumisestaan perehdytettävältä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-244.)

Iltavuoro sopisi aloitukseen parhaiten, sillä vuoro ei ole niin hektinen kuin aamuvuoro. Esimies kertoo tärkeät puhelinnumerot ja yhteystiedot, jotta työntekijä osaa ottaa epäselvissä tilanteissa yhteyttä oikeisiin kanaviin. Näin vältetään myös jatkuvaa puhelinpäivystystä esimiehen tai kauppiaan ollessa vapaalla. Hyvänä apuvälineenä voidaan pitää perehdytystä varten tehtyä ”käsikirjaa”. Perehdyttäminen jatkuu niin kauan, kun työntekijä esittää kysymyksiä, joihin on helppoja ja selkeitä vastauksia.

Perehdyttäminen on päättymässä silloin, kun työntekijä osaa esittää kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osata enää vastata. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Perehdytyksessä on hyvä myös varautua mahdollisiin muutoksiin. Muutokset luovat epävarmuutta ja turvattomuutta. Tilanteita helpottaa se, että asioista tiedotetaan henkilöstöä ja muutoksista keskustellaan ajan kanssa. Oikea ja riittävä tieto on tarpeen silloin, kun muutosta kohtaan on ennakkoluuloja. Näissä tilanteissa esimies voi helpottaa muun henkilöstön oloa sillä, että kertoo muutoksen koskevan kaikkia. Esimerkiksi tilanne, jossa uudenlainen järjestelmä tai työtapa on uusi koko organisaatiolle. Tällöin pelko virheistä tai epäonnistumisista ei ole enää niin suuri. (Työturvallisuuskeskus 2007, 20-21.)

Perehdyttämistä voidaan myös kehittää selvittämällä kehittämistarpeet. Työntekijän kokemukset selvitetään haastattelemalla. Jokainen henkilö katsoo perehdytystä omasta näkökulmastaan. Näin ollen jokainen mielipide perusteluineen on yhtä tärkeä ja varteenotettava. Mikäli kehittämistarpeita on löydetty, seuraavaksi asetetaan kehittämistavoitteet. Perehdyttämisessä on tarkoitus, että saavutetaan haluttu lopputulos ja työntekijä oppii kaiken tarvittavan pärjätäkseen työssä itsenäisesti. (Työturvallisuuskeskus 2007, 25-28.)

Kehittämiseen voidaan käyttää lomaketta, jonka avulla tulkitaan kehittämiskohteet ja -tarpeet sekä merkitään tarvittavat toimenpiteet. Kehittämisohjelmalla voidaan seurata perehdyttämisen kehittämisen kulkua. Ohjelmasta nähdään mitä ja miten tehdään, ketkä tekevät ja millainen on aikataulu. Esimiehen omat näkemykset ja muun henkilöstön perustelut tulee ottaa huomioon, kun asioista keskustellaan työyhteisössä. Näin saadaan käsittelyyn laajempi näkökulma. (Työturvallisuuskeskus 2007, 25-28.)

Perehdyttämisen kehittäminen vaatii paneutumista myös siihen, että sitä seurataan kaiken aikaa. Tällöin epäkohtiin voidaan puuttua jo varhaisessa vaiheessa. Työturvallisuuslaissa on määritelty pykälässä 31, että työn ollessa yhtäjaksoista paikallaoloa vaativaa tai yhtäjaksoisesti kuormittavaa, työn lomaan on järjestettävä mahdollisuus tarvittaessa sellaisiin taukoihin, jotka sallivat lyhytaikaisen poistumisen työpisteestä. Kun kehittämisohjelma on saatu loppuun, se arvioidaan. Lopputuloksesta päätellään kehittämissuunnitelman onnistuminen tai epäonnistuminen ja mitä olisi syytä tehdä toisin mahdollista seuraavaa kehittämisohjelmaa silmällä pitäen. (Työturvallisuuskeskus 2007, 25-28.) On hyvä muistaa, että jokainen perehdyttämistä kehittävä toimenpide parantaa työnlaatua ja henkilöstön oppimista.

Jokainen perehdytysprosessi opettaa ja kehittää esimiestä. Rooli on antoisaa ja mielenkiintoista, mutta myös epämukavaa. Joskus työelämän negatiiviset ilmiöt voivat vaikuttaa myös esimieheen. Silloin esimies ei välttämättä kykene vastaamaan roolistaan vaaditulla tavalla. Perehdyttäminen voi olla henkisestikin raskas prosessi kaikkine epävarmuustekijöineen, mutta esimiehen on vietävä perehdytys eteenpäin varmoin ottein. Perehdyttäminen on tämän vuoksi mielenkiintoinen ja kiehtova prosessi. Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho & Soininen 2012, 19-25.)

2.1. Perehdyttäminen ja sen hyödyt

Perehdyttämisen merkitys kasvaa kaiken aikaa. Ennen työ määräytyi hyvin pitkälti ohjeiden ja valvonnan kautta. Nykyään entistä keskeisempää on itseohjautuvuus, mikä tarvitsee toteutumisen tueksi ymmärrystä organisaation arvoista ja tavoitteista sekä työodotuksista. Esimiehen velvollisuutena on, että perehdyttämisen tarkoitus toteutuu. Siksi häneltä on odotettava, että hän hallitsee perehdyttämiseen kuuluvan teorian ja käytännön. Perehdyttämisessä pitkän tähtäimen tavoitteena on, että työntekijä kehittyy ja kasvaa. Kehittymistä on seurattava ja esimiehen tulee keskittyä hetkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Hyvä perehdytys heti työsuhteen alussa varmistaa, että työntekijä omaksuu yrityksen tuotteet ja palvelut sekä liiketoimintaperiaatteet. Se tuo omalta osaltaan mahdollisuuksia uudistaa yrityksen toimintaa ja tuotteita sekä kasvattaa kilpailukykyä markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Perehdyttämisen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi (Valvisto 2005, 47-50). Tämä on organisaation toiminnan kannalta tärkeää, sillä lyhyessä ajassa työntekijän on hallittava monia sovelluksia sekä tunnettava tuotteet ja palvelut. Perehdyttämisellä varmistetaan myös se, että työpanos vie koko ajan lähemmäksi strategian ja arvojen mukaisia tavoitteita. Lähes aina työhön hakenut ja valituksi tullut henkilö on ollut kiinnostunut työstä hakiessaan paikkaa. Syynä voi olla työntekijän oma kiinnostus tuotteista tai asiakaskunnasta tai mahdollisuudesta edetä uralla. (Valvisto 2005, 47-50.)

Perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Puutteellisella perehdyttämisellä voidaan aiheuttaa yritykselle reklamaatioita ja välittömiä kustannuksia tai jopa asiakkaiden menettämistä. Perehdyttäminen ja sen toteuttaminen, erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Perehdyttämisen lähtökohtana on siis työ, jossa halutaan painottaa yksittäisten työtehtävien, käytäntöjen ja tekemisen merkitystä. Uudelle työntekijälle esitellään organisaation muu henkilökunta, toimintatavat ja työkulttuuri. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Perehdyttäminen auttaa työntekijää jo heti alussa ymmärtämään oikeat työtavat. Tämä minimoi virheiden määrää sekä mahdollisten virheiden korjaamiseen käytettävää aikaa. Perehdyttäminen siis hyödyntää koko työyhteisöä. (Työturvallisuuskeskus 2007, 4-5.) Kaikki vaikuttaa myös työntekijän mielialaan ja motivaatioon. Keskustelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on tärkeää. Pohdinnalla ja palautteella on suuri merkitys, sillä niiden avulla työntekijä saa mahdollisuuden tarkentaa käsityksiä työstä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 170-172.)

Hyvässä perehdyttämisessä on paljon hyötyjä. Se luo vahvan perustan työn tekemiselle ja työyhteisölle. Työntekijä saa paljon monenlaista tietoa ja taitoa sekä oppii hakemaan lisätietoja tarvittaessa oikeista kanavista. Perehdyttäminen vie aikaa, mutta se palkitsee myöhemmin moninkertaisesti. (Työturvallisuuskeskus 2007, 4-5.)

Seuraavassa lista perehdyttämisen hyödyistä organisaatiolle ja työntekijälle:

- Tuottavuus ja palvelu paranevat
- Virheiden ja väärien toimintatapojen riski pienenee sekä työtapaturmien määrä vähenee
- Esimiehelle jää enemmän aikaa (vapaa-aikaa), työntekijä tietää toimintatavat
- Työyhteisö vahvistuu ja siten ylläpitää hyvää ilmapiiriä
- Henkilöt sitoutuvat työtehtäviinsä, mikä vähentää vaihtuvuutta
- Yrityksen kuva vahvistuu myönteiseksi, jolloin luodaan kilpailuetua
- Työntekijä voi tuoda uusia ideoita, joilla mahdollistetaan kehittyminen ja uudistuminen esimerkiksi kioskikohtaisten kampanjoiden ja tapahtumien avulla
- Kun työntekijän odotukset selkiytyvät, hänen motivaationsa kasvaa

Organisaatioissa voi olla olemassa yleinen perehdytyssuunnitelma, mutta siihen on hyvä lisätä perehdytettävän omat yksilölliset toiveet ja tarpeet. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 154-156.)

2.2. Perehdytettävän rooli perehdyttämisessä

Aktiivinen rooli on esimiehen lisäksi myös perehdytettävällä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä osallistuu tavoitteiden määrittämiseen ja rakentamiseen. Osaavan ja kokeneemman työntekijän perehdyttämisessä ei niinkään opetella enää asiakaspalvelutilanteita, vaan tuetaan jo olemassa olevaa osaamista uudessa työympäristössä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172-173.)

Hyvässä perehdyttämisessä voidaan luoda työntekijälle aktiivinen rooli, jossa hän asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee myös näin omaa perehdyttämistään. Hyvä perehdytys ei tapahdu kiireellä. Esimiehen on jaettava oma osaaminen. Mikäli perehdyttämisvalmiudet ovat puutteelliset, tarvitaan tukea ja koulutusta. Tätä voidaan pyytää organisaatiolta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-244.)

Uuden työntekijän ei ole hyvä erottua mielipiteillään työpaikan arjesta, sillä hänen oma laatunsakaan ei ole välttämättä vielä toivotulla tasolla. Avoin ja kehittävä vuorovaikutus jo heti perehdytyksen alkuvaiheesta lähtien tuo suoraa keskustelua esimiehen ja työntekijän välille. On hyvä käsitellä henkilökohtaisiakin asioita tarpeen vaatiessa. Kaikki henkilökohtaiset asiat voivat vaikuttaa myös työntekoon ja työn laatuun. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho & Soininen 2012, 19-25.)

Perehdytettävä ja työturvallisuus

Työturvallisuuslaissa 738/2002 on määritelty myös työntekijän velvollisuudet. Työntekijän tulee noudattaa työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia ohjeita ja määräyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että työturvallisuuden ylläpitämiseksi työntekijän on huolehdittava siisteydestä ja noudatettava huolellisuutta sekä varovaisuutta. Työntekijän on myös vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. Työntekijällä on oikeus saada tukea, turvaa ja ohjausta. Esimiehen on hyvä asettua havainnoimaan ja kuuntelemaan työntekijää, jota perehdyttää. Tämä luo edellytyksiä oikeanlaisiin päätelmiin kehityksen tarpeista. Työntekijälle voidaan antaa luettavaksi omakohtaista kirjallista materiaalia kuten tuoteuutisia, tiedotteita tai normaaliin toimintaan liittyviä ohjeita. (Helsilä 2002, 52; Keski-Luopa 2001, 372-373.)

Työturvallisuuslain 738/2002 kerrotaan, työntekijän on viipymättä ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle työolosuhteissa tai työmenetelmissä, koneissa, muissa työvälineissä, henkilönsuojaimissa tai muissa laitteissa havaitsemistaan vioista ja

puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. Työntekijän on kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti ja mahdollisuuksiensa mukaan poistettava havaitsemansa ilmeistä vaaraa aiheuttavat viat ja puutteellisuudet. Työntekijän on tehtävä edellä tarkoitettu ilmoitus myös siinä tapauksessa, että hän on poistanut tai korjannut kyseisen vian tai puutteellisuuden. Työnantajan tulee puolestaan kertoa ilmoituksen tehneelle työntekijälle ja työsuojeluvaltuutetulle, mihin toimenpiteisiin esille tulleessa asiassa on ryhdytty tai aiotaan ryhtyä. Työntekijän on työssään käytettävä asianmukaista vaatetusta, josta ei aiheudu tapaturman vaaraa. Organisaatioissa voi olla omat säännöt työasuille. Vaarallisten aineiden käsittelyssä on noudatettava työturvallisuusohjeita. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Työturvallisuuslaissa 738/2002 sanotaan, että koneeseen, työvälineeseen tai muuhun laitteeseen taikka rakennukseen asennettua turvallisuus- tai suojalaitetta ei saa ilman erityistä syytä poistaa tai kytkeä pois päältä. Jos työntekijä työn johdosta joutuu tilapäisesti poistamaan turvallisuus- tai suojalaitteen käytöstä, hänen on palautettava se käyttöön tai kytkettävä laite päälle niin pian kuin mahdollista. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Työntekijä voi myös pidättäytyä työstä. Työturvallisuuslaissa 738/2002 kerrotaan, että jos työstä aiheutuu vakavaa vaaraa työntekijän omalle tai muiden työntekijöiden hengelle tai terveydelle, työntekijällä on oikeus pidättäytyä tällaisen työn tekemisestä. Työstä pidättäytymisestä on ilmoitettava työnantajalle tai tämän edustajalle niin pian kuin mahdollista. Oikeus pidättäytyä työnteosta jatkuu, kunnes työnantaja on poistanut vaaratekijät tai muutoin huolehtinut siitä, että työ voidaan suorittaa turvallisesti. Työstä pidättäytyminen ei saa rajoittaa työntekoa laajemmalti kuin työn turvallisuuden ja terveellisyyden kannalta on välttämätöntä. Työstä pidättäytyessä on huolehdittava siitä, että pidättäytymisestä mahdollisesti aiheutuva vaara on mahdollisimman vähäinen. Jos työntekijä tämän pykälän mukaisesti pidättäytyy työstä, hän ei ole velvollinen korvaamaan työstä pidättäytymisestä aiheutuvaa vahinkoa. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

2.3. Työturvallisuus ja lainsäädäntö perehdytyksessä

Laki velvoittaa, että työnantaja antaa työntekijälle opetusta ja ohjausta myös työturvallisuuteen liittyen. Työturvallisuuslaki ja sen nojalla annetut työpaikkaa koskevat säännökset on pidettävä työntekijöiden nähtävinä työpaikalla. Työntekijän tulee hallita työnsä turvallisesti. Opetuksen tarve määräytyy työn luonteesta ja työntekijän

kokemuksesta. On kuitenkin muistettava, että kokeneellekin työntekijälle tulee kertoa uuden työympäristön työturvallisuuteen liittyvät mahdolliset vaaratekijät. (Minilex.fi)

Työtapaturmat ja onnettomuudet ovat mahdollisia uudelle työntekijälle. Uudelta työntekijältä voivat puuttua perustiedot ja -taidot. Tämän vuoksi työturvallisuusasiat kuuluvat myös osaksi perehdyttämistä. (Työturvallisuuskeskus 2007, 4-5.) Tärkeimpinä asioina kioskin työturvallisuudessa voidaan pitää rahankäsittelyä, ovien lukitusta kassalle ja varastoon, poistumisteiden kulku ja kioskin tai henkilökohtaisten asioiden esilletuonti kioskissa asiakkaiden läsnä ollessa.

Työturvallisuuslain pykälässä 29 on säädetty, että työssä, jossa työntekijä työskentelee yksin ja johon siitä syystä liittyy ilmeinen haitta tai vaara hänen turvallisuudelleen tai terveydelleen, työnantajan on huolehdittava siitä, että haitta tai vaara yksin työskenneltäessä vältetään tai se on mahdollisimman vähäinen. Työnantajan on myös työn luonne huomioon ottaen järjestettävä mahdollisuus tarpeelliseen yhteydenpitoon työntekijän ja työnantajan, työnantajan osoittaman edustajan tai muiden työntekijöiden välillä. Työnantajan on myös varmistettava mahdollisuus avun hälyttämiseen. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Kuva 1. Työturvallisuuden tärkeimmät asiat.

Luvussa 5 on käsitelty perehdytyskyselyn tuloksia. Yllä olevassa kuvassa (Kuva 1.) otteita työntekijöiden, reserviläisten ja harjoittelijoiden vastauksista. Hyvin toteutettu perehdyttäminen siis vähentää työtapaturmia ja onnettomuuksia. Haitallisista ja

vaarallisista töistä on annettava tarkentavia ohjeita. Uusia työtehtäviä opettaessa on huomioita työturvallisuusohjeiden noudattaminen. Tärkeintä on, että työ tehdään turvallisesti. Työntekijälle on kerrottava mahdolliset terveysvaarat ja niiden torjunta, koneiden ja laitteiden turvallinen käyttö sekä muut turvalliset menettelytavat. Menettelytapoihin voi kuulua ovien lukitseminen, koneiden ja laitteiden huolto, ennakoitavat häiriötilanteet, varotoimet sekä ensiapuohjeet. Huonosti hoidettu perehdyttäminen ja työntekijän osaamattomuus tuo tullessaan sekaannusten selvittämistä, virheiden korjaamista ja tapaturmien hoitamista. Lisäksi poissaolot voivat kasvaa ja henkilöstön vaihtuvuus lisääntyä. Vahingonkorvausvelvollisuus voi nousta joissakin tapauksissa todella suureksi tapaturman sattuessa. R-kioskilla tehdään työturvallisuuskartoitus kerran vuodessa. Esimies voinee siis kysyä itseltään, kannattaako hyvään perehdyttämiseen panostaa, jotta asiakassuhteet säilyvät?

Työturvallisuuslaissa (L 738/2002) säädetään, että työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista. Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet.

Tärkeitä säädöksiä työturvallisuuslaissa ovat myös pykälät 45 ja 46, joissa kerrotaan, että työpaikka on työolosuhteiden niin edellyttäessä varustettava tarpeellisilla hälytys-, paloturvallisuus-, hengenpelastus- ja pelastautumislaitteilla ja -välineillä. Työpaikassa, jossa on veden varaan joutumisen johdosta hengen tai terveyden vaara, tulee sopivassa paikassa olla aina saatavissa pelastautumisvälineet. Työntekijöille on annettava tarpeelliset ohjeet 1 momentissa tarkoitettujen laitteiden ja välineiden käytöstä samoin kuin tulipalon, hukkumis- tai muun vaaran varalta. Ohjeet on annettava myös toimenpiteistä, joihin tulipalon sattuessa on työpaikan olosuhteet huomioon ottaen ryhdyttävä. Tarvittaessa ohjeet on pidettävä työntekijöiden nähtävänä työpaikalla. Harjoituksia on järjestettävä tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden ja muiden työpaikalla olevien henkilöiden ensiavun järjestämisestä työntekijöiden lukumäärän, työn luonteen ja työolosuhteiden edellyttämällä tavalla. Työn ja työolosuhteiden mukaisesti työntekijöille on annettava ohjeet toimenpiteistä, joihin tapaturman tai sairastumisen sattuessa on ensiavun

saamiseksi ryhdyttävä. Työpaikalla tai sen välittömässä läheisyydessä, huomioon ottaen työpaikan laajuus ja sijainti, työntekijöiden lukumäärä sekä työn luonne ja muut työolosuhteet, on sopivissa ja selvästi merkityissä kohdissa oltava saatavilla riittävä määrä asianmukaisia ensiapuvälineitä. (Työturvallisuuslaki 738/2002)

3 PEREHDYTTÄMISEN VAIHEET

Luvussa käsitellään perehdyttämisen tavoitteita sekä osaamisen ja oppimisen huomioimista perehdyttämisen suunnittelussa. Tavoitteena on perehdyttämisen onnistunut toteutus. Toteutumista arvioidaan ja perehdyttämisen kehittämistä seurataan. Lisäksi luvussa käsitellään sitä, millainen on hyvä perehdyttäjä ja miten organisaation arvot näkyvät perehdyttämisessä.

3.1. Tavoitteet

Tavoitteet voivat tulla tilanteista, joissa päämäärä muodostuu työn luonteen muuttuessa. Jatkuvat perustavoitteet määrittävät työnkuvan ja työtehtävät, jotka toistuvina muodostavat arjen perusrytmin. Työhön vaikuttaa myös se, kuinka tavoitteet asetetaan ja miten tavoitteisiin pääsyä seurataan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 89.) Jos organisaatiossa asetetaan myynnilliset tavoitteet, tällöin työntekijälle pyritään painottamaan sitä, että kysymys on myyjän työstä. Myyjän työ sisältää kuitenkin useita erilaisia puolia. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän tulee myös ymmärtää asiakaspalvelijan ja asiantuntijan rooli. Muita tavoitteita voivat olla esimerkiksi laatu ja sen kehittäminen. Tavoitteissa ei pidä painottaa liikaa kassavirran syntymistä. Tärkeintä työntekijän kannalta on tiedostaa, että miten tavoitteiden saavuttamista tuetaan, mitä resursseja on tarjolla ja miten realistinen kuva kioskista annetaan.

Työnantajan on tiedostettava se, että ihminen pyrkii rooleihin, jotka sopivat omaan minäkuvaan. Ammatti-identiteetti kehittyy kaiken aikaa ja työpaikan vaihtamiseen liittyy usein halu hakea parempaa työtä ja työympäristöä. Perehdyttämisessä ei siis keskitytä urasuunnitteluun vaan keskitytään käsillä olevaan työtehtävään. Perehdyttämisessä tulee muistaa, että työntekijän osaamista kasvatetaan ja hyödynnetään. Uudella työntekijällä ei välttämättä ole minkäänlaista kuvaa siitä, kuinka hänen omat henkilökohtaiset tavoitteensa kohtaavat uuteen työympäristöön. Esimiehen tulee toiminnallaan tukea työntekijän kehittymistä ja osaamisen hyödyntämistä. Esimiehen kyky kuunnella korostuu perehdyttämistilanteissa. Kokonaisuudessaan tavoitteena on se, että työntekijälle muodostuu kuva vallitsevasta järjestelmästä. On hyvä myös arvioida hänen kehittymisvaiheitaan ja tavoitteitaan suhteessa järjestelmään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 109-112.)

Tyypillisiä tavoitteita perehdytyksessä voivat olla, että esimies auttaa kehittämään työntekijän näkemystä omasta itsestään ja arvoistaan. Esimies esittelee työntekijälle työt, joita tämän on ymmärrettävä kehittyäkseen. Työntekijän on opittava purkamaan pitkäntähtäimen tavoitteita pienempiin osatehtäviin. Lisäksi esimies opettaa kuinka teoria kohtaa käytännön. Tavoitteet voivat olla siis aluksi hyvinkin epämääräisiä. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada työntekijä selvittämään itsetutkiskelun ja ymmärryksen kautta, mitä hän haluaa tavoitella. On myös tärkeää, että niin esimies kuin työntekijäkin ymmärtää perehdyttämisen pelisäännöt ja toimintaohjeet. Ohjeet tukevat työsuhteen onnistumista perehdyttämisen eri vaiheissa. Perehdytyksen edetessä työntekijältä voi tulla arjen keskeltä kysymyksiä. Hänellä voi olla uusia näkökulmia tai ideoita työtehtävien toteuttamiseen, jotka näin ollen auttavat myös seuraavassa perehdytyksessä. Tämä kertoo siitä, että esimiehen ja työntekijän välille on muodostunut luottamusta. (Ristikangas 2014, 175-184.)

Osana perehdyttämisen tavoitteita voidaan pitää sitä, että työntekijän rooli muuttuu perehdytettävästä aktiiviseksi perehtyjäksi. Tämä tarkoittaa, että ensimmäisten päivien jälkeen työntekijä muuttuu aktiivisemmaksi ja oma-aloitteisemmaksi. (Honkaniemi ym. 2006, 159.)

3.2. Osaamisen ja oppimisen huomioiminen perehdyttämisen suunnittelussa

Työntekijässä tapahtuva oppimaan oppiminen on ainoa tavoite, jonka esimies voi itselleen asettaa. Perehdyttämisen päämääränä on työntekijän kokemuksen työstäminen oppimiseksi ja sen kautta tapahtuva ammatillinen kasvu. Työntekijä tarvitsee opettelua, kokeiluja ja toimintaa, jotta hän voi saada erilaisia kokemuksia ja oppia kokemuksista. Puutteellinen perehdyttäminen ja työntekijän osaamisen taso asiakaspalvelussa näkyy työnlaadussa ja sitä kautta myös asiakkaiden keskusteluissa. Toistuvat virheet tai puutteellisuudet voivat vaikuttaa myös uskottavuuteen. Siispä hyvin perehdytetty ja motivoitunut työntekijä voi työskennellä yrityksen laadun eteen pitkänkin aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Perehdyttämisen tulee olla vaiheittaista ja kaikista kokemuksista on voitava keskustella. Rekrytointi ei ole onnistunut, jos työntekijäksi huolellisesti valittu henkilö ei saa kertoa kehittämisajatuksiaan tai hyödyntää aikaisempaa osaamistaan. Työntekijän on annettava peilata uusia asioita jo aiemmin kokemiinsa. Tällöin yritys voi hyötyä saamastaan palautteesta toimintansa kehittämiseksi. On muistettava, että uusi henkilö on palkattu

auttamaan yritystä menestymään, ei vain opettelemaan talon tapoja, jotka pahimmillaan saattavat kahlita vanhempienkin työntekijöiden luovuutta. (Keski-Luopa 2001, 375-376; Helsilä 2002, 52-54.)

Työhön perehdyttämiseen kuuluu valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastus. Perehdyttämisessä käydään läpi tehtävän rakenne ja tehtävään liittyvät säännöt ja periaatteet. Perehdyttäjä voi myös näyttää konkreettisesti käytännössä, miten tehtävä suoritetaan. Työntekijä voi tämän jälkeen käydä läpi prosessia ja toistaa omin sanoin työvaiheet sekä niiden keskeiset kohdat. Tällä tavoin työntekijä saa näkemystä tavoitteista ja onnistumisen edellytyksistä. Tämän jälkeen työntekijä voi kokeilla tehtävän suorittamista itse. Perehdyttäjä seuraa työntekijän toimimista ja antaa palautetta. Kun analysointi on suoritettu, esimies voi antaa tarvittaessa lisäopastusta tai kertoa sen mahdollisesta saatavuudesta myöhemmissä tilanteissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)

On tärkeää, että organisaatiossa kehitystoiminnoista vastaavat henkilöt tiedostavat oman ja organisaatiossaan vallitsevan oppimiskäsityksen. Aina ei osata toimia sen mukaan, mikä missäkin tilanteessa olisi paras toimintatapa. Yrityselämässä aikuisia saatetaan opettaa samoin menetelmin kuin lapsia koulussa. Oppimiskäsitykset voivat tulla perehdyttäjän koulunkäynti- tai arkikokemuksista. Työntekijää perehdyttäessä oppiminen liittyy kasvuun ja ymmärryksen kehittymiseen. Samanaikaisesti oppiminen on vuorovaikutuksessa tapahtuva ihmisten jakama tapahtuma. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38-39.)

Perehdyttämisen aloittamisessa on hyvää se, että uusi työntekijä on usein todella motivoitunut. Mikäli näin ei ole, on syytä miettiä mahdollisesti tapahtunutta virheellistä työntekijävalintaa. Tavallisin ongelma lienee kuitenkin se, että työntekijä tuntee suorituspaineita uudessa työssään ja haluaisi osata jo ennen kuin on oppinutkaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172-173.)

Perehdyttäjän tulee tunnistaa työntekijän osaamisen taso. Perehdyttäjän tulee myös määritellä se, mitä työntekijän tulee osata päästäkseen alkuun. Osaaminen tulee dokumentoida. Esimies jakaa omia kokemuksiaan ohjeiden avulla. Hän kertoo, näyttää ja neuvoo, sekä tarvittaessa palauttaa työntekijälle mieleen. Työntekijä oppii myös seuraamalla esimiehen toimintaa ja kokeilee käytännössä oppimaansa. Keskustelu ja pohtiminen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen tasosta auttaa hankkimaan kokemusta ja kehittämään työtaitoja. Perehdyttäjän suunnitelman toteutumista auttaa keskustelu siitä, kuinka työntekijä suhtautuu asioihin, millaiset ovat työskentelytaidot, mitä

ovat aikaisemmat opinnot, tutkinnot ja asiantuntemus sekä miten työ sujuu käytännössä. (Valpola & Åman 2008, 22-25.)

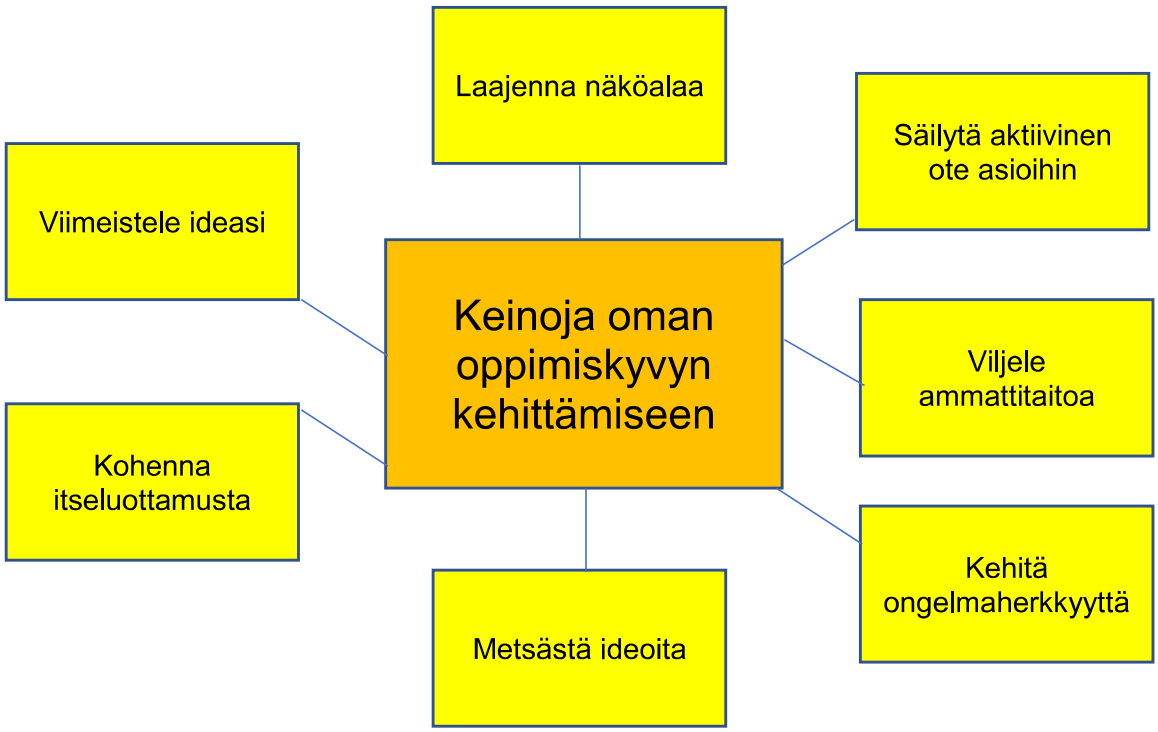
Joskus töitä on liikaa osaamiseen nähden. Jos työntekijä kokee itsensä riittämättömäksi, hän ei välttämättä halua enää jatkaa vastuullisia tehtäviään. Lisäksi työntekijälle voi käydä niin, ettei hän halua haasteita tai jaksa enää oppia uutta. Osa esimiehen työtä on luoda työntekijälle ympäristö, jossa hän haluaa jatkaa harjoittelua, oppia uutta ja kehittyä. Osaaminen on joillekin organisaatioille kilpailuetukysymys. Oppiva organisaatio pitää tärkeänä tiimityöskentelyä. Strategiaan puolestaan vaikuttaa se, minkälaisia henkilöitä on rooleissa ja millaista osaamista organisaatiossa on. Oppimisen ja osaaminen tulisi olla itsestään selvää. Kioskityössä on hallittava järjestelmät ja tunnettava tuotteet sekä palvelut. Jokainen kantaa vastuun siitä, että pätevyys on ajan tasalla. Esimies on kuitenkin vastuussa siitä, että kaikki ovat tietoisia mahdollisista kursseista ja mistä tai keneltä lisätietoa on saatavilla. Hyvä työnantaja tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden kehittää osaamistaan niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin (Helsilä 2002, 82-85).

Suunnittelussa huomioidaan henkilöstöasiat ja siihen liittyvät periaatteet ja pelisäännöt. Lisäksi voidaan kertoa, mikä merkitys on perehdyttäjällä, mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet ja työntekijän omat tavoitteet, millainen on perehdyttämisohjelma sekä kuinka paljon aikaa on tarkoitus käyttää työntekijän alkuun pääsemiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2007, 6.)

Joskus perehdyttäminen jää hyvin pinnalliseksi. Tällöin perehdytettävä tietää toimintatavan, mutta ei toimintaan vaikuttavista tekijöistä. On siis hyvä, että jokaiseen työtehtävään käytetään tarpeeksi aikaa. Jokin tehtävä voi viedä odotettua lyhyemmän tai pidemmän ajan, riippuen työntekijän oppimistavasta ja motivaatiosta. Selkeys perehdyttämisessä estää sen, ettei työpäivät pitene tai työtehtävä kantaudu kotiin opeteltavaksi. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho & Soininen 2012, 29-30.)

Keskeinen menestyksen tekijä on riittävä, motivoitunut ja osaava henkilöstö. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on osa organisaation johtamista. Johtaminen lähtee liikkeelle työntekijän perehdyttämisestä. Osaamisen hallinnasta on tullut tärkeä menestystekijä organisaatioille. Henkilöstö on siis osa organisaation strategian toteutumista. Parhaimmillaan työntekijän perehdyttäminen on systemaattista ja henkilövalintoja seurataan. Näin saadaan avattua myös urapolkuja sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen. Esimiehen seitsemän ohjetta oppimiseen työntekijälleen on (Kuva 2.), että hän laajentaa näköalaa, säilyttää aktiivisen otteen

asioihin, viljelee omaa ammattitaitoaan, kehittää ongelmanherkkyyttä, metsästää ideoita ja kohentaa omaa itseluottamusta sekä viimeistelee ideat. (Honkaniemi ym. 2006, 16-17.)

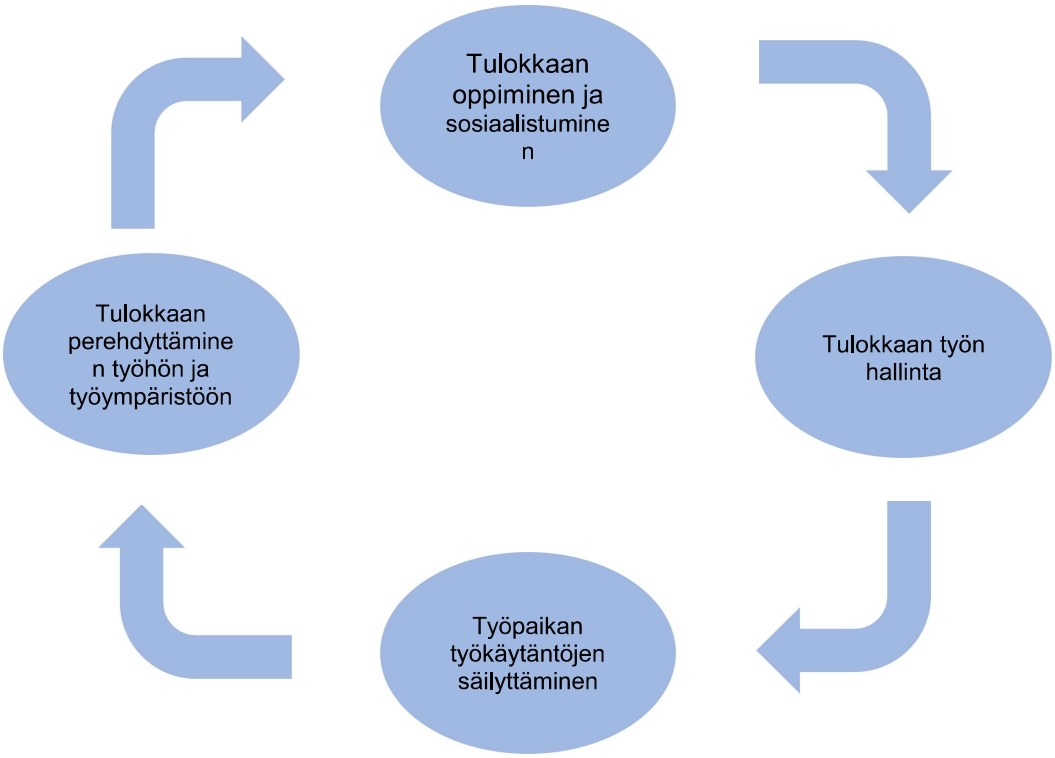


Kuva 2. 7 ohjetta oppimiseen. (Helsilä 2002, 85-90).

Opittujen asioiden tulisi olla osa organisaation omaisuutta. Ydinosaaminen mahdollistaa menestyksekkään kilpailun. Se on syvällistä osaamista, jonka avulla organisaatio voi kehittyä ja kehittää. Asiakkaan saama lisäarvo, kilpailuetu ja muun liiketoiminnan soveltaminen organisaatiossa kertovat, onko osaaminen ydinosaamista. (Helsilä 2002, 85-90.)

3.3. Perehdyttämisen toteutus

Toteutuksessa tärkeää on huolehtia rajoista ja seurata perehdytysprosessin etenemistä. Perehdyttämiseen pitäisi kuulua tavoitteiden sopiminen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laadinta. Ensisijaisesti uuden työntekijän tulee oppia työ ja tuntea työyhteisönsä. Tämän jälkeen työntekijä alkaa hallita työtä ja ymmärtämään työpaikan työkäytännöt. Tavat alkaa säilyä kaikessa tekemisessä perehdyttämisen edetessä ja työympäristön tullessa tutuksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.



Kuva 3. Säilyttävä perehdyttäminen pitää yllä vallitsevia työkäytäntöjä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37).

Toteutuksessa tärkeää on jaksottaminen. Jaksottamisella tarkoitetaan sitä, että esimies antaa työntekijälle tarvittavaa tukea ja opastusta tilanteiden vaatimalla tavalla. Perehdyttäminen on hyvä jaksottaa siten, että mahdollisesti tutummat ja yleisimmät asiat käydään läpi ensimmäisenä. Uuden opettelu ja keskittymistä vaativat tehtävät voidaan ottaa esille sitten, kun perusasiat ovat hallussa. Toteutuksessa on myös hyvä huomioida se, että annetaan työntekijän toteuttaa itseään ja toimia itsenäisesti sekä oman toimintamallinsa luoden. Avoin vuorovaikutus luo hyvän suhteen perehdyttäjän ja perehdytettävän välille. Perehdyttämisen toteutuksessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Näitä valittaessa keskeisintä on niiden sopivuus organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Erilaiset menetelmät tarjoavat työntekijälle riittävän monipuolisia näkökulmia

ja ärsykkeitä. Eri tavat luovat myös erilaisille oppijoille sopivia vaihtoehtoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197.)

Toteuttamisessa voidaan käyttää jo valmiina olevaa materiaalia, josta työntekijä oppii tuntemaan organisaation henkilöstöä, asiakkaita sekä tuotteita ja palveluita. Tämä auttaa työntekijää hahmottamaan yrityskuvaa. On oleellista, että työntekijä tutustuu materiaaleihin, jotka auttavat häntä työssään. Intranetin eli Workplacen käyttäminen on myös yksi hyvistä keinoista ja jopa suositeltavaa. Ei ole kuitenkaan tarkoituksena, että työntekijä perehtyisi asioihin itsenäisesti. Intranet antaa koko henkilöstölle työkaluja liittyen tiedottamiseen, vuorovaikutukseen ja oppimisympäristöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207.)

Perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on saada työntekijälle tutuiksi organisaatio, työyhteisö ja työtehtävät. Työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tilanteen, tarpeiden ja perehdytettävän mukaan. (Työturvallisuuskeskus 2007, 2.) On muistettava, että uudelle työntekijälle kaikki on uutta. Jo haastattelu vaiheessa voidaan kysyä, onko organisaatio ja sen tuotteet sekä palvelut tuttuja. Esimiehen tehtävä on kertoa jo tässä tilanteessa esimakua kioskista ja sen toiminnasta. Perehdyttämisen seurannasta saatua tietoa voidaan käyttää myös rekrytoinnin kehittämisessä. Psykologi voi tarvittaessa auttaa esimiestä esimerkiksi valmennuksen avulla. (Honkaniemi ym. 2006, 35.)

Perehdytyksen toteutumisen askeleet

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan käyttää viittä (5) askelta. 1:sessä askeleessa vahvistetaan myönteistä asennetta ja motivaatiota. Tähän esimies voi vaikuttaa olemalla kannustava ja luomalla vuorovaikutustilanteita, joissa työntekijä pääsee esittämään kysymyksiä ja saamaan vastauksia. 2:sessa askeleessa perehdyttäjä pyrkii luomaan työntekijälle mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan työtehtävistä sekä muista ohjeista. Perehdytyssuunnitelmaa edetessä on hyvä pohtia työntekijän osaamista jokaisen uuden asian kohdalla. Perustelut tukevat oppimista. Esimies voi kysyä työntekijältä, että miksi jokin asia hänen mielestään tehdään ja miten hän sen kokee. Tällöin esimies voi puuttua tarvittaessa epäkohtiin. (Työturvallisuuskeskus 2007, 14-16.)

3:nnen askeleen tarkoituksena on, että työntekijä ymmärtää kaikki sisäiset mallit. Tässä tarkoitetaan sitä miten eri tekijät ohjaavat toimintaa. Työntekijä ei enää ajattele jokaista työtehtävää erikseen, koska kokemuksen kautta syntyneet mallit ohjaavat häntä automaattisesti. Esimies voi auttaa työntekijää löytämään välineet ja työjärjestyksen pyytämällä tätä kuvaamaan jokin työtilanne vaihe vaiheelta. 4:nnessä askeleessa työntekijä käyttää tietojaan käytännössä. Esimies seuraa perehdytettävää tämän

suorittaessa jotakin työvaihetta alusta loppuun. Työn ollessa valmis, esimies arvioi tuloksen. Tämän jälkeen työntekijä arvioi oman tuloksensa. Rakentava keskustelu arvioinnista ja sen tuloksista tuo kummallekin osapuolelle palautetta toiminnasta. Harjoittelu jatkuu tarpeen vaatiessa. 5:dennessä askeleessa varmistetaan, että työntekijä saavuttaa asetetut tavoitteet. Tarkoituksena on, että työntekijä hallitsee tarvittavat taidot pärjätäkseen työssä itsenäisesti. Perehdyttäjä seuraa työntekijän toimintaa ja puuttuu tarvittaessa tilanteisiin. Perehdyttäminen päättyy silloin, kun kaikki tavoitteet on saavutettu. (Työturvallisuuskeskus 2007, 14-16.)

3.4. Arviointi ja kehittymisen seuranta

Työntekijän perehdyttämisen toteutumista tulee seurata samalla, kun sitä toteutetaan. Perehdyttämisessä arvioidaan työntekijän tilannetta sekä työnantajan toimivuutta. Oppimistuloksia tulee arvioida sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Seurannan tulee olla luottamuksellista ja yksinkertaista. Seurannasta on tultava ilmi asiat, joiden avulla voidaan arvioida perehdyttämisen toteutumista ja sen tuomat hyödyt. Kyselylomake tai erillinen haastattelu voi auttaa tässä asiassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Yrityksessä pyritään perehdyttämään työntekijä oma-aloitteiseksi ja itsenäiseksi keskimäärin viidessä työpäivässä. Tämä tarkoittaa joskus sitä, että osa valituista työntekijöistä ei kestä painetta, jota nopeatempoinen perehdyttäminen tuo tullessaan. Esimiehen tuleekin varmistaa kaiken aikaa, että työntekijällä on tarpeeksi aikaa oppia työtavat ja -tehtävät. Esimiehen tuki on alussa todella tärkeää. Työntekijältä on myös hyvä tiedustella, millaista tukea hän toivoisi. Esimies seuraa tilannetta sekä kertoo perustehtävistä ja tavoitteista kaiken aikaa, jotta työntekijä osaa suunnata omaa toimintaansa toivotun mukaiseksi. Avoin, rehellinen, myönteinen ja korjaava palaute selkeyttää työntekijän toimintaa. Esimiehen on helpompi seurata työnlaatua pysymällä ajan tasalla työntekijän osaamisesta. Arvioinnissa otetaan huomioon työntekijän kehittyneet työtaidot, kehittämistaidot ja sosiaaliset taidot sekä ongelmanratkaisutaidot. (Honkaniemi ym. 2006, 162-163.) Hyvä arviointikeskustelu perehdytyksen ja koeajan lopussa lujittaa luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelun pohjalta voidaan paneutua korjattaviin asioihin ja onnistumisiin. (Valvisto 2005, 51-52.)

Erilaiset tarkistus- ja muistilistat auttavat perehdyttämisessä sekä esimiestä että työntekijää. Perehdyttäminen on varmistettu silloin, kun kaikki listan asiat on opetettu ja

niiden oppiminen on tarkistettu. Perehdytyksen jälkeen voidaan keskustella sen onnistumisesta. Keskustelussa voidaan ottaa huomioon perehdyttämisen toteutuminen, opitut asiat, lisäohjauksen tarve, toivomukset perehdyttämiseen ja työnopastukseen sekä tulevaisuuden aikataulu. Jo lyhytkin keskustelu auttaa avaamaan perehdyttämisen sujumista. (Työturvallisuuskeskus 2007, 17-18.)

Perehdyttämisen arviointilomakkeessa voidaan kysyä esimerkiksi siitä, millainen oli vastaanotto, kuinka selkeä perehdyttämissuunnitelma oli, saiko työntekijä osallistua perehdyttämisen suunnitteluun, johdattiko perehdytys työtehtäviin, saiko työntekijä riittävästi tukea perehdyttäjältä ja kuinka kiinnostunut esimies oli perehdytyksen onnistumisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 265-266.)

Kun perehtyminen päättyy, sen arviointiin ja lopettamiseen kannattaa varata riittävästi aikaa. Työntekijällä on tällöin aikaa kertoa perehdytykseen liittyvistä tunteista ja kysymyksistä. Arvioinnissa voidaan ottaa esille opitut asiat merkityksellisten kysymysten näkökulmista. On hyvä myös keskustella siitä, miten työssä oppiminen jatkuu perehdyttämisen päätyttyä. (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho & Soininen 2012, 188.) päämääränä on laajentaa mielentaitoja ja ajattelukykyä. Toimintatavoilla laajennetaan ja aktivoidaan uusia näkökulmia (Honkaniemi ym. 2006, 162-163).

3.5. Arvot ja perehdyttäminen

Arvot antavat energiaa ja käsityksen siitä, mitä kohti mennään. On hyvä osata tunnistaa itsensä. Arvot auttavat omissa valinnoissa ja tavoitteiden ymmärtämisessä. Hyvä strateginen johtaja on kiinnostunut organisaation tulevaisuudesta ja kykenee toimimaan konkreettisten ja käsitteellisten asioiden kanssa. Arvopohjainen yritystoiminta perustuu siihen, että organisaatiossa toimitaan arvojen mukaisesti. Vision tulee olla innostava, ymmärrettävä ja mahdollinen toteuttaa. Ihmisten osaaminen on tärkein resurssi ja sen arvo kasvaa sitä enemmän mitä enemmän sitä käytetään. Oppimista ja osaamista edistävä johtaminen on merkityksellistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 248.)

Organisaation tulee perehdyttää esimiehet arvojen parissa. Joissakin yrityksissä arvot ja normit näkyvät erilaisina menettelytapaohjeina tai ohjesääntöinä. Taustalla ei yleensä ole mitään ulkopuolista pakkoa, vaan lähinnä organisaation oma halu niiden noudattamiseen. Hyvä organisaatiokulttuurin ja perehdyttämisen tulisi pitää sisällään avointa keskustelua työongelmista, kuinka organisaatioon sitoudutaan, onko mahdollista oppia uutta ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet. Lisäksi perehdyttämisessä voidaan ottaa esille tiimityön tärkeys,

kannustaminen ja erilaiset motivaatiokohteet eli ”porkkanat” sekä luovuuden merkitys. Arvot ovat peruste, jolla jotakin pidetään merkityksellisenä. Arvot ovat osa organisaation etiikkaa. Usein arvoihin voidaan liittää myös organisaation moraali. Organisaatio haluaa kertoa arvojen kautta sitä, mihin uskotaan ja miten halutaan toimia. Oikeanlaiset arvot ovat niitä, jotka auttavat organisaatiota muuttumaan ja suuntaamaan voimavaroja organisaatiolle merkityksellisiin asioihin. Arvoilla halutaan tavoitella sitä, että henkilöt kiinnostuvat niistä ja keskittyvät sen mukaiseen toimintaan. Kun arvoista keskustellaan laajasti ja ne omaksutaan, niihin myös sitoudutaan. Päivittäisessä työssä on hyvä muistaa, että mitä tärkeämmän työntekijälleen henkilökohtaisen arvon esimies tunnistaa, sitä merkityksellisimpiä palkkioita hän voi työntekijälleen antaa. Työntekijä arvostaa paljon sitä, jos esimies antaa hänen arvojensa mukaisia palkkioita. (Helsilä 2002, 56-59.) R-kioskilla on kahdeksan arvoa, jotka ovat mukana päivittäisessä työssä. Näitä arvoja on hyvä muistutella myös jokaisessa kioskissa aika ajoin. Kahdeksasta arvosta voidaan valita yksi tai useampi, jotka kioski kokee omakseen.

R-kioskilla on kahdeksan arvoa, jotka ovat mukana jokapäiväisessä työnteossa.

1. Keskitymme liikeideaamme
2. Ylläpidämme korkeaa liiketoiminnan moraalia
3. Tavoittelemme velattomuutta
4. Kannustamme voittamisen kulttuuriin
5. Ajattelemme positiivisesti ja ennakoivasti
6. Puhumme toisillemme, emme toisistamme
7. Asiakas on ylin johtajamme
8. Meillä on hauskaa ja teemme tulosta

Arvot ovat tärkeä ja olennainen osa tämän päivän organisaatioita. Arvot luovat turvallisen sekä tutun tavan toimia muutoin hektisessä ja muuttuvassa ympäristössä (Helsilä 2002, 56-59).

3.6. Hyvä perehdyttäjä

Hyvän perehdyttäjän on oltava kohtuullisen kokenut työntekijä tai esimies, muttei kuitenkaan aloilleen asettunut. Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, joka pitää työstään. Hänellä tulisi olla mielessä se, miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä. Lisäksi perehdyttäjää valittaessa kannattaa ottaa huomioon perehdyttäjän tehtävä ja suhde uuteen työntekijään. Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on, että hän on kiinnostunut toisen auttamisesta ja opastamisesta. Hän tarjoaa tilanteita, jotka antavat työntekijälle mahdollisuuden oman toiminnan ja omien käsitysten arviointiin. Vuorovaikutus tekee kokemusten vaihtamisen ja palautteen mahdolliseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Perehdyttäjää valittaessa lähtökohtaisesti valitaan henkilö, joka hallitsee työtehtävät ja on hyvä kehittämään muita ihmisiä. Yleensä perehdyttäjänä toimii esimies tai kauppias. Perehdyttäjällä on oltava hyvä itseymmärrys. Tämä näkyy empaattisuutena ja yhteistyösuhteiden hallitsemisena (Clutterbuck, Manner & Ristikangas 2014, 71-80).

Perehdyttäjän velvollisuus on edistää ja vahvistaa perehdytettävän oikeutta autonomiaan. Perehdyttäjänä voi toimia esimies, joka on työnohjaustilanteessa kasvattaja. Esimiehellä on rooli, jossa alistetaan oma persoona ja omat tarpeet perehdytettävän kasvun palvelukseen. Organisaation on myös tuotava perehdyttävälle esimiehelle asianmukainen materiaali työhön opastamiseen. Perehdytettävä voi olla joko täysin uusi työntekijä tai työntekijä, joka on siirtynyt tehtävästä toiseen. (Keski-Luopa 2001, 372-373; Helsilä 2002, 52-54.)

Esimiehen on hyvä keskittyä levolliseen, mutta virkeään mielentilaan perehdyttämiseen lähdettäessä. Esimies pyrkii toiminnallaan auttamaan kaikissa mahdollisissa tilanteissa luomalla oppimista tukevaa, avointa ja kunnioittavaa ilmapiiriä. Työntekijä löytää parhaimman työtavan vain kokeilemalla useita tapoja ja arvioimalla seurauksia. (Ahtiainen ym. 2012, 184-188.)

Hyvä perehdyttäjä luo työntekijälle kokonaiskuvan ja kertoo perehdyttämisen alussa toteutuksesta. Esimies voi kertoa työntekijälle, mitä on suunnitellut, mitä asioita käydään läpi ja miten kaikki tehdään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Osa perehdyttäjän osaamista on, että hän tunnistaa milloin perehdytys on loppumassa. Taitava perehdyttäjä tiedostaa siirtymisen pois perehdyttäjän roolistaan ja viestittää työntekijälle perehdyttämisen loppumisesta kuitenkaan hylkäämättä tätä. (Keski-Luopa 2001, 372-373)

Esimiehen oma, selkeä käsitys hyvästä johtamisesta nousee perehdyttämisessä esille. Avoin, rohkea ja ennakkoluuloton asenne auttaa vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. (Ahtiainen ym. 2012, 184-188.) Esimies tarvitsee tukea. Henkilöstöyksikkö auttaa esimiestä rekrytointiprosessissa, haastattelujen läpikäynnissä ja valintaprosessissa. Esimies työ on tärkeää ja onnistuminen vaatii kanssakäymistä sekä ohjausta organisaatiolta. Kotona lämmin ja huomaavainen henkilö, voi olla työssään tervehtimättä asiakkaita tai lainkaan kiinnostunut siitä mitä tekee. Tällaisessa tilanteessa voi olla kyse siitä, että esimiestä ei ole koulutettu olemaan itsensä myös kodin ulkopuolella. Hyvä perehdyttäjä haluaa sitoutua organisaatioon ja kunnioittaa työympäristössään muita henkilöitä. Hän kuuntelee ennakkoluulottomasti ja ohjaa tarvittaessa. Esimerkiksi alle 30 -vuotiaalta työntekijältä ei voida odottaa samaa kuin kokeneemmalta yli 50 -vuotiaalta. (Valvisto 2005, 52, 95-97.)

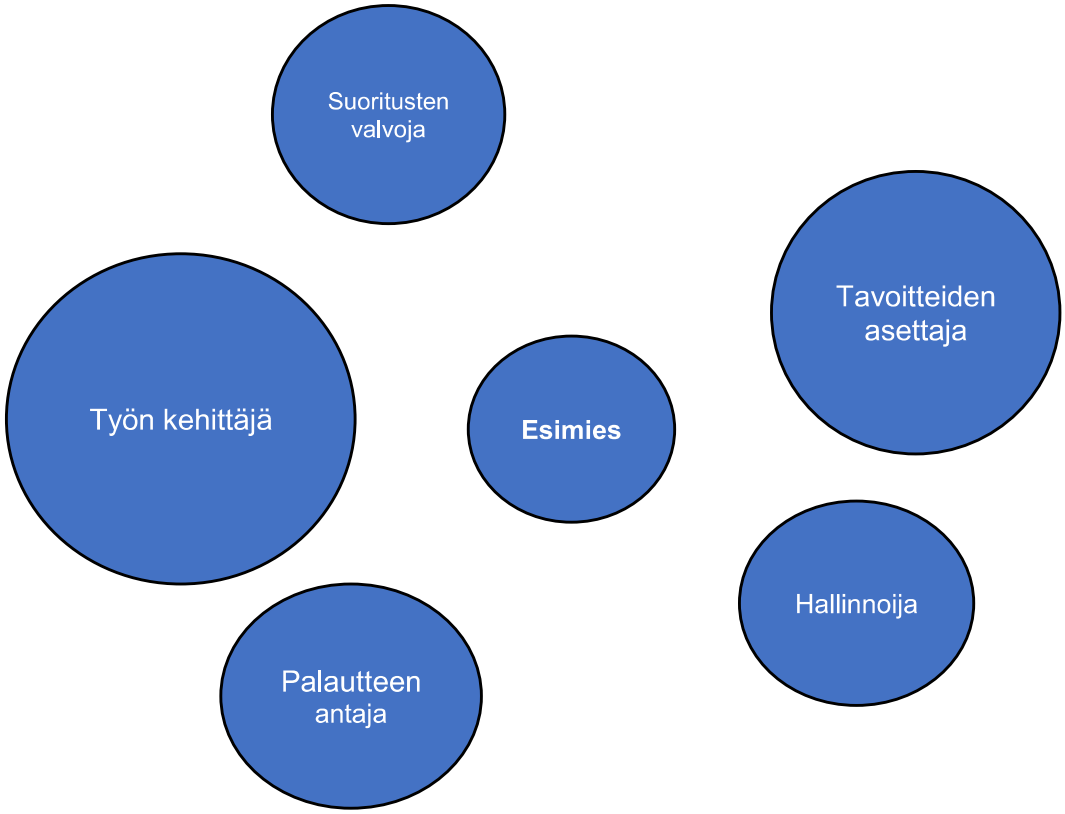
Jos esimies näkee perehdyttämisessä positiivisia asioita, se hyödyttää kaikkia osapuolia. Perehdytyksessä esimies ja työntekijä kehittävät tapojaan käsitellä asioita paremmin. Esimiehen on oltava kiinnostunut työympäristöstään ja työntekijän ajattelutavasta. Esimiehellä on myös oltava kyky eläytyä tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla. Hyvä perehdyttäjä osaa kuunnella ja havainnoida. Hän varmistaa ymmärryksen ja hallitsee sanattoman viestinnän esimerkiksi kehon kielellä mukautumalla. Lisäksi hyvä perehdyttäjä osaa laukaista jännitteiset tilanteet, auttaa työntekijää löytämään työssään oman potentiaalinsa ja saavuttaa haluamansa. (Clutterbuck, Manner & Ristikangas 2014, 79.)

Esimiehen on hyvä osata kysyä työntekijältä, mihin hän tarvitsee apua ja näkökulmia. Perehdytystilanteessa esimiehen täytyy kuunnella henkilöstöä puolueettomasti ja tarvittaessa keskustella heidän kanssaan ajatuksista, joita on tullut esille. Esimies voi myös auttaa erottamaan tilanteisiin liittyvät tunteet ja faktat. Työntekijälle annetaan tilaa liikkua ja päättää asioista itsenäisesti. (Ahtiainen ym. 2012, 184-188.) On kuitenkin muistettava, että työntekijä tekee päätöksiä työpaikan sääntöjä ja ohjeita noudattaen. Perehdyttämisessä on tarkoitus tukea ja kehittää koko työyhteisön toimintaa.

Perehdytyksessä on tärkeää, että työntekijää autetaan ymmärtämään, kohtaamaan ja näkemään eri tilanteita osana laajempaa kokonaisuutta. Liiketoimintaosaaminen kasvaa ja kehittyy kokemuksen myötä. Ymmärrys liiketoiminnan lainalaisuuksista kasvaa, kun osataan tarkkailla omia päätöksiä ja niiden seurauksia. Työntekijä pitää työssään ensimmäisenä esikuvanaan esimiestä. Perehdyttäjä on roolimalli, joka kannustaa tarttumaan mahdollisuuksiin, antaa palautetta ja opettaa oppimaan siitä. ”Valmentavalla

suutarilla on omat kengät hyvässä kunnossa", jokainen tarvitsee mentorin -kirja. (Ristikangas 2014, 79.)

Hyvä perehdyttäjä on aktiivinen ja tuo esille omat näkökulmat, kysymykset ja ideat perehdyttämiseen, sen työtehtäviin ja toimintatapoihin liittyen. Esimies voi kyseenalaistaa kysymällä työntekijältä, mikä olisi ilmeisin vastaväite juuri käydylle näkemykselle tai mitä asiakas ajattelisi tästä näkemyksestä? Paras lopputulos olisi, kun työntekijä saisi perehdyttämisestä avaimia myös muihin ihmissuhteisiinsa. Esimies (Kuva 4.) asettaa tavoitteet, hallinnoi perehdyttämistä ja kehittää työtä, valvoo suorituksia, osaa vastaanottaa sekä antaa rakentavaa palautetta. (Ristikangas 2014, 71-80.)



Kuva 4. Esimiestyön osarooleja. Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soininen. 2007.

Kasvattajana esimiehen tulisi kuunnella, havainnoida ja hallinnoida sekä tukea luontaista kehitystä ja pyrkiä poistamaan kasvua hidastavat esteet. Esimiehen kuuluu rohkeasti kertoa, mitä osataan, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Tämän avulla työntekijä osaa ymmärtää yrityksen ja työn vaatimukset. (Keski-Luopa 2001, 375-376; Helsilä 2002, 52-54.)

Hyvä perehdyttäjä pitää huolen itsestään delegoimalla perehdyttämisen ajaksi mahdollisesti omia töitään. On hyvä olla kollega, jonka kanssa asioista voi keskustella luottamuksellisesti. Oma oppiminen on myös tärkeää työn tukemiseksi. Esimiehen

fyysinen hyvinvointi, oman jaksamisen ja osaamisen rajat kannattaa huomioida. Pyydätkö apua, kun sitä tarvitset? (Ahtiainen ym. 2012, 128-130, 168-172.)

Hyvä perehdyttäjä hallitsee henkilöiden kehittämisen ja haluaa heidän kehittyvän. Hänellä on monipuolista osaamista, jota haluaa jakaa. Hän tietää miten organisaatio toimii ja mitä kohti se on menossa. Hän kunnioittaa perehdyttämistä ja hänellä on ennen kaikkea halua ja aikaa sille. (Ristikangas 2014, 71-80.)

4 PEREHDYTYSKYSELY KIOSKILLE

Iisalmessa on kaksi R-kioskia. Toinen sijaitsee Savonkadulla, parin korttelin päässä Kauppakadun kioskista. Kauppakadun kioski on keskeisellä paikalla keskustassa, torin laidalla. Tällä hetkellä kioski työllistää kauppiaspariskunnan lisäksi viisi osa-aikaista työntekijää. Kysely oli avoinna 17.10. – 28.10.2018. Tavoitteena oli saada kehittämisideoita ja onnistumisia R-kioskin perehdyttämiseen liittyen.

4.1. Yritysesittely

R-kioski Kauppakatu Iisalmi

Kioski sijaitsee keskeisellä paikalla Kauppakadulla, torin laidalla. Kioski tarjoaa useita tuotteita ja palveluita, kuten Postipalvelut. Sanna Rautanen on R-kauppias Iisalmessa. Sanna on koulutukseltaan lähihoitaja, muttei ole päivääkään koulutuksensa mukaista työtä tehnyt. Ennen R-uraa Sanna oli huoltoasematyöntekijänä ABC Marjahaassa.

Sanna päätti ryhtyä R-kauppiaaksi siskonsa Tuula Kainulaisen kanssa vuonna 2012. Tuolloin kioskin nimi oli Satumaan Asema. Tuula jäi pois kioskitoiminnasta vuonna 2014 ja kioski sai nimekseen 1365 Sanna Rautanen Oy.

Sannan mies, Teemu Rautanen aloitti kioskityöt keväällä 2016, kun kioski sai Postin palvelut. Sanna jäi äitiyslomalle joulukuussa 2017. Teemu otti kioskin vetovastuun äitiysloman ajaksi.

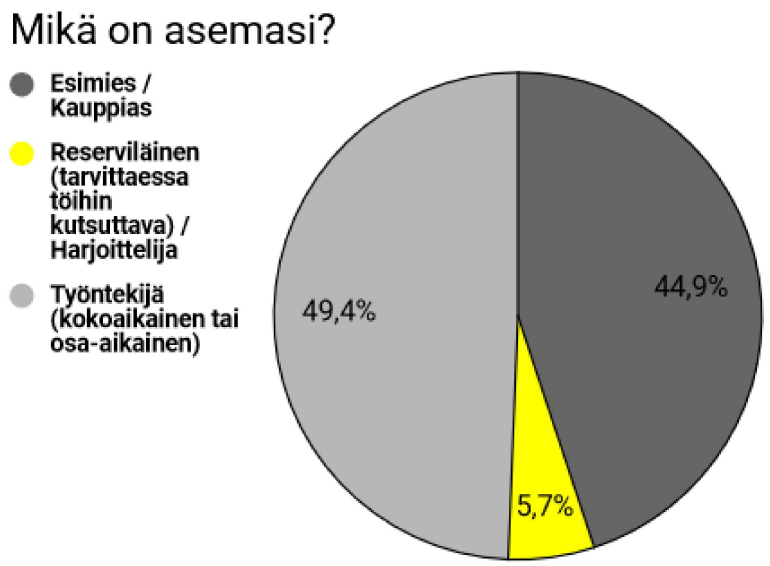
Kioskilla on hyvä ilmapiiri, tiivis tiimi ja motivoitunut henkilöstö. Kauppakadun kioskille tunnelman merkitys asiakaspalvelussa on tärkeää. ”Asiakas on ylin johtajamme” sekä ”Meillä on hauskaa ja teemme tulosta” ovat kaksi R-kioskin kahdeksasta arvosta, jotka johdattavat kioskin arkea.

Vuoden 2017 liikevaihto oli 448 000 euroa. Liikevaihto nousi 13,1 prosenttia ja tilikauden tulos oli 9 000 euroa. Liikevoittoprosentti oli 2,7. Yhtiön omavaraisuus oli 17,8 prosenttia. Tällä hetkellä kioski työllistää kauppiaan lisäksi hänen miehensä sekä 5 osa-aikaista työntekijää.

4.2. Kyselyn tavoite ja toteutus

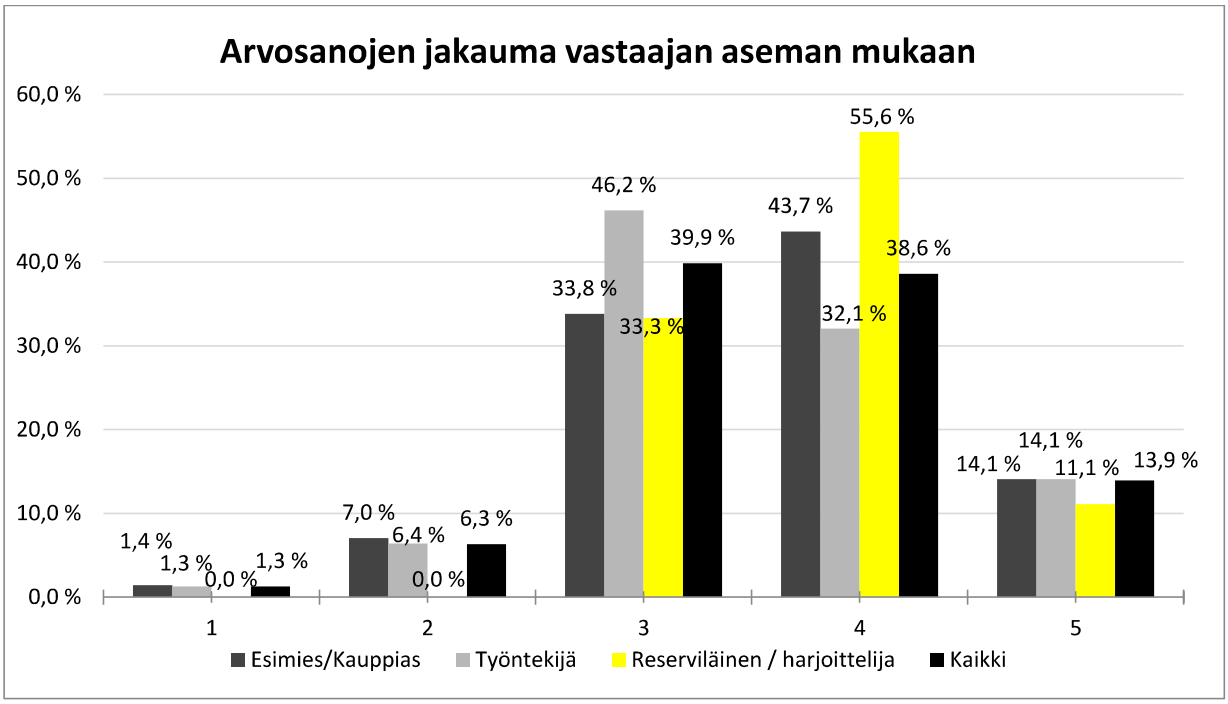
4.3. Tulokset ja analysointi

Kaikkiaan vastanneita oli 158, joista kauppiaita 71, työntekijöitä 78 ja reserviläisiä 9. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. (Kuva 5)



Kuva 5. Mikä on Asemasi?

Kyselyn lopussa vastanneet saivat antaa kokonaisarvosanan tämän hetkiselle perehdyttämiselle. Esimiehet ja kauppiaat antoivat eniten ääniä arvosanalle 4. Tämä arvosana on tärkeä, sillä ilman esimiehiä ja kauppiaita ei olisi perehdyttäjiä. Arvosana on siis hyvä ja toivottu. Työntekijöiden eniten annettu arvosana oli 3. Tämä voidaan tulkita siten, että perehdyttämisessä on sekä onnistumisia että kehitettävää. Reserviläisiä ja harjoittelijoita perehdytetään tilaston antaman arvosanan mukaan hyvin. Eniten annettu arvosana oli vahva 4, jonka antoi yli 55 prosenttia vastaajista. Huomioitavaa on myös, että reserviläiset ja harjoittelijat eivät antaneet arvosanaksi lainkaan arvosanaa 1 tai 2. Seuraavaksi kioskissa voidaankin ottaa esille kysymys, miten ja miksi perehdyttämisessä onnistutaan reserviläisten ja harjoittelijoiden kohdalla? Onko kyse siitä, että perehdyttämisessä keskitytään olennaisiin asioihin lyhyellä aikavälillä? Miten esimiesten, kauppiaiden ja työntekijöiden perehdyttämisen arvosanaa saadaan nostettua?



Kuva 6. Arvosanojen jakauma vastaajan aseman mukaan.

Ei voida ajatella siten, että esimiehet, kauppiaat ja työntekijät oppivat työvuosien edetessä. On mahdollista olettaa, että heidät tulisi perehdyttää reserviläisten ja harjoittelijoiden tavoin keskittyen työnkuvan perusteisiin. Tällöin tekemisellä on varma pohja ja muiden asioiden oppiminen helpottuu ja kulkee paremmin muun tekemisen mukana.

Kaikki saivat kertoa perehdyttämiseen liittyvistä kehitettävistä asioista ja ideoista sanallisesti. Työntekijöiden mielestä nykyinen perehdytysmateriaali koetaan kattavana, mutta osittain epäselvänä. Materiaaliin halutaan kuvaus turvalaitteiden toiminnasta ja sijoittelusta kioskeissa. Materiaali saisi sisältää tärkeimmät perusasiat, kuten Veikkauksen koneen käytön, Postin palvelut ja työturvallisuuden ohjeet. Perehdyttämisessä toivotaan pidempää kestoa ja ohjausta kokeneelta perehdyttäjältä. Perehdyttämiseen liittyen halutaan paperista materiaalia tai tietoiskua kioskikohtaisesti.

Jokainen työntekijä tarvitsee yksilöidyn perehdyttämisen osaamisen ja kokemuksen perusteella. Mikä siis olisi riittävä aika perehdyttää? Vastauksissa toivottiin perehdyttämiselle jopa kahden viikon kestoa. Perehdyttämisellä pyritään siihen, että perusasiat hallitaan ja toiminta olisi sujuvaa. Perehdyttämisen jälkeen aloitetaan työnopastus, jossa käydään läpi muita työnkuvaan kuuluvia tehtäviä.

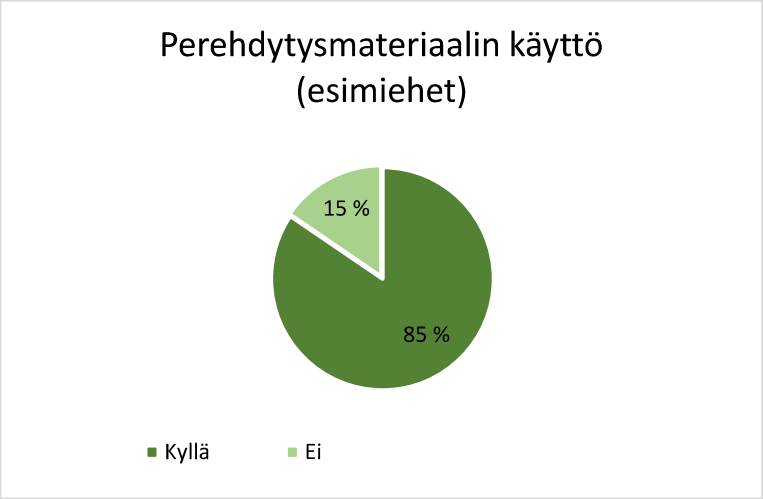
R-kioskilla on olemassa oleva perehdytyksen itsearviointilomake. Tämä lomake tulisi vakiinnuttaa perehdytykseen ja vastaukset tulisi käsitellä pikimmiten. Vastaukset auttavat

organisaatiota kehittämään perehdyttämismateriaalia sekä perehdyttäjää kehittämään omia taitojaan.

Kehittämisideoina toivotaan myös sitä, että puututaan perehdyttämisen kestoihin, sillä 1-3 päivää on liian vähän. R-akatemian kurssit voisivat toimia perehdyttämisen tukena. Kursseja voisi kohdistaa enemmän uudelle työntekijälle. Lisäksi toivotaan esimiehelle ja kauppiaalle tietoa siitä, millainen on hyvä perehdyttäjä ja perehdytys. Jokainen ei ole luonnostaan työhön perehdyttäjä.

Reserviläisten kehittämisideoihin liittyvät vastaukset olivat vähäisiä. Annetuissa vastauksissa kaivataan erilaista nippelitietoa tuotteista, palveluista ja työtavoista. Reserviläiset toivovat myös sitä, että jokainen kioskilainen osaisi ottaa epäselvässä tilanteessa otetaan yhteyttä oikeaan tahoon sen sijaan, että työ jätetään tekemättä osaamattomuuden vuoksi. Viikkokalenteri olisi hyvä päivittää käytännöllisempään muotoon, jotta vastuut ja velvollisuudet tulisivat selkeämmin esille.

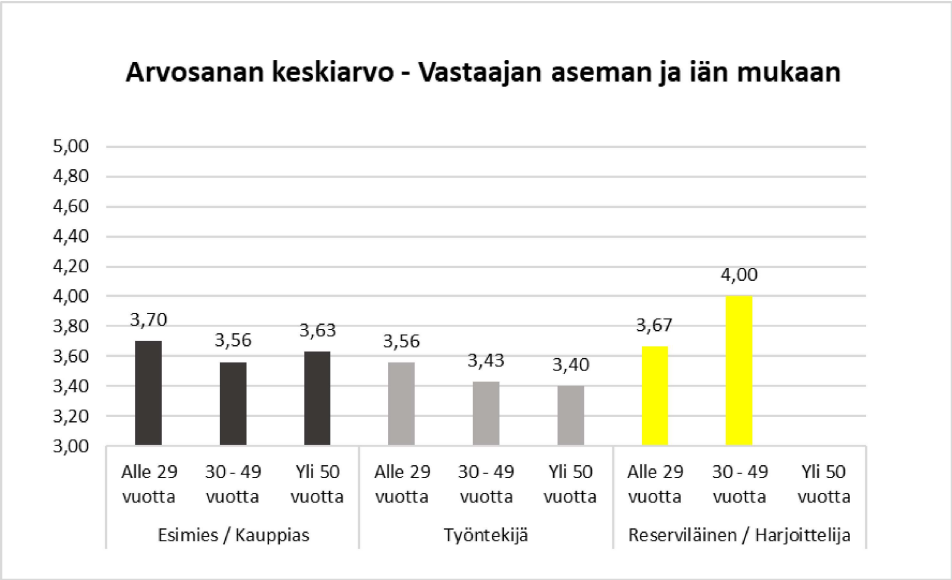
Esimiesten ja kauppiaiden vastauksissa toivotaan, että oma koulutus olisi enemmän käytännönläheisempää. Omaa järjestelmätuntemusta halutaan kasvattaa ja tuotetietoutta prepaid -tuotteista. Perehdytettäville toivotaan harjoittelutunnuksia ja mahdollisuutta opetella perusasiat muualla kuin kioskissa, jossa on Posti ja Matkahuolto. Perehdytettävälle halutaan antaa aikaa ja mahdollisuus opetella perustehtäviä mahdollisimman monipuolisesti, mutta perehdytyksen tulisi olla kannattavaa kioskille. Reserviläisten kohdalla koetaan epäreiluksi, että perehdyttävä kioski maksaa uuden työntekijän kulut. Voisiko tähän keksiä jonkin organisaation tukeman ratkaisun kannustaa perehdyttämään? Olisiko mahdollisuutta saada kioskille esimerkiksi perehdyttämiseen ohjautunut henkilö, joka auttaisi uutta työntekijää ja/tai uutta kioskia? Nettikurssit koetaan hyviksi, ja ne halutaan pitää tukemassa kioskilla tapahtuvaa perehdytystä. Olisi hyvä, jos perehdytystä tukisi myös jonkinlainen harjoitustyö lisämyynnistä ja asiakaspalvelusta tai muu työkalu seurata työntekijän osaamisen kehityksen seurantaa. Esimiehet ja kauppiaat toivovat myös tuote- ja palvelukohtaisia kuvauksia ja ohjeita R -akatemiaan. Postikioskille toivotaan enemmän perehdyttämiseen käytettäviä vuoroja.



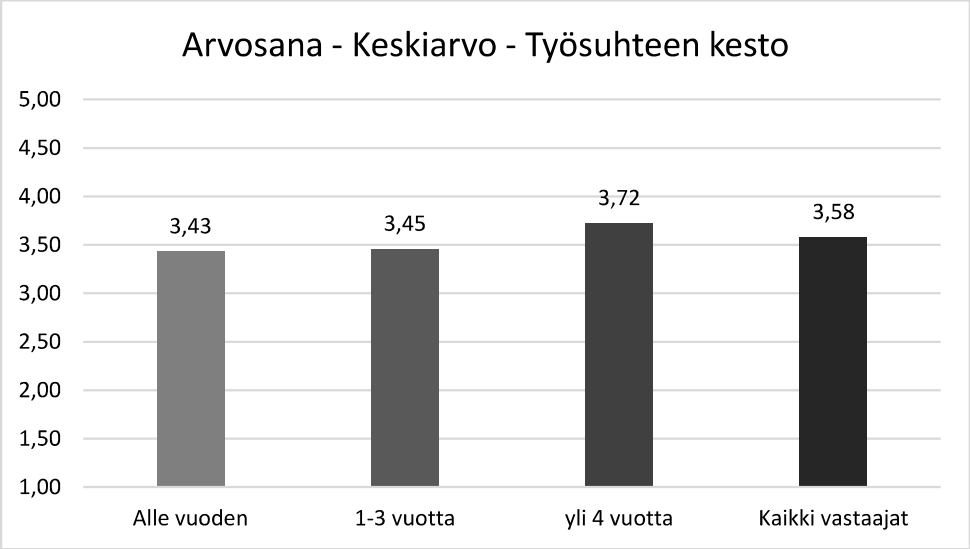
Kuva 7. Perehdytysmateriaalin käyttö

Esimiehistä ja kauppiaista 85 prosenttia käyttää tämän hetkistä perehdytysmateriaalia. 15 prosenttia vastaajista ei käytä tämän hetkisestä perehdytysmateriaalia. Syyksi kerrottiin mm., ettei materiaalia koeta tarpeelliseksi tai sitä ei ole ollut olemassa perehdyttäessä kioskin työntekijöitä. Materiaalia on kuitenkin pidetty muistilistana. Avoimien vastausten perusteella toivottiin materiaalin päivittämistä. Nykyistä perehdytysmateriaalia tulee siis kehittää ja päivittää, jotta perehdytysmateriaalia käytettäisiin mahdollisimman paljon ja mahdollisimman monen perehdyttäjän toimesta.

Arvosanaa tulkittaessa on nähtävissä, että reservit pitävät tämän hetkistä perehdyttämistä joko kiitettävänä tai lähellä kiitettävää. Esimiesten, kauppiaiden arvosanat ovat hyvän ja kiitettävän välillä.

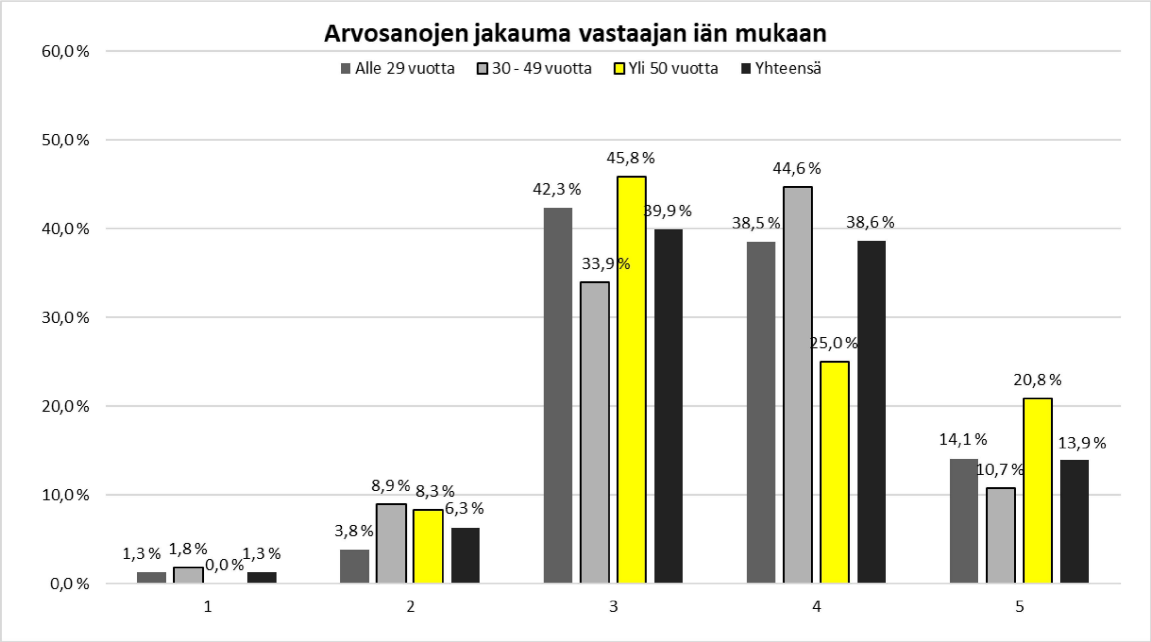


Kuva 8. Arvosanan keskiarvo vastaajan aseman ja iän mukaan



Kuva 9. Keskiarvo. Työsuhteen kesto.

Kuvan 9 tuloksista voidaan päätellä, että arvosana perehdyttämisestä nousee työvuosien ja työkokemuksen kasvaessa. Voidaan olettaa, että perehdyttäjällä ja hänen osaamisellaan on merkitystä uutta työntekijää perehdytettäessä. Vastauksista ei nähdä, onko vastaaja perehdytettävä, perehdyttäjä vai kumpaakin.



Kuva 10. Arvosanojen jakauma vastaajan iän mukaan.

Vastanneista alle 29 -vuotiaista 42,3 prosenttia antoi arvosanaksi 3 ja 38,5 prosenttia puolestaan antoi arvosanaksi 4. 30 – 49 vuotiaat antoivat 44,6 prosenttia äänistä arvosanalle 4. Melkein puolet yli 50 -vuotiaista arvioivat perehdyttämisen arvosanaksi 3. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan pitää positiivisena sitä, että arvosanaa 1 ja 2 on annettu vain 7,6 prosenttia kaikista äänistä. Yli 50 -vuotiaat eivät antaneet yhtäkään ääntä arvosanalle 1. Tuloksista voidaan päätellä, että kehittämisideoille on tarvetta, mutta onnistumisiakin on havaittavissa.

Iän perusteella on mielenkiintoista huomioida se, että nuoremmat (alle 29 vuotiaat) vastaajat antoivat arvosanaksi useammin 3 kuin vanhemmat työntekijät. Myös arvosanoja 1 ja 2 annettiin enemmän nuorempien toimesta. Tämän tuloksen perusteella voidaan päätellä, että nuoremmat työntekijät kokevat tulleensa huonommin perehdytetyiksi.

Kaiken kaikkiaan kyselyn tulosten perusteella on tulkittavissa se, että nuoremmat ja lyhyemmän aikaa työsuhteessa olleet kokevat perehdytyksen heikommaksi kuin mitä vanhemmat ja pidemmän aikaa töissä olleet. Tämä selittyy osittain sillä, että mitä pidempään työsuhde kestää, niin sitä pidempi aika perehdytyksestä on. Lisäksi osaaminen paranee kokemuksen myötä.

Tulosten perusteella perehdytyksessä on varaa kehitykselle. Hyvä perehdytysmateriaali edesauttaa onnistunutta lopputulosta.

5 POHDINTA

Tavoitteena oli saada lisätietoa perehdyttämisestä ja sen merkityksestä sekä hyödyistä työelämässä. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää, mitä perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä ja perehdytettävältä. Tarkoituksena oli löytää keinot ja ohjeet hyvän perehdytysmateriaalin luomiseen. Perehdytysmateriaali on olemassa toimeksiantajayrityksessä, mutta materiaali ei ollut käytössä. Haluttiin luoda toimiva ja kattava kioskikohtainen perehdytysmateriaali.

Opinnäytetyössä käytettiin hyödyksi kirjallisuutta, olemassa olevaa materiaalia ja kirjoittajan omaa kokemusta. Lisäksi organisaatiolle tehtiin perehdytyskysely, johon kauppiaat, esimiehet, työntekijät, reserviläiset ja harjoittelijat saivat vastata anonyymisti.

Tavoitteena oli saada vastauksia vähintään 100 kappaletta, jotta tulokset olisivat luotettavia. Tarkoituksena oli myös nähdä nykyisen perehdyttämisen tila organisaatiossa. Kyselyyn saatiin vastauksia kaikkiaan 158 kappaletta. Tuloksista luodaan myös erillinen raportti R-kioskin HRD-päällikölle.

Opinnäytetyön liitteeksi luotu perehdytysmateriaali on luottamuksellinen. Toimeksiantajayritys ottaa materiaalin käyttöön vuoden 2019 alusta, joten onnistumisia tai kehitysideoita ei voida vielä arvioida. Perehdytysmateriaalia tullaan päivittämään ja kehittämään tarpeen vaatiessa. Perehdytysmateriaali on hyvä toimeksiantajan taustoihin nähden, sillä käytössä ei ollut minkäänlaista materiaalia.

Opinnäytetyön sisältöä ja luotua perehdytysmateriaalia voidaan hyödyntää organisaation omaa sähköistä materiaalia kehittäessä. Opinnäytetyössä olisi voinut huomioida myös työmotivaatioon liittyvät seikat. Työ valmistui aikataulussa ja on kehittänyt osaamista.

LÄHDELUETTELO

Ahtiainen, O-P., Alhanen, K., Kangas, M., Kansanaho, A., Soini, T. & Soininen, J. (2012). Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Clutterbuck, D., Manner, J. & Ristikangas, V. (2014). Jokainen tarvitsee mentorin. Meedia Zone OÜ: Viro.

Helsilä, M. (2002). Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. (2006). Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Hämäläinen, J. & Kangas, P. (2007). Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Nykypaino Oy.

Keski-Luopa, L. (2001). Työnohjaus vai superviisaus. EU: Studio Ilpo Okkonen Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Perehdyttäminen parantaa. 24.10.2016. Perehdyttäminen. Saatavilla 18.10.2018. www.tyosuojelu.fi/työsuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen

R-kioski on osa Reitania. 2018. Yritys. Saatavilla 29.9.2018. https://www.r-kioski.fi/yritys/

Työnantajan velvollisuus perehdyttää. 2015 - 2018. saatavilla 27.10.2018. https://www.minilex.fi/a/työnantajan-velvollisuus-perehdyttää

Työturvallisuuslaki. Saatavilla 12.11.2018. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Valpola, A. & Åman, I. (2008). Ammattitaito kuntoon. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Valvisto, E. (2005). Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

LIITTEET

1. Perehdytysmateriaali
2. Paisto- ja poisto-ohjeet
3. Siivoussuunnitelma ja lämpötila
4. Perehdytyskysely