

Janica Nieminen

PEREHDYTYSSUUNNITELMA SUOMALAISEN KIRJAKAUPAN
PORIN TOIMIPISTEELLE

Liiketalouden koulutusohjelma
2019

PEREHDYTYSSUUNNITELMA SUOMALAISEN KIRJAKAUPAN PORIN TOIMIPISTEELLE

Nieminen, Janica
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2019
Sivumäärä: 39
Liitteitä: 4

Asiasanat: perehdytys, perehdytys suunnitelma, perehdytysprosessi

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli perehdyttämissuunnitelman laatiminen Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteelle. Työn tarkoituksena oli tehdä perehdytys suunnitelma, jonka avulla voidaan perehdyttää uudet työntekijät, mutta jota tarvittaessa voidaan käyttää myös vanhojen työntekijöiden perehdyttämiseen tai heidän tieto- ja taitotasojensa arvioimiseen, sekä kaikkien työntekijöiden osalta osaamisen varmistamiseen.

Perehdytys suunnitelman yksi keskeisimmistä tavoitteista oli luoda perehdytysprosessista tehokas jokaiselle uudelle työntekijälle ja varmistaa perehdytyksen laadun säilyminen perehdyttäjistä riippumatta.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin perehdytystä muun muassa lainsäädännön, perehdytysprosessin ja perehdyttämisen merkityksen ja hyötyjen näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyöraportissa pohdittiin perehdytykseen liittyviä ongelmia ja itse perehdytys suunnitelmaa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä, teemahaastattelua ja omaa havainnointia. Opinnäytetyötä varten laadittiin kaksi erilaista haastattelua, toinen esimiehille, toinen alaisille. Kyselyyn vastasivat kaikki Porin toimipisteessä alaisena toimivat työntekijät. Myymälävastaava vastasi molempiin haastatteluihin, sillä hän toimii sekä alaisena että esimiehenä.

Järjestettyjen teemahaastattelujen, henkilöstökyselyiden, sekä oman havainnoinnin ja pohdinnan tuloksena päätettiin perehdytys suunnitelman sisältö. Tärkeimmiksi suunnitelmaan sisällytettävistä asioista nousivat perehdytyksen onnistumisen seuranta ja arviointi, sekä perehdyttämisen aikataulutus. Yksi kaupan alan yrityksen kannalta merkittävä sisällytys perehdytys suunnitelmaan on pikaperehdytys suunnitelma, jota voidaan hyödyntää sekä harjoittelijoiden, että esimerkiksi sijaisten kanssa.

ORIENTATION PLAN FOR SUOMALAINEN KIRJAKAUPPA, PORI OFFICE

Nieminen, Janica

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

April 2019

Number of pages: 39

Appendices: 4

Keywords: orientation, orientation plan, introduction process

The purpose of this thesis was to create an orientation plan for Suomalainen Kirjakauppa. More specifically to office which locates in Pori. The purpose of the work was to design orientation plan which can be used to orientate new or old employees, to assess the level of knowledge and skills of the employees and to ensure proper expertise for all employees.

One of the main goals was to make an effective orientation process by the help of induction manual for the new employees and to confirm that the quality is maintained despite who is responsible of the orientation.

The theoretical part of thesis discusses orientation from point of view of legislation and both the importance and the benefits of orientation process and induction. Also, the orientation plan itself and problems related to induction and were considered.

The research methods used in work are questionnaire, interviews and own observation. Two interviews were prepared for the thesis of which one was for the supervisor and one for the employees. Each employee of Pori's office responded to the survey. The store manager answered for both questionnaires since the manager is both an employee and a supervisor.

As a result of interviews, surveys, own observation and speculation, the content of the orientation plan was decided. The most important issues that were included in the plan were monitoring and evaluating the success of orientation, as well as schedule of the induction.

The thesis created one significant content that can be used in induction. This is called a quick orientation plan which can be used with both trainees and for example substitute.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TOIMEKSIANTAJA	7
2.1	Toimeksiantajan esittely	7
2.2	Perehdyttämisen lähtötilanne	8
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	10
3.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	10
3.2	Tiedonkeruumenetelmät	11
3.2.1	Valmiit dokumentit	12
3.2.2	Teemahaastattelu.....	14
3.2.3	Havainnointi.....	15
3.2.4	Henkilöstökysely.....	16
4	PEREHDYTTÄMINEN	17
4.1	Perehdyttäminen.....	17
4.2	Perehdytysprosessi	18
4.3	Perehdytysuunnitelma.....	19
4.4	Lainsäädäntö	20
4.5	Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt	21
4.6	Uuden työntekijän perehdytys	22
4.7	Muutokseen perehdyttäminen	23
4.8	Perehdyttämisen onnistumisen seuranta.....	24
4.9	Ongelmat perehdyttämisessä	24
5	TOTEUTUS	26
5.1	Opinnäytetyön toteutus.....	26
5.2	Kyselyn tulokset.....	27
5.3	Haastattelun tulokset	30
5.4	Perehdytysuunnitelman toteutus.....	35
6	POHDINTA	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työn aihe on perehdytys ja opinnäytetyön tarkoituksena on laatia perehdytysuunnitelma Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteelle. Suomalainen Kirjakauppa Oy on Otava konsernin omistama, lähes koko maahan ulottuva kirjakauppaketju. Kymmenien myymälöiden verkostoa täydentää lisäksi ketjuun kuuluva verkkokauppa nimeltään suomalaisen.com. (Suomalaisen Kirjakaupan www-sivut 2019.)

Perehdytyksen pitäisi olla aina suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, joten opinnäytetyönä valmistuvan suunnitelman mukaisen perehdytyksen on tärkeää antaa uudelle työntekijälle heti töiden alkaessa hyvä kuva muun muassa työstä, työoloista ja työyhteisöstä, johon hän on liittymässä tai liittynyt. Opinnäytetyö tulee olemaan toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tarkoitus on laatia konkreettinen työ, tässä tapauksessa perehdytysuunnitelma. Kyseiselle suunnitelmalle saattaa olla kysyntää myös vanhojen työntekijöiden keskuudessa, jotta kaikki työntekijät saadaan samalle tasolle tiettyjen, muun muassa tietoteknisten, taitojen osalta. Ensisijaisesti perehdytysuunnitelma on kuitenkin suunniteltu palvelemaan juuri työnsä aloittanutta työntekijää työnsä alkutaipaleella. Perehdytysuunnitelma eroaa perehdytysoppaasta niin, että perehdytysuunnitelma on nimensä mukaisesti suunnitelma perehdyttämisprosessia varten, kun taas oppaassa olisi konkreettisesti tietoa esimerkiksi siitä, miten eri tilanteissa kuuluisi toimia. Perehdytysuunnitelma on tarkoitettu muistilistaksi perehdyttäjälle ja uudelle työntekijälle taas listaksi siitä, mitä hänen olisi perehdytysprosessin aikana tarkoitus oppia. Uudesta työntekijästä käytetään opinnäytetyössä myös nimitystä tulokas.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Suomalaisessa Kirjakaupassa helmikuusta 2016 lähtien ja huomannut jo silloin niin kutsuttua perehdytysjaksoa läpikäydessään, ettei kyseiseen toimintaan ole mitään tiettyä toimintamallia tai kunnon suunnitelmaa. Samalla on huomattu, että tämä saattaa olla asettanut ja saattaa jatkossakin asettaa osan työntekijöistä eriarvoiseen asemaan keskenään tilanteissa, joissa jotain taitoa saatettaisiin tarvita; osa on saanut tiedot ja taidot heti taloon tullessaan, osa on niin sanotusti joutunut oppimaan kantapäähän kautta.

Helmikuun 2016 jälkeen Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteeseen on tullut myös toinen työntekijä ja huomaamattakin on tullut tarkkailtua, minkälaisia ohjeita hän on heti alusta asti saanut – tai jäänyt vaille. Samalla on tullut mietittyä, vastaako hänen perehdytyksensä aikaisempaa, omakohtaista kokemusta.

Perehdytys suunnitelman suunnittelu ja tekeminen on mielenkiintoista, sillä sille tuntuu olevan kysyntää sekä uusien työntekijöiden tullessa taloon, että jo aikaisempien työntekijöiden niin kutsutussa sparrauksessa. Perehdytys suunnitelmassa tulisi olla esitettyinä ne asiat, jotka vähintään tulisi käydä läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Porin myymälässä on myös työntekijöitä, jotka saavuttavat lähivuosina eläkeiän, joten on aiheellista olettaa, että viimeistään muutaman vuoden kuluttua perehdytys suunnitelmalle on käyttöä myös uuden tai uusien työntekijöiden osalta. Opinnäytetyön aihe valikoitui näin oman pohdinnan kautta ja koska työlle koetaan olevan tarve.

Perehdytys suunnitelman on tarkoitus yhtenäistää perehdyttämiskäytäntöjä. Haastatteluiden, kyselyiden ja havainnoinnin avulla opinnäytetyönä laaditun perehdytys suunnitelman myötä käyttöön saadaan sekä perehdytyksen parempi aikataulus, että suunnittelu. Perehdytys suunnitelmassa pyritään myös siihen, että jatkossa perehdytystä myös seurataan ja arvioidaan, toisin sanoen varmistetaan sen onnistuminen.

Se, että perehdytys on kunnossa, heijastuu heti myyntiin, kun uusistakin työntekijöistä saadaan heti alkuajoista lähtien mahdollisimman paljon irti. Aihe on mielenkiintoinen ja sen parissa on kiinnostava työskennellä, sillä se on työelämä lähtöinen ja kyseessä on konkreettisesti tehtävä työ, perehdytys suunnitelma. Perehdytys suunnitelmasta hyötyy sekä myymälä saadessaan työntekijän heti parhaaseen myyntivireeseen, että perehdytettävä työntekijä itse, kun voi olla varma, että on oikeasti saanut asianmukaisen perehdytyksen ja pääsee tällöin myös nopeammin kiinni työn rytmiin ja tavoitteisiin.

Hyvin tehty perehdyttäminen myös sitouttaa työntekijöitä ja vähentää sairauspoissaoloja, kun työntekijät eivät kuormitu tunteesta, etteivät osaa työtään. ”Myönteinen ensivaikutelma luo hyvän perustan yhteistyölle. Tulokas uskaltaa helpommin keskustella, kysellä ja tarttua asioihin, kun hän tuntee olevansa tervetullut työpaikkaan ja työyhteisöön. Kielteinen ensivaikutelma tuo pahan mielen. Se tuo kitkaa, jonka korjaaminen voi olla hyvin hidasta ja työlästä. Aina se ei edes onnistu.” (Kangas 2007, 9.) Opinnäytetyö kehittää luultavasti myös tekijäänsä, jos työtä tehdessä huomaa, ettei itsekään tiedä tai osaa vielä kaikkia asioita, jotka ehkä olisi ollut tarkoitus oppia jo heti työt aloittaessa.

Opinnäytetyön ja perehdytysuunnitelman tekemisestä on sovittu Porin Suomalaisen Kirjakaupan myymäläpäällikön kanssa. Opinnäytetyö sisältää osaltaan sellaisia tietoja yrityksen erilaisista tavoista ja käytänteistä, joita ei haluta julkaistavan verkossa. Opinnäytetyönä syntyvästä perehdytysuunnitelmasta julkaistaan verkossa vain sisällysluettelo.

2 TOIMEKSIANTAJA

2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomalainen Kirjakauppa Oy:n Porin toimipiste, joka nimensä mukaisesti on kirjojen vähittäismyyntiin keskittynyt kirjakauppa. Kyseisessä yrityksessä myydään kirjojen lisäksi muun muassa pelejä, taide- ja toimistotarviketuotteita, askartelua, lehtiä ja sisustustuotteita. Suomalaisen Kirjakaupan ketjuun kuuluu yli 50 myymälää sekä verkkokauppa, josta on mahdollista tilata tuotteita kivi-jalkamyymälästä noudettavaksi. Suomalaisen Kirjakaupan toimitusjohtajana on 2018 alkaen toiminut Minna Kokka (Suomalaisen Kirjakaupan www-sivut 2019).

Suomalaisessa Kirjakaupassa on monia erilaisia työtehtäviä. Jo pelkästään Porin yksikössä on töissä myymäläpäällikkö, myymälävastaava ja kuusi (6) niin sanottua tavalista rivimyyjää. Myymäläpäällikön tehtäviin kuuluu esimiehen yleiset työt johtamisesta ja töiden organisoinnista alkaen, Porin myymälässä myymäläpäällikkö myös suunnittelee työvuorot ja toimii itse myyntitehtävissä.

Myös myymälävastaavan työnkuva on moninaista; hän toimii itse sekä myyjänä, että myymäläpäällikön niin sanottuna oikeana kätenä, kuin myös myyjien toisena esimiehenä. Porin myymälässä myymälävastaava huolehtii myös yritysmyynnistä ja muun muassa sen kehittämisestä. Lisäksi esimiehet tekevät paljon samoja töitä alaistensa eli myyjien kanssa. Myyjien työtehtäviin kuuluu muun muassa varaston hallintaa, saldojen tarkastusta, hinnoittelua, luonnollisestikin myyntiä, kuormien purkua, somistusta ja tärkeimpänä ehkä kaikista asiakaspalvelua.

2.2 Perehdyttämisen lähtötilanne

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui perehdyttämissuunnitelman tekeminen Suomalaisen Kirjakaupan Porin yksikölle, koska kyseisessä yrityksessä ja yksikössä ei sellaista vielä ole, ja perehdytykselle ja sen yhtenäistämiseksi on huomattu olevan todellinen tarve. Perehdytysuunnitelman suunnittelua aloittaessa onkin ollut tärkeä pohtia, millainen lähtötilanne kyseisessä yksikössä on perehdyttämisen suhteen. Opinnäytetyötä varten haastatellaan jo työssä olevia työntekijöitä ja selvitetään, kuinka he ovat perehdyttämisen kokeneet. Periaatteessa perehdyttämistä tapahtuu jokaisessa yrityksessä väkisinkin, ikään kuin huomaamatta, mutta kuinka tarkoituksenmukaista se on, on eri asia.

Perehdytysuunnitelmaa suunniteltaessa on myös otettava huomioon, kuka perehdyttämisen on aikaisemmin hoitanut ja kuka sen jatkossa tulee hoitamaan. Suunnitelman tarkoituksena on luoda jatkossa tilanne, jossa työntekijä tietää heti, mitä häneltä odotetaan ainakin heti aluksi työt aloittaessaan. Suomalaisella Kirjakaupalla on nyt käytössään koko ketjussa niin sanottu Myyjän opas Suomalaisen Kirjakaupan Intranetissä Oivassa, joka on tarkoitettu eräänlaiseksi oikopoluksi siihen, että löytää tarpeen vaa- tiessa tarvitsemansa ohjeet Oivan syövereistä.

Perehdytys suunnitelmassa tullaan huomioimaan, että jokaisen myyjäksi tulevan työntekijän pitäisi saada perehdytys Myyjän oppaan käyttöön työt aloittaessaan, jotta oppaasta olisi oikeasti konkreettisesti hyötyä kaikille. Lisäksi on olemassa Aktiivisen myyntityön opas -lehtinen, mutta sekin on jäänyt hiukan ajastaan jälkeen jo vuosia sitten. Kyseinen lehtinen ja sen olennaiset tiedot sulautetaan osaksi opinnäytetyönä syntyvää suunnitelmaa. Lisäksi opinnäytetyönä syntyvään perehdytys suunnitelmaan tullaan sulauttamaan linkki Myyjän oppaaseen, sillä perehdytys suunnitelma ja kyseinen opas periaatteessa täydentävät toisiaan. Linkitys tehdään Suomalaisen Kirjakaupan intranetissä Oivassa, kun perehdytys suunnitelma on ajettu sinne.

Suomalaisella Kirjakaupalla on valmiiksi olemassa myös jonkinlainen perehdytysopas, jota työntekijät voivat selata Suomalaisen Kirjakaupan intranetissä, eli Oivassa. Olemassa oleva perehdytysopas on kuitenkin enemmän koko konsernia koskeva ja todella yleisluontoinen, eikä sitä ole päivitetty muutamaan vuoteen. Monet oppaassa olevat tiedot eivät kosketa ollenkaan esimerkiksi Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipistettä, vaan keskittyvät enemmän pääkaupunkiseudun myymälöihin ja enemmänkin konserniin ja sen toimintatapoihin.

Lisäksi todella monet perehdytysoppaassa olevat linkit ovat tyhjiä, eivätkä johda oikeasti mihinkään. Opinnäytetyönä syntyvä perehdytys suunnitelma on tarkoitettu nimenomaan Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteelle ja tullaan luultavasti julkaistamaan juuri Oivassa, jotta suunnitelmaa on helppo käydä tarpeen vaatiessa tarkastelemassa ja jolloin se on myös helpompi pitää ajan tasalla. Perehdyttäjän päätettäväksi jää, halutaanko kyseinen perehdytys suunnitelma, tai edes jonkinlainen osa siitä, esimerkiksi sisällysluettelo, josta näkisi suurin piirtein tärkeimmät perehdytyksen aihepiirit, jatkossa myös tulostaa jokaiselle tämänhetkiselle tai tulevalle työntekijälle.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytäntö ja teoria vuorottelevat, sillä tuotoksen aikaansaamiseksi tarvitaan sekä olemassa olevaa teoreettista aineistoa että uutta, käytännöstä kerättävää empiristä tietoa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on monia erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja kerätystä aineistosta saatavaa tietoa analysoidaan usein vapaammin tai väljemmin kuin esimerkiksi tutkimuksellisissa opinnäytetyöissä. Opinnäytetyöhön kuuluu myös se, että kerrotaan, kuinka tuotos on syntynyt kohteesta kerättyä ja analysoitua tietoa sekä teorian tietoa hyödyntäen. Opinnäytetyö sisältää aina kaksi osaa, itse raportin, sekä varsinaisen tuotoksen eli produktin. Varsinainen tuotos on opinnäytetyössä mukana esimerkiksi liitteenä. (Vilka & Airaksinen 2003.) Tässä opinnäytetyössä tuotos on perehdytysuunnitelma.

Toiminnallista opinnäytetyötä voidaan kutsua myös konstruktiviseksi opinnäytetyöksi. Vaikka konstruktivinen tutkimus muistuttaa lähestymistapana innovaatioiden tuottamista ja toisaalta myös palvelumuotoilua, on se silti erotettu omaksi lähestymistavakseen, sillä läheskään kaikki kehittämistyön tuloksena syntyneet uudet tuotokset eivät ole innovaatioita, eivätkä myöskään liity palveluiden kehittämiseen. Koska konstruktivinen tutkimus yrittää ratkaista jonkin ongelman, luo se lähestymistavasta hiukan haasteellisen. Konstruktivinen tutkimus on siis suunniteltua ja käsitteellistä mallintamista, sekä mallien konkreettista toteutusta ja testaamista. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Konstruktivinen lähestymistapa myös korostaa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, sillä käytännön toimijat, kuten esimerkiksi organisaation johto, ovat aktiivisesti mukana laatimassa ratkaisua. Konstruktivinen tutkimus onkin paikallaan, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietämystä. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Konstruktiivinen tutkimus vastaa ennen kaikkea johonkin ongelmaan, mutta koska konstruktiivinen tutkimus perustuu myös uusiin ideoihin ja innovointiin, tutkimus saattaa kestää pitkään ja vaatia näin ollen kohdeorganisaatiolta ja kehittäjältä sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. Myös eri vaiheiden dokumentointi on toiminnallisessa opinäytetyössä tärkeää ja käytettävät menetelmät täytyy aina perustella. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

Konstruktiivisen tutkimuksen ensimmäinen vaihe on siis mielekkään ongelman etsiminen, jonka jälkeen ongelmaa varten etsitään syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tietoa. Kun ongelma ja tarvittavat tiedot ovat selvillä, aletaan tutkimuksen seuraavassa vaiheessa laatia ratkaisuja. Ratkaisut on tietysti seuraavaksi testattava ja samalla osoitettava konstruktion oikeellisuus. Tämän vaiheen jälkeen näytetään ratkaisussa käytetyt teoriakytkennöt ja osoitetaan saatujen ratkaisujen uutuusarvo. Lopuksi tarkastellaan ratkaisun soveltamisalueen laajuutta, sekä perustellaan myös, miten eri ratkaisuihin on päädytty. Kehitetyn ratkaisun toimivuutta arvioidaan myös käytännössä, eli markkinoilla tai organisaation sisällä. (Ojasalo ym. 2014, 65-67.)

Tässä opinäytetyössä ongelmaksi koettiin perehdytysuunnitelman puute Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteellä ja sen heijastuminen heikentävästi perehdyttämisen laatuun. Tämän takia opinäytetyönä päätettiin laatia konkreettinen tuotos eli perehdytysuunnitelma. Kyseistä perehdytysuunnitelmaa ei tämän opinäytetyön laatimisen aikana vielä päästä testaamaan.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelminä perehdytysuunnitelmaa varten tullaan käyttämään jo valmiita, olemassa olevia Tervetuloa taloon! -tyyppisiä oppaita ja dokumentteja. Lisäksi perehdytysuunnitelman tekemisen yhtenä keinona käytetään teemahaastattelua, joka pidetään kaikille Porin toimipisteen työntekijöille, ja myös kyseisen toimipisteen esimiehille. Teemahaastattelun lisäksi opinäytetyötä varten järjestetään henkilöstökysely. Myös omaa havainnointia ja kokemuksia hyödynnetään opinäytetyötä tehdessä; arvioidaan sekä omaa että muiden taitotasoa sekä perehdytyksen heijastumista siihen.

3.2.1 Valmiit dokumentit

Opinnäytetyönä valmistuvaa perehdytysuunnitelmaa varten aiotaan hyödyntää jo olemassa olevia, perehdytyksen avuksi olevia oppaita ja lehtisiä, kuten jokaiselle uudelle työntekijälle jaettava Aktiivisen myyntityön opas. Lisäksi hyödynnetään Suomalaisen Kirjakaupan Intranetistä Oivasta löytyvää perehdytysopasta, sekä Otavalaisen opasta, joka on tarkoitettu Kustannusosakeyhtiö Otavan, Like Kustannus Oy:n ja Kustannusosakeyhtiö Moreenin henkilöstölle, mutta joka pääpiirteissään koskee myös kaikkia Otava Oy:n alaisuudessa työskenteleviä.

Suomalaisen Kirjakaupan Intranetin Oivan mukaan uusi työntekijä saa henkilöstöosastolta joko työsopimusta allekirjoittaessa tai perehdytyksen aikana myös konsernin vuosikertomuksen ja viimeisimmän henkilöstölehden, joka on nimeltään Otavalainen. Oivan mukaan uusia työntekijöitä varten laaditaan myös niin kutsuttu Talo tutuksi -ohjelma, jonka laajuudesta päättää esimies. Ohjelman tarkoitus on perehdyttää uusi työntekijä työhön ja toimipisteeseen, sekä hoitaa tarpeen mukaan tutustuminen asiakaisiin ja yhteistyökumppaneihin, sekä antaa uudelle tulokkaalle yleiskuva talon toiminnoista. (Suomalaisen Kirjakaupan Intranet Oiva 2019.)

Perehdytyksen alussa uusi työntekijä saa konsernin vuosikertomuksen ja viimeisimmän henkilöstölehden. Yksi konkreettinen ja todella tärkeä tuotos, jonka aloittava työntekijä saa, on Aktiivinen myyntityö -lehtinen, jossa kerrotaan nimensä mukaisesti muun muassa, millaista aktiivinen myyntityö Suomalaisessa Kirjakaupassa on. Lisäksi lehtisessä käsitellään yleisluontoisesti niin sanottuja Suomalaisessa Kirjakaupassa noudatettavia myynnin portaita ja yleisiä pelisääntöjä; kerrotaan tavoitteista ja asioista, jotka halutaan työntekijän ottavan huomioon työssään joka ikinen päivä.

Aktiivisen myyntityön oppaassa olevat tiedot ovat tärkeitä, mutta vanhentuvat painetussa versiossa turhan äkkiä, jonka vuoksi oppaan tiedot on tärkeä sulauttaa mukaan perehdytysuunnitelmaan, jolloin tiedot saa pysymään paremmin ajan tasalla ja varmistettua, että kaikki kyseisenkin oppaan tiedot tulevat oikeasti käsiteltyä.

Toisaalta on hyvä olla myös jotain konkreettista kotiin annettavaa uudelle työntekijälle, joka helposti muuten saa ensimmäisenä päivänä, tai ehkä vielä pahemmassa tapauksessa ja työhönottohaastattelussa liikaa informaatiota. “Mielenkiintoa lisää ja muistamista tehostaa se, että työntekijä saa mukaansa luettavaa ja muuta oheisaineistoa.” (Kangas 2007, 9.) Tämän innoittamana lehtisen tiedot kannattaa ehkä jatkossakin antaa kirjallisena työntekijälle mukaan, vaikka ne perehdytysuunnitelmaan sulautettaisiinkin. Yleensä kaikenlaiset lehtiset kuitenkin katoavat ajan saatossa, joten on tärkeää, että kyseiset tiedot löytyvät myös Suomalaisen Kirjakaupan intranetistä ja sieltä nimenomaan perehdytysuunnitelmaan alaisuudesta. Tarkoituksena on luoda linkit Oivassa olevaan perehdytysuunnitelmaan, mutta linkityksen onnistuminen selviää vasta kun työ saadaan konkreettisesti tehtyä intranettiin.

Suomalaisen Kirjakaupan intranetissä Oivassa oleva Myyjän opas -sivusto on todella tärkeä apuväline myyjän työssä, sillä kyseiseltä sivulta löytyy lyhyet ohjeet siihen, kuinka minkäkin asian kanssa tehdään, esimerkiksi kuinka tulostaa oikean kokoisia mainoskylttejä, tai mitä tehdä, jos myytävä tuote on viallinen. Periaatteessa oppaasta pitäisi löytyä tietoa vähän kaikista tilanteista, mitä myyjän työssä voi kohdata, ja tästä syystä opas voisikin toimia työntekijälle eräänlaisena jatkuvana perehdyttäjänä. Tämä kuitenkin vaatii sen, että kyseiseen oppaaseen ja sen käyttöön on saatava perehdytys heti taloon tullessa. Tällä hetkellä tilanne oppaan kanssa on se, että sieltä haetaan tarvittavia tietoja lähes summanmutikassa ja toivotaan, että ne hakutyökalua käyttäen sieltä löytyvät. Oppaasta ei näin joko oteta tai saada kaikkea sen tarjoamaa hyötyä irti. Se on yksi ongelma, jonka perehdytysuunnitelman laatiminen toivottavasti poistaa.

3.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan käytännössä tilannetta, jossa haastattelun teema ja kysymykset ovat samat kaikille haastatteluun osallistuville, mutta vastaukset eivät ole sidottuina vastausvaihtoehtoihin. Kyseinen haastattelumuoto lähtee siis olettamasta, että kaikkia yksilön kokemuksia, niin ajatuksia, tunteita kuin uskomuksiakin voidaan tutkia tällä menetelmällä, eikä se edellytä mitään tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. Teemahaastattelua käytetään usein silloin, kun halutaan saada lisää tietoa vähemmän tunnetusta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Perehdytysuunnitelmaa varten haastatellaan (Liite 2 ja 3) kaikki Porin Suomalaisen Kirjakaupan työntekijät. Koska Porin toimipisteessä ei ole opinnäytetyön tekijän lisäksi kuin viisi myyjää ja kaksi esimiestä (myymälävastaava ja -päällikkö), ei haastateltavien joukko kasva liian isoksi, ja tulokset ovat helposti koottavissa ja analysoitavissa kyseistä opinnäytetyötä varten. Haastattelu toimii hyvin tämäntyyppisessä opinnäytetyössä, sillä tällainen tiedonkeruumenetelmä mahdollistaa mahdollisimman tarkkojen omakohtaisten kokemusten keräämisen, paremmin kuin esimerkiksi tarkoin rajattu kysely. Tutkimuksen kannalta saattaa myös olla olennaista, että haastateltavat pääsevät vapaammin kertomaan omista kokemuksistaan, sillä omakohtainen kokemus kertoo, ettei kyselylomakkeisiin vastaaminen aina ole kaikista mieluisinta ja tehokkainta tiedonkeruun kannalta.

Vaarana läheisten, päivittäin yhdessä työskentelevien työkavereiden haastattelussa on, että haastattelutilanteessa ajaudutaan keskustelemaan aivan eri asioista, kuin mitä haastattelussa oli tarkoitus käsitellä. Perehdytysuunnitelmaa varten laadituissa haastatteluissa käytetään kuitenkin asiassa pysymisen avuksi ennalta laadittuja teemoja ja kysymyksiä, jotta tietyt aiheet tulevat varmasti käsiteltyä ja jotta haastattelu pysyy asianmukaisena. Teemahaastattelussa myyjiltä kysyttiin hiukan eri kysymykset (Liite 2), kuin esimiehiltä (Liite 3).

3.2.3 Havainnointi

Havainnoinnilla eli observoinnilla voidaan saada helposti välitöntä eli suoraa tietoa siitä, kuinka esimerkiksi erilaiset ihmiset toimivat tai käyttäytyvät erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä havainnoinnin avulla pystytään selvittämään sitä, millaisia taitoja ja tapoja Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteen työntekijöillä on. Havainnoinnin avulla saadaan siis tietoa ympäristöstä ja henkilöstä, verballisesta eli sanallisesta ja nonverbaalista eli sanattomasta viestinnästä, joita ovat esimerkiksi eleet ja ilmeet, sekä erilaisista tottumuksista, taidoista ja tavoista. (Kajaanin Ammattikorkeakoulun www-sivut 2019.)

Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan havainnointiin ja tälläkin on suuri rooli siinä, kun suunnitellaan havainnointia käytettäväksi yhtenä tiedonkeruumenetelmänä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla eli havainnoijalla on aktiivinen rooli toiminnassa, jota havainnoidaan, kun taas ei-osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pitäytyy ainoastaan ulkopuolisena tarkkailijana. (KvaliMOTV www-sivut 2019.) Havainnointi tässä opinnäytetyössä on osallistuvaa, sillä opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä ja toimii tarkkailemiensa työntekijöiden kanssa samassa asemassa. Havainnointi on tapahtunut työvuorojen aikana. Havainnoinnista olisi myös ollut mahdollista tehdä paljon enemmän muistiinpanoja ja sen olisi voinut aloittaa jo todella varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi silloin, kun opinnäytetyön tekijä aloitti työt yrityksessä. Vaikka ennen opinnäytetyön aiheen keksimistä havainnointi ei ole ollut niin sanotusti tarkoituksenmukaista, on sitä luonnollisesti silti tapahtunut. Aiheeseen päätyneen jälkeen havainnointeja on kirjoitettu muistiin ja hyödynnetty näin havainnointia yhtenä opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä.

3.2.4 Henkilöstökysely

Tässä opinnäytetyössä käytetään haastattelun ja havainnoinnin lisäksi yhtenä tiedonkeruumenetelmänä vielä henkilöstökyselyä (Liite 1), jotta saadaan monipuolisempaa tutkimusaineistoa havainnoinnin ja haastatteluiden tulosten rinnalle. Yleensä kun laaditaan kysely, on sen tarkoituksena koota tietyillä kriteereillä valitulta joukolta vastauksia samoihin heille esitettyihin kysymyksiin. (Virtuaali-ammattikorkeakoulu [www-sivut 2019](#)). Tässä opinnäytetyössä kyselyyn osallistuvien vastaajien kriteerinä oli olla ainoastaan töissä Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteessä, kuten opinnäytetyön tekijäkin on.

Kun tutkimusmenetelmänä käytetään kyselylomaketta, on sen sisältö mietittävä sellaiseksi, että kaikki vastaajat pystyvät vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti (Virtuaali-ammattikorkeakoulun [www-sivut 2019](#)). Yleisimmät kysymystyypit ovat avoin kysymys, monivalintakysymys ja asteikkoihin perustuva kysymystyyppi (Jyväskylän yliopiston [www-sivut 2019](#)). Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä ja yritetään näin saada kyselylomakkeet ja haastattelut tukemaan toisiaan. Henkilöstökyselyyn (Liite1) osallistuivat kaikki työntekijät, paitsi myymäläpäällikkö, sillä hän on yleensä se, joka toimii Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteen perehdyttäjänä. Toinen esimies, eli myymälävastaava puolestaan pääsee vastaamaan myös työntekijöille tarkoitettuihin kysymyksiin, sillä hän on toiminut ennen myymälävastaavaksi siirtymistään myös pelkkänä myyjänä.

Ennen henkilöstötutkimuksen kysymysten laatimista on pohdittava, mikä kyseisen kyselytutkimuksen tarkoitus on, eli mitä kyselyllä ylipäätään halutaan selvittää. Tätä opinnäytetyötä varten laaditulla kyselyllä haluttiin selvittää työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia perehdyttämistä koskien. Yksi tärkeimmistä asioista kyselytutkimusta laatiessa on tietää kohderyhmänsä. Kohderyhmällä tarkoitetaan sitä ihmisjoukkoa, jonka halutaan osallistuvan kyselytutkimukseen - eli tässä tapauksessa kaikki Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteen työntekijät. (SurveyMonkeyn [www-sivut 2019](#).)

Kun on selvitetty, kuka kyselyyn tulee vastaamaan, on kyselytutkimus helpompi laatia sellaiseksi kysymysten ja kielen osalta, johon kohdeyleisön on helpompi vastata. Lisäksi on mahdollista käyttää sellaisia esimerkkejä ja määritelmiä, joita kyselyyn vastaavat henkilöt saattavat tarvita vastatakseen kyselyyn parhaalla mahdollisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Parhaat kyselytutkimukset kirjoitetaan selkeästi ja puolueettomasti. ”Kun tunnet kyselytutkimuksen muodon ja kysymysten kulun, onnistut välttämään miellyttäjät (ihmiset, jotka eivät mieti vastausvaihtoehtoja vaan hätäilevät vastaamisessa ja vääristelevät ajatuksiaan)” (SurveyMonkey [www](http://www.surveymonkey.com)-sivut 2019).

4 PEREHDYTTÄMINEN

4.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, sekä työpaikan toimintatavat ja -periaatteet. On olemassa sekä yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin liittyvää perehdytystä, kuin myös työhön perehdyttämistä eli työnopastusta. Yritykseen ja sen toimintatapoihin perehdyttämisen, tarkoituksena on saada työpaikka tutuksi uudelle työntekijälle ja työhön perehdyttämisellä luonnollisesti itse työ tutuksi. Esimerkiksi se, että tietää ja ymmärtää mitä odotuksia ja vastuuta omaan työhön kohdistuu, on työhön perehdyttämistä. (Kangas 2007, 2.)

Lisäksi perehdyttämisen tarkoituksena on opettaa uudelle työntekijälle hänen työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. Työpaikkaan tutustumista taas on esimerkiksi se, että oppii tuntemaan henkilöt, joiden kanssa työskentelee; niin asiakkaat, esimiehet kuin työkaveritkin. (Kangas 2007, 2.)

Kaikkien yritysten olisi tarpeen valmistella koko työyhteisö uuden työntekijän saapumiseen, jotta uusi tulokas voi kokea olevansa odotettu ja tervetullut työyhteisön jäseneksi. (Eklund 2018, 35). Opinnäytetyön pohjalta syntyvän perehdytys suunnitelman on tarkoitus auttaa sekä perehdyttäjää, että perehdytettävää käsittelemään hiukan jokaista tässä mainittua perehdyttämisen osa aluetta; perehdytys suunnitelmaan tulee osioita niin yrityksestä, työyhteisöstä ja talon tavoista, kuin itse työstä.

4.2 Perehdytysprosessi

Perehdytys voidaan prosessina jakaa seuraaviin vaiheisiin: ennen rekrytointia tapahtuva perehdytys, rekrytointivaihe, vaihe ennen töiden aloittamista, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, vaihe, jonka aikana koeaika päättyy ja joskus sitten jopa työsuhteen mahdollinen päätyminen. Perehdyttäminen alkaa yrityksessä periaatteessa jo ennen kuin hakuprosessikaan alkaa, sillä ennen haun aloittamista on tiedettävä tehtävän vaatimukset ja määriteltävä siihen vaadittavat ominaisuudet. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Eklundin (2018, 74) mukaan jo perehdytysprosessia suunniteltaessa kannattaa pohtia sellaisia kysymyksiä, kuin että miten voitaisi määrittää juuri omalle yritykselle parhaan perehdytysprosessin ja mitä se vaatii. Hänen mukaansa tavoitteiden määrittämisen jälkeen tarvitaan hyvä kartta eli toimiva perehdytys suunnitelma, jotta tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Prosessia suunniteltaessa tavoitteita kannattaa pohtia itsenäisesti, mutta myös porukassa, esimerkiksi muiden perehdytyksestä vastaavien henkilöiden kanssa.

“Tunne siitä, että tulokas on tervetullut, on helppo saada aikaan – ja yhtä helppo pilata. Helpoimmillaan tulokkaan huomioiminen on sitä, että hänen tuloonsa on valmistauduttu eikä hänen itsensä tarvitse pyytää itselleen työvälineitä tai sitä, että hänet esitellään työtovereilleen.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Perehdytysprosessin kuuluisi olla linjassa yrityksen kokonaiskuvan kanssa, eli sen olisi tärkeää liittyä saumattomasti muuhun organisaation toimintaan, eikä se saisi jäädä irralliseksi siitä. Monissa yrityksissä - myös Suomalaisessa Kirjakaupassa - toivotaan pitkäaikaista sitoutumista ja sitä, että työntekijät olisivat valmiita panostamaan kehittymiseen pitkällä aikavälillä. Tällöin perehdytyksen tavoitteena on usein yrityksen kulttuuriin sopeuttaminen tai työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen. (Eklund 2018, 29.)

4.3 Perehdytysuunnitelma

Perehdytystä työstetään usein jonkin valmiin prosessin pohjalta, jonka johdosta on tärkeää miettiä, miten nykyisestä perehdytysmallista saisi enemmän irti. Jos todetaan, että olemassa oleva tyyli ei ole enää ajantasalla, eikä palvele käyttötarkoitustaan (kuten nyt Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteessä), on aika tehdä muutoksia. Lopulliselle suunnitelmalle tärkeintä on, että siitä ilmenee selkeästi mitä sillä tavoitellaan. Kun suunnitelma on perusteltu ja tukee käytännön työtä, se antaa parhaimmillaan sekä uudelle työntekijälle että perehdyttäjälle hyvät eväät viedä perehdytys onnistuneesti läpi. (Eklund 2018, 74-75.)

Perehdytysuunnitelmaa suunniteltaessa tulee ensinnäkin miettiä, kenelle suunnitelma on tarkoitettu eli kuka suunnitelmaa tulee käyttämään. Toiseksi on mietittävä mitä perehdytysuunnitelma konkreettisesti sisältää, kolmanneksi missä järjestyksessä asiat käydään läpi ja kauanko perehdytys kestää. Viimeiseksi on päätettävä, miten suunnitelman kohdat käydään läpi. Erilaisia koulutusmuotoja on esimerkiksi koulustilaisuudet, käytännön tekeminen, itsenäinen opiskelu, pelit. Perehdytysuunnitelman tarkoitus on tukea käytännön työtä ja varmistaa etenkin perehdytyksen tasalaatuisuus. Suunnitelmasta tulisikin selkeästi löytyä ainakin ne asiat, jotka jokaisen uuden työntekijän kanssa tulisi käydä läpi. (Eklund 2018, 76, 173.)

Opinnäytetyönä Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteelle laadittavan perehdytys suunnitelman tekemistä varten haastatellaan sekä yrityksen esimiehiä, että työntekijöitä, koska juuri heillä on paras tieto siitä, mikä perehdytyksessä toimii ja mikä ei. “Perehdytys suunnitelman laatimisessa ja perehdytyksen sisällön kehittämisessä on hyvä kokeilla uusia ja erikoisiakan ideoita. Vain siten voidaan tietää mikä toimii ja mikä ei toimi.” (Eklund 2018, 173.)

4.4 Lainsäädäntö

Monissa lakiteksteissä puhutaan paljon työnteon suojelusta erilaisin lainsäädännön keinoin, eikä perehdytys tietenkään jää näiden lakien ulkopuolelle. On siis olemassa paljon lakeja, jotka käsittelevät ylipäättänsä työnteoa. Perehdytyksen kannalta merkityksellisimmistä lakeja ovat varmaan työsopimuslaki (2001/55) ja työturvallisuuslaki (2002/738), jotka ovat sekä työntekijää, että työnantajaa velvoittavia. Laista ei esimerkiksi voi poiketa työntekijän oikeuksia heikentävällä tavalla, joten on tärkeää tuntea perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö sitä suunnitellessaan. (Finlex www-sivut, 2019.)

Työsopimuslain (2001/55) mukaan työnantajan on varmistettava, että työntekijä voi suoriutua työstään silloinkin, jos yrityksen toiminta, työntekijän toimenkuva tai työmenetelmät muuttuvat. Perehdytystä ajatellen tämä koskee pääsääntöisesti uusia työntekijöitä, mutta laki velvoittaa työnantajan kohtelevaan myös vanhempia työntekijöitä samalla tavalla, sillä laissa määrätään myös, että työnantajan on yritettävä auttaa työntekijöitä työuran edistymisessä ja kehittämisessä parhaan kykynsä mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 20-23.)

Työturvallisuuslaissa (2002/738) on myös säädetty, että työnantajan on huolehdittava työnteon turvallisuudesta, annettava tarvittavat tiedot mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä, sekä muutenkin tarvittavat tiedot työn hyvään ja oikeanlaiseen suorittamiseen. Työturvallisuudella viitataan sekä henkiseen, että fyysiseen työturvallisuuteen. Laissa mainitut asiat on huomioitava aivan jokaisessa perehdytysprosessissa. (Eklund 2018, 26.) Laki yhteistoiminnasta (2007/334) taas koskee tilanteita, kun työntekijän tarvitsee esimerkiksi tietää, miten hän saa koulutusta tarvittaessa, jos esimerkiksi hänen asemansa henkilöstössä muuttuu. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

4.5 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Perehdyttäminen on eduksi sekä yksilölle, että organisaatiolle. Hyvällä perehdyttämällä saadaan yleensä aikaan sekä työn oppimisen nopeutumista että työn tuottavuuden parantumista. Samalla se kuitenkin saattaa vähentää huomattavasti uuden tulokkaan epävarmuutta ja mahdollista uuden tilanteen synnyttämää jännitystä, virheitä ja väärinkäsityksiä. Mallikkaasti hoidetulla perehdytyksellä on huomattu olevan myös työtapaturmia vähentävä vaikutus, sekä sen on huomattu vähentävän jopa työntekijöiden vaihtuvuutta, eli se sitouttaa uudet työntekijät helpommin uuteen työpaikkaansa. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 46.)

Perehdytys voi parhaimmillaan olla loistava kilpailuetu ja jopa työnantajakuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä. Kun ymmärretään perehdytyksen hyödyt, on prosessin kehittämiseen helpompi varata sen vaatimat resurssit, mikä taas on välttämätöntä onnistuneen suunnittelun ja toteutuksen kannalta. Perehdytettävän lisäksi myös organisaation täytyy vastaanottaa uutta tietoa, muokata olemassa olevia toimintatapojaan ja sopeutua mahdollisesti uuden työntekijän mukanaan tuomiin muutoksiin. (Eklund 2018, 25.)

Perehdytyksen tärkeyttä voi miettiä monesta eri näkökulmasta. Yritykset esimerkiksi haluavat pitää kiinni hyvistä työntekijöistään ja tiedostavat, että tällaisten työntekijöiden korvaaminen on usein hyvin haastava ja pitkä prosessi. Hyvin hoidetun perehdytyksen seurauksena jokainen saa samanlaiset lähtökohdat työssään onnistumiseen. Suunnitelmallisuus perehdyttämisessä mahdollistaa myös perehdytysprosessin tietoisin kehittämisen, kuten nyt tätä opinnäytetyötä tehdessä. Kehittyminen on välttämätöntä alati muuttuvassa työelämässä. (Eklund 2018, 31.)

Uusi työntekijä yrityksessä on aina eräänlainen muutos. Muutos taas vaatii yleensä sopeutumista ja uudelleen organisoitumista, joka taas puolestaan havaitaan yleensä hetkellisenä yrityksen tehokkuuden laskuna. Ammattimaisesti suunniteltu ja toteutettu perehdytys kuitenkin mahdollistaa muutoksen aiheuttaman tehokkuuden laskun minimoimisen, eli ammattimaisella perehdytyksellä pystytään pitämään tehokkuuden heikkenemisen mahdollisimman lyhytkestoisena. Äärimmäisessä tapauksessa epäonnistuneesti hoidettu perehdytys johtaa jatkuvaan tuottavuuden laskuun ja sitä kautta lopulta jopa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Tutkimuksissa on myös selvinnyt, että perehdyttämisjaksolla on todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumisen tasoon. Sitoutuneet työntekijät tutkitusti sekä työskentelevät tehokkaammin, että ovat tyytyväisempiä työhönsä. (Eklund 2018, 33-35.)

4.6 Uuden työntekijän perehdytys

Koska aloittelevan työntekijän perehdytyksen aikana monet asiat tulevat uutena, saattaa aloittamisen vaikeus muodostua suureksikin haasteeksi uudelle työntekijälle. Perehdyttäjän olisikin hyvä tunnistaa tällainen vaikeus, sillä aloittamiseen voi muuten kulua enemmän aikaa kuin itse tehtävän suorittamiseen. Tällöin perehdyttäjä voi myös parhaansa mukaan auttaa uutta työntekijää pääsemään haasteista yli. Erilaisia tilanteita, jotka voivat aiheuttaa aloittamisen kokemisen haasteelliseksi, ovat esimerkiksi se, kun tavoite koetaan liian suureksi. Jos ei pysty kuvittelemaan onnistumista ja tavoitteeseen pääsyä, ei työntekijällä välttämättä ole motivaatiota edes aloittaa. Uudelle työntekijälle kannattaakin asettaa välitavoitteita, joihin pääsemisen avulla työntekijä saa useammin onnistumisen ja edistymisen kokemuksia ja jotka näin ollen kannustavat uutta työntekijää jatkamaan yhä eteenpäin. (Eklund 2018, 59.)

Myös tavoitteen epäselvyys voi aiheuttaa sen, ettei uusi työntekijä pääse töissään alkuun. Uusia tehtäviä annettaessa perehdyttäjän olisikin hyvä varmistaa, että uusi tulokas on aidosti ymmärtänyt tehtävän tavoitteen, muuten lopputulosta tarkastellessa saatetaan törmätä hyvinkin erilaisiin näkemyksiin siitä, onko työtehtävän suorittaminen onnistunut. Myös se, ettei tiedä tekemänsä tehtävän merkitystä, voi olla esteenä työn tekemiselle. (Eklund 2018, 60.) Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta tehtävien arvon ymmärtämättömyys saattaa vaikuttaa myös kokeneemmilla työntekijöillä motivaation puutteeseen.

4.7 Muutokseen perehdyttäminen

Yrityksissä ja organisaatioissa saattaa olla meneillään samanaikaisesti montakin erilaista muutosta, mutta ne eivät silti saisi viedä pois huomiota työntekijöiden sujuvan työnteon turvaamisesta. Etenkin uudet työntekijät tarvitsevat varmuutta, ohjeistusta ja selkeyttä kaiken muutoksen keskellä, sillä heille pelkästään uudessa organisaatiossa työskenteleminen voi olla iso muutos. Perehdytyksen aikaiset kokemukset muodostavatkin uusille tulokkaille mielikuvan siitä, kuinka organisaatiossa yleensä toimitaan, kuinka siellä vaikutetaan ja mitä siellä arvostetaan. (Eklund 2018, 41-43.)

Myös vanhat työntekijät täytyy ottaa huomioon muutoksissa, ja sen sijaan, että muutosten tuomat haasteet jätettäisiin taustalle, ne kannattaa nostaa yhteisen keskustelun kohteeksi. Näin osallistamalla työntekijät yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen voidaan vähentää muutosvastarintaa. Negatiivista suhtautumista muutokseen kutsutaan muutosvastarinnaksi. (Esimiehen opas muutokseen [www-sivut](#) 2019.) “Tulevaisuuden työelämä ei ole ennustettavissa, mutta sen sijaan, että tartutaan siihen mikä kaikki muuttuu haasteellisemmaksi, voidaan tarttua muuttuvan työelämän tuomiin mahdollisuuksiin ja niistä muodostuviin toiveisiin” (Eklund 2018, 42-43).

4.8 Perehdyttämisen onnistumisen seuranta

Perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä. Ensinnäkin arvioidaan sitä, kuinka uusi työntekijä on päässyt työhön mukaan, sekä sitä, kuinka perehdytys ylipäättänsä on onnistunut. Suomalaisessa Kirjakaupassa, ainakaan Porin toimipisteessä, ei oikeastaan tähän asti ole ollut mitään erityistä seuranta perehdytystä varten, joten sekin tullaan ottamaan perehdytysuunnitelman tekemisessä huomioon. Uuden työntekijän oppimista pitäisi seurata alusta alkaen, yhdessä tulokkaan ja perehdyttäjän kesken, jotta saataisiin heti alussa tietää tarve tuleville kehittämistavoitteille. Perehdyttämistoimenpiteitä arvioitaessa pitäisi tarkastella sekä perehdyttäjän toimintaa, että tulokkaan omaa toimintaa. Perehdyttämisen seurannan pitäisi olla yksinkertaista ja luottamuksellista sekä sellaista, että sen avulla voidaan seurata sekä perehdyttämisen toteutumista että siitä saatavaa hyötyä. Jo melko yksinkertaisella kyselylomakkeella saattaa saada tarpeeksi tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

4.9 Ongelmat perehdyttämisessä

Tavallisin syy perehdyttämisen epäonnistumiseen tai sen puutteeseen lienee kiire. Erityisesti nykypäivänä, kun erilaista tietoa saattaa tulla paljon jopa päivittäin, voi perehdyttäjälle itselleenkin olla välillä vaikeaa pysyä mukana kaikessa, saati että vielä saisi kaiken tarvittavan tiedon kerrottua eteenpäin perehdytettäville ja miksei jo palveluksessa kauemmin olleillekin työntekijöille. (Eklund 2018, 60.) Suomalaisessa Kirjakaupassakin tulee lähes päivittäin uutta tietoa esimerkiksi siitä, kuinka joku kampanja järjestetään, miten nykyään toimitaan esimerkiksi palautusten kanssa, tai onko esimerkiksi tulossa uusia päivityksiä kassaohjelmiin (koskaan ei oikeastaan voi etukäteen tietää mitä).

Lisäksi kyseessä on asiakaspalvelutyö, joten myös asiakkaat ja heidän aikataulunsa täytyy luonnollisestikin huomioida. Työ on usein aikataulutettua ja kiireistä ilmankin, että samalla yritettäisiin vielä perehdyttää uutta tulokasta. Koskaan ei voi olla varma, ehtiikö perehdyttämisen hoitaa juuri silloin kuin on suunnitellut, sillä esimerkiksi asiakas saattaa tarvita juuri samalla hetkellä palvelua, tai esimerkiksi kassajärjestelmä saattaa kaatua juuri, kun sitä olisi oltu opettamassa perehdytettävälle työntekijälle.

“Väärä ajoitus voi aiheuttaa sen, että perehdyttämistä ei kerta kaikkiaan voida toteuttaa kunnollisesti. Työsuhteen alkamisajankohtaa kannattaakin tarkastella myös perehdyttämisesurssien näkökulmasta. Organisaatiolle kriittiset tapahtumat, kiireinen sesonki tai merkittävät projektit tarjoavat toisaalta erinomaisen tilaisuuden oppia, mutta ovat samalla ajanjaksoja, jolloin perehdyttämiseen ei ole mahdollisuutta panostaa.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 241.) Opinnäytetyönä valmistuvassa perehdytysuunnitelmassa tullaan ottamaan tämä asia huomioon niin, että sinne laaditaan myös suunnitelma niin sanotulle pikaperehdyttämiseksi, koska koskaan ei voi tietää, milloin esimerkiksi kaikki “osaavat työntekijät” kaatuvat vaikka influenssan uuvuttamina petiin. On siis oltava niin sanottu pikaperehdytysuunnitelma myös sellaisten työntekijöiden varalle, jotka tarvitsevat äkillistä perehdyttämistä. Eihän sellainen perehdyttäminen koskaan ole hyvästä, mutta sillä saatetaan esimerkiksi sesonkiaikana pelastaa kokonainen myyntipäivä.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 242) ottavat kirjassaan kantaa myös mielenkiintoiseen ajatukseen siitä, että uusi työntekijä saatetaan kokea myös kilpailijana, joten muut työntekijät eivät esimerkiksi tästä syystä välttämättä halua osallistua uuden tulokkaan perehdyttämiseen. Myös väärä käsitys tulokkaan valmiuksista saattaa johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Jos esimerkiksi riittävä viestintä uudesta työntekijästä ja hänen roolistaan työyhteisössä jätetään kertomatta muille kunnolla, se heijastuu yleensä tätäkin kautta työkavereiden tekemän “avustavan” perehdyttämisen laatuun. Perehdyttäminen kuuluu kuitenkin aina ensisijaisesti esimiehen tehtäviin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Yksi yleinen ongelma on, ettei työntekijä tiedä, minkä työtehtävän suorittaisi ensimmäisenä, eli ei tiedä millä tehtävällä olisi isoin arvo. Priorisoinnin selkeys ja työn suunnitelmallisuus vaativat tällöin lisää panostusta. On siis tehtävä selväksi, mikä asia on tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä missäkin perehdytyksen vaiheessa. Aloittamista saattaa hankaloittaa osaltaan myös epäonnistumisen pelko; ei uskalleta aloittaa työtehtävää, koska pelätään sen epäonnistuvan joka tapauksessa. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri kannustaa työntekijöitä yrittämään rohkeasti ja kokeilemaan ja hälventää pelkoa epäonnistumisesta. (Eklund 2018, 60-61.)

5 TOTEUTUS

5.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön varsinaista tuotosta, eli perehdytysuunnitelmaa varten laaditut teemahaastattelut ja henkilöstökysely oli helpompi toteuttaa sen jälkeen, kun teoriaosa oli jo lähes kokonaan kirjoitettuna. Teorian ollessa melko valmiina, esiin nousi helposti tärkeitä teemoja perehdytystä koskien ja mieleen lähes valmiita kysymyksiä ja aiheita, joita käsitellä kyselyissä ja haastatteluissa. Henkilöstökysely löytyy kohdasta liite 1, haastattelukysymykset työntekijöille kohdasta liite 2 ja haastattelukysymykset esimiehille kohdasta liite 3. (Varsinainen tuotos, eli perehdytysuunnitelma julkaistaan Suomalaisen Kirjakaupan intranetissä, Oivassa).

Perehdyttäjän asemassa oleva koki perehdyttämisen luonnollisesti hiukan eri tavalla kuin perehdytettävät, mutta pääpiirteissään peruskohdista oltiin samaa mieltä niin esimies- kuin työntekijätasolla; perehdyttämistä ei vielä esimerkiksi seurata tarpeeksi, eikä perehdyttämisen onnistumiselle ole laadittu mitään mittaria. Isoksi ongelmaksi koettiin se, että perehdyttämislle ei myös useinkaan tunnu löytyvän tarpeeksi aikaa – tämä on sellainen ongelma, mihin ei yksin perehdyttäjä, eikä edes hyvin laadittu perehdytysuunnitelma voi vaikuttaa, mutta ne voivat kuitenkin auttaa parantamaan asiaa huomattavasti.

Teemahaastattelun ja henkilöstökyselyn aiheet ja kysymykset olivat samansuuntaisia, sillä niiden tarkoituksena oli antaa opinnäytetyön tekijälle kattava kuva siitä, millaisella pohjalla perehdyttäminen on Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteessä. Kyselyn, haastatteluiden ja havainnoinnin vastaukset tukevat toisiaan ja tulokset vastasivat myös opinnäytetyön tekijän omia ennakkokäsityksiä perehdyttämisestä Porin toimipisteessä. Perehdytysuunnitelman tekeminen oli sitä helpompaa, mitä yhteneväisemmät vastaukset haastatteluihin ja kyselyyn saatiin.

Suomalaisella Kirjakaupalla pitäisi sen intranetin Oivan mukaan olla olemassa Tervetuloa taloon! -ohjelma. Sellaisen käyttö ei kuitenkaan missään haastattelussa tullut esille, joten laaditussa perehdytys suunnitelmassa pyritään myös varmistamaan, että jatkossa sellainen on, ja että se todella käydään läpi. Jatkossa kyseisen ohjelman sisältö tulee olemaan juuri perehdytys suunnitelma ja sen kohtien läpikäynti. Tarkoitus on, että laadittu perehdytys suunnitelma auttaa myös hyödyntämään jo olemassa olevia resursseja, kuten Myyjän opasta ja ohjaa perehdyttämisen oikeaan ja tehokkaaseen suuntaan. Hyvällä perehdytys suunnitelmalla tuetaan käytännössä työtä heti sen alkumetreillä ja varmistetaan perehdytyksen tasalaatuisuus tulevaisuudessa.

Osa haastatteluun ja kyselyyn vastanneista on ollut yrityksen palveluksessa jo todella pitkään, yli 20 vuotta ja osa taas huomattavasti vähemmän aikaa, alle 2 vuotta. Luonnollisestikin osalla työntekijöistä on ollut aivan eri perehdyttäjät, johtuen töiden eri aloitusajoista. Vaikka itse perehdyttäjät saattaakin vaikuttaa perehdytyksen laatuun ja onnistumiseen yllättävän paljon, täytyy muistaa, että myös tavat ja käytänteet ovat vaihtuneet – siinä missä perehdyttäjätkin. Se, miten varmistettaisiin kaikkien tietojen saaminen samalle tasolle on toisaalta jo vähän moninaisempi ongelma, kuin pelkkä perehdyttämisen onnistuminen ja sen seuranta.

5.2 Kyselyn tulokset

Perehdytys suunnitelman hahmottelu alkoi miettimällä omia mahdollisia vastauksia kyselyn ja haastattelun kysymyksiin. Omien vastauksien miettiminen auttoi myös hahmottamaan, ovatko kysymykset varmasti laadittu sillä tavalla, että niihin on mahdollista vastata mahdollisimman totuudenmukaisesti. Jo teoriaosuudessa oli pohdintaa siitä, kuinka joskus vastaukset saattavat vääristyä esimerkiksi miellyttämishalun takia. ”Kun tunnet kysely tutkimuksen muodon ja kysymysten kulun, onnistut välttämään miellyttäjät (ihmiset, jotka eivät mieti vastausvaihtoehtoja vaan hätäilevät vastaamisessa ja vääristelevät ajatuksiaan).” (SurveyMonkey [www-sivut](http://www.sivut) 2019.) Omien havaintojen perusteella osa työntekijöistä saattaa vastata kyselyihin hiukan ympäröiväisesti ja ehkä jopa vääristellen, välttääkseen mahdolliset ongelmat, kun tuloksia käydään läpi.

Osittain kyseessä saattaa olla se, ettei välttämättä olla varmoja mitä kysymyksellä tarkoitetaan, tai mitä kyselyllä oikeastaan on tarkoitus selvittää. Silloin saattaa huomaimattaankin tulla vastattua hiukan neutraalimmin, kuin välttämättä muuten vastaisi. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään sekä kyselyä, että haastattelua. Samasta syystä määräytyi myös menetelmien käytön järjestys; jokaisen annettiin ensin vastata kyselyyn rauhassa, jonka jälkeen pidettiin haastattelu. Näin järjestettynä haastattelussa oli mahdollisuus tarkentaa kyselyn avulla mieleen tulleita asioita. Toisaalta kysely toimi ehkä eräänlaisena mielialan virittäjänä, ensin kyseltiin perehdyttämisestä ja sitten haastateltiin tarkemmin samasta aiheesta.

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajan nimi (periaatteessa ei olennaista vastausten puolesta), mikä auttoi haastattelussa kohdentamaan tarkentavat kysymykset oikeille henkilöille, sekä kuinka kauan on ollut yrityksessä töissä. Tämä puolestaan kysyttiin, jotta saataisiin parempi kokonaiskuva siitä, kuinka monella on ollut eri perehdyttäjä ja onko tämä mahdollisesti myös osaltaan vaikuttanut kunkin perehdytyksen laatuun. Näiden perustietojen jälkeen selvitettiin, millaisessa asemassa oleva henkilö tai henkilöt ovat työntekijän perehdyttäneet. Suurimalla osalla perehdyttäminen oli tapahtunut esimiehen toimesta, kuten konsernissa nykyään kuuluisikin. Osa on kuitenkin tullut yritykseen töihin jo silloin, kun Suomalainen Kirjakauppa ei esimerkiksi ole ollut vielä Otava-konsernin omistuksessa vaan Rautakirjan, joten tästäkin syystä on ymmärrettävää, että käytänteet ovat vaihdelleet.

Osa kyselyyn vastaajista mielsi, että esimiehen lisäksi heidän perehdyttäjänään ovat toimineet työkaverit. Näin on myös omalla kohdallani ja itse koen sen pelkästään hyvänä asiana, kuten myös kaikki näin vastanneet. Periaatteessa vastauksissa varmistui se, kuinka tärkeää on, että työntekijä kokee tulevansa hyväksytyksi työyhteisöön. Luvussa 4.9 (Ongelmat perehdyttämisessä) esitettiin esimerkiksi sellainen ongelma, että uusi tulokas saatetaan kokea kilpailijana. Niin ei kuitenkaan ainakaan havaittavasti ole Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteessä tapahtunut, kun työkaveritkin ovat halunneet auttaa perehdytyksen onnistumisessa ja näin ollen edesauttaa uuden työntekijän tunnetta siitä, että hän on tervetullut.

Kyselyssä selvitettiin myös sitä, kuinka tyytyväinen on tämänhetkiseen perehdytykseen yrityksessä, sekä omaan perehdytykseensä. Yrityksen tämänhetkiseen perehdytykseen ei oltu erityisen tyytyväisiä, joka osaltaan tukee tarvetta perehdytysuunnitelmalle. Omaan perehdytykseen puolestaan oltiin suurimmaksi osaksi ihan tyytyväisiä. Eniten ehkä koettiin olevan eroja perehdytyksen kestossa, osalla perehdytys oli kestänyt tunteja, osa ei tiennyt onko se vieläkään päättynyt. Myöhemmin haastattelussa selvisi, että perehdytyksen kestoa on myös vaikea määrittää, kun ei ole varma mitkä kaikki asiat kuuluivat perehdytykseen ja mitkä on tullut opittua väkisinkin ajan saatossa. Jotkut kokivat jopa, ettei heitä ole ollenkaan perehdytetty. Tuloksiin saattoi osaltaan vaikuttaa myös se, että joidenkin perehdytyksestä on jo niin paljon aikaa, että sitä ”ajanjaksoa”, saati sen pituutta saattaa olla vaikea muistaa enää kunnolla.

Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta vastaajat olivat sitä mieltä, että kaikki tulisi perehdyttää samalla tavalla. Myöhemmin haastattelun niin sanotussa vapaa sana - kohdassa tuli kuitenkin ilmi, että myös kyseinen henkilö haluaisi, että kaikki saisivat perehdytyksessä samat tiedot ja taidot. Tässä kohtaa huomasin tehneeni itse virheen, sillä kysymyksen voi tosiaan tulkita joko niin, että halutaanko tyylin olevan kaikille sama, tai niin, että halutaanko että kaikille perehdytetään samat asiat. Tarkoitukseni oli kysyä, että olisiko hyvä perehdyttää kaikki samoihin asioihin. Tämä väärinkäsitys vahvisti, kuinka tärkeää oli ottaa opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi sekä kysely, että haastattelu.

Yksi kysymys koski aikaa, jonka vastaajat toivoisivat, että perehdytykseen käytettäisiin. Melkein poikkeuksetta toivottiin, että perehdytykseen käytettäisiin enemmän aikaa, kuin mitä siihen koettiin nyt olleen käytetty ja että vähintään viikko olisi aluksi pyhitettävä perehdyttämistä varten. Lisäksi pyydettiin listaamaan kymmenen (10) tärkeintä asiaa, jotka perehdyttämisessä tulisi huomioida. Lopuksi kysyttiin myös viittä (5) tärkeintä asiaa, jotka tulisi olla pikaperehdytysuunnitelmassa. Näiden vastausten perusteella laadittiin perehdytysuunnitelmaan ensimmäisen viikon läpikäytävät asiat, joista kaikista tärkeimmäksi nousi kassatoimintojen perehdyttäminen. Myös pikaperehdytysuunnitelmaan sijoitettiin tämän takia kassatyöskentelyn perehdyttäminen ensimmäiseksi.

Seuraavaksi tärkeimmäksi koettiin SIPI:n käyttöön opastaminen. SIPI on Suomalaisessa Kirjakaupassa käytössä oleva kirja- ja tuotevalikoiman niin sanottu hakukone. SIPI:n avulla nähdään esimerkiksi tuotteiden saldot ja voidaan tehdä esimerkiksi asiakastilauksia – myös omasta mielestäni erittäin tärkeä ohjelma työskentelyn tueksi. Jos ei osaa käyttää SIPIä, on paljon työn kannalta olennaisia asioita, joita ei saa tehdyksi. SIPI:n jälkeen eniten suosiota vastauksissa saivat sekä myymälän tilat ja tuotteet, että työpaikan säännöt. Vaikka kyselyllä selvitettiin tärkeimmäksi koettuja perehdytystoimia, ei perehdytysuunnitelman aikaansaamiseksi ollut oleellista analysoida tarkemmin esimerkiksi sitä, kuinka monta kertaa jokin tietty asia vastauksissa mainittiin. Toisaalta tämä olisi ollut vaikeakin, sillä osan kanssa vastaukset tarkentuivat vasta haastattelussa, eikä kyselyssäkin toimia laitettu tärkeysjärjestykseen.

Kyselyn lopussa oli kohta, johon sai kirjoittaa kommentteja myös vapaasti, mutta kukaan ei näin tehnyt. Uskon sen johtuvan siitä, että kaikille oli kerrottu kyselyä seuraavasta haastattelusta. Koettiin ehkä, että halutut asiat saadaan paremmin sanottua keskustelun lomassa kuin paperilla.

5.3 Haastattelun tulokset

Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä seitsemää (7) henkilöä; kahta (2) esimestä (Liite3) ja viittä (5) myyjää (Liite 2), jotka ovat keskenään samassa asemassa. Esimiehiä haastateltaessa haastattelurunkoa hiukan muutettiin, sillä juuri he ovat henkilöitä, jotka vastaavat perehdytyksestä Suomalaisen Kirjakaupan Porin toimipisteessä. Vaikka myymälävastaava on myös myymäläpäällikön alainen, hänen haastattelussaan käytettiin esimiehille tarkoitettua pohjaa. Näkökulmaa perehdytykseen alaisena myymälävastaava pääsi antamaan kyselyssä ja lisäksi haastattelun lopussa, kun keskusteltiin aiheesta yleisemmin.

Haastattelut auttoivat tulkitsemaan monia kyselyn vastauksia paremmin ja tarkemmin, sekä ehkäisemään väärinkäsityksen syntymistä vastauksia tulkitessa. Esimerkiksi kyselyssä selvinneellä tyytymättömyydellä perehdytykseen tarkoitettiin haastattelun mukaan erityisesti sitä, että perehdytyksen on koettu olleen erilaista eri henkilöille.

Osan tuloksista selittää tietysti se, että työntekijät on perehdytetty keskenään eri aikaan, eli perehdyttäjät ja käytänteet ovat voineet olla täysin erilaisia. Haastattelussa kuitenkin nousi esille, että perehdytysuunnitelmalle koetaan tarve juuri tästä syystä, niin että vaikka aika ja perehdyttäjä vaihtuisivat, olisi pohja perehdytykselle aina kunossa ja varmistettu.

Kyselyssä oli kohta sopivasta perehdyttäjien määrästä. Lähes poikkeuksetta jokainen vastasi kysymykseen kaksi. Kun haastattelussa pohdittiin, mitä haastateltava muuttaisi perehdytysprosessista, tuli etenkin tähän lisää näkökulmia. Olisi kuulemma erittäin toivottavaa, että perehdytyksestä vastaisi esimiehen lisäksi myös toinen, jokaiselle jopa vaikka erikseen nimetty varaperehdyttäjä. Kun aiheesta keskusteltiin enemmän, tuli esille, että myös tällä tavalla varmistettaisiin perehdyttämisen tasalaatuisuus; etenkin kun käytössä olisi perehdytysuunnitelma, jota molemmat perehdyttäjät käyttäisivät. Osa perehdytysuunnitelman kohdista voisi olla pääperehdyttäjän eli esimiehen vastuulla ja osa puolestaan varaperehdyttäjän.

Toisaalta perehdytysuunnitelmaa voisi käyttää myös yhdessä esimerkiksi niin, että tulostaa perehdytysuunnitelman sekä perehdyttäjälle että varahenkilölle – parhaimmassa tapauksessa myös perehdytettävälle. Tulostetusta versiosta voisi kumpikin perehdyttäjä merkitä aina ne perehdytyksen osat, jotka on käynyt läpi. Tämä tietysti vaatii sen, että näin tehdään ja että listoja verrataan keskenään. Myös perehdytettävä voisi merkata itselleen ylös, milloin perehdytysuunnitelman osa on käyty läpi ja esimerkiksi myös sen, kenen kanssa.

Työntekijöille tehdyssä haastattelussa kartoitettiin ensin vastaajan omaa kokemusta perehdytyksestä, esimerkiksi sitä, millaista perehdytystä on ensimmäisten päivien aikana kokenut, missä ja miten hänet perehdytettiin ja saiko hän jotain materiaalia perehdytyksensä tueksi. Monikaan ei enää muistanut kunnolla, miten perehdytys oli kaiken kaikkiaan sujunut, mutta monessa vastauksessa nousi esille, että ensimmäisenä päivänä oli kerrottu todella paljon organisaatiosta ja sen henkilöstöstä. Kukaan ei pitänyt tätä hyvänä toimintamallina, sillä vastaajat kokivat, ettei ensimmäisenä päivänä pysty sisäistämään niin teoreettista tietoa, kun kaikki muukin on uutta. Kyselyssä osa kuitenkin listasi organisaation 10 tärkeimmän asian joukkoon ja haastattelussa selvisi, että tiedot organisaatiosta ja henkilöstöstä koettiin kyllä tärkeäksi mutta ei ensimmäisen päivän asiaksi. Luvuissa 4.1 ja 4.2 kerrotaan, että perehdytystä tapahtuu jo työhön-tulohaastattelussa. Muutamia ehdotuksia tuli, että jo kyseisessä haastattelussa annettaisiin mukaan pieni lappu, johon olisi tiivistetty sen hetken tärkeimmät organisaatioon ja henkilöstöön liittyvät asiat. Haastatteluiden perusteella tuli käsitys, että organisaatiosta ja henkilöstöstä kannattaisi keskustella ensimmäisellä viikolla, mutta ehdottomasti ei ensimmäisenä päivänä.

Haastatteluissa kysyttiin myös, tiesivätkö perehdytettävät, mitä heiltä perehdytyksessä odotettiin. Lisäksi kysyttiin, tiesivätkö työntekijät perehdytysoppaan olemassaolosta. Kyseisistä haastateltavista ainoastaan myymälävastaava tiesi oppaan olemassaolosta, joka luultavasti johtuu siitä, että myös hän on perehdyttänyt työntekijöitä, kun pääasiallinen perehdyttäjä eli myymäläpäällikkö on ollut estyneenä. Toinenkin haastateltava tiesi oppaan olemassa olost, sillä olimme puhuneet siitä hänen kanssaan ennen haastattelua ja tutkineet sitä Oivassa. Oman perehdyttämisenä hetkellä hän ei kuitenkaan oppaan olemassaolosta tiennyt.

Kaikki työntekijät tiesivät jotenkuten perehdyttämisen tavoitteet, sen että perehdyttämällä yritetään saada työntekijä oppimaan työ ja siihen liittyvät asiat. Päätelemällä pystyy kuulemma pitkälti miettimään, mitä perehdyttämiseen kuuluu, mutta toisaalta on vaikea tietää, mitä ei tiedä. Kysyttäessä perehdytyksen aikana epäselväksi jääneistä asioista, tuli esille juuri tämä ongelma; vastaajat eivät oikein olleet varmoja, onko kaikki tullut perehdytettyä. Jälkikäteen he ovatkin huomanneet, että moni asia tosiaan saattoi jäädä perehdyttämättä. Moni kuitenkin kiitteli tässä kohtaa hyvää yhteishenkeä ja totesi, että työkavereilta on onneksi yleensä saanut kysytyä apua. Teoria ja haastattelun vastaukset kuitenkin tukevat myös tässä toisiaan, sillä samalla kun työkavereita keuhuttiin, saattoi moni alkuaikoina kokea kysymisen hiukan haastavanakin – ei välttämättä haluttu häiritä, eikä ainakaan kysyä samaa asiaa montaa kertaa uudelleen. Tällöin tulee helposti tilanne, jossa jokin tarvittava tieto tai taito jää turhaan oppimatta.

Edeltävät tulokset puolestaan tukevat ajatusta siitä, että perehdyttäjän on otettava velvollisuudekseen varmistaa perehdyttämisen onnistuminen. Haastattelussa selvitettiin myös, kuinka usein tai pian perehdytyksen onnistuminen pitäisi varmistaa. Ainoastaan yhden vastaajan mielestä vuosittainen kehityskeskustelu riittäisi tähän. Muiden mielestä heti ensimmäisten – mutta ei ensimmäisen – päivän aikana tulisi varmistaa etenkin kassan käytön sujuminen. Vastausten perusteella seuraava perehdytyksen onnistumisen varmistaminen voisi olla parin, kolmen viikon kuluttua ja viimeinen vuoden kuluttua. Näiden varmistamisten lisäksi myös vuosittain pidettävät kehityskeskustelut mielletään tärkeinä.

Myös esimiehiä haastateltaessa kysyttiin, arvioidaanko perehdytystä riittävän usein. Heidän mukaansa useamminkin voisi arvioida. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten perusteella perehdytysuunnitelmaan lisättiin kohdat; perehdytyksen varmistaminen ensimmäisinä päivinä, perehdytyksen varmistaminen kahden viikon kuluttua ja vielä vuoden kuluttua. Perehdyttäjän päätettäväksi jää, kuinka varmistamiset toteutetaan.

Esimiehille tarkoitettussa haastattelussa yritettiin selvittää perehdytysprosessia perehdyttäjän näkökulmasta. Haastattelussa kysyttiin muun muassa, koetaanko että perehdytykselle on varattu tarpeeksi aikaa ja onko sitä varten tarpeeksi oheismateriaalia. Periaatteessa materiaalia on kyllä olemassa, mutta se saattaa olla jo vanhentunutta ja nimenomaan kaavaa siihen, että kuinka materiaalia kannattaisi käyttää, ei ole.

Opinnäytetyönä syntyvän perehdytys suunnitelman avulla tulee jatkossa varmistettua, että kaikki perehdytykseen liittyvät asiat tulee käytyä läpi materiaalien mahdollisesta heikkoudesta huolimatta. Perehdyttämistä ei auta, vaikka olisi minkälaista materiaalia saatavilla, jos ei ole tiedossa mitkä kaikki tiedot materiaaleista kuuluisi löytyä ja siirtää perehdytyksen myötä perehdytettävälle. Myymäläpäällikköä haastateltaessa selvisi, että nykyään on olemassa perehdytyspäiväkirja, johon sekä perehdyttäjän että perehdytettävän on tarkoitus tehdä merkintöjä perehdytysprosessista, joten se lisättiin myös perehdytys suunnitelman yhdeksi huomioitavaksi kohdaksi.

Kuten luvussa 4.9 todetaan, myös omien havaintojeni mukaan onnistuneen perehdytyksen yksi kompastuskivi on aika. Esimiesten haastattelussa kysyttiin, kokevatko esimiehet, että heille on varattu tarpeeksi aikaa perehdytykseen. Perehdytykseen käytettävä aika on kuulemma periaatteessa itse päätettävissä, mutta tosiasiaassa on vaikea tietää, kuinka kauan perehdytykseen menee. Perehdytys suunnitelman kanssa ajankäyttöä pystyy jatkossa luultavasti suunnittelemaan paremmin, kun näkee mitkä asiat tulisi olla perehdytettynä esimerkiksi ensimmäisen päivän ja viikon aikana ja mitkä kaikki asiat tulisi kaiken kaikkiaan ottaa huomioon perehdytyksessä.

Esimiehen haastattelussa tuli myös esille ongelma, joka todettiin jo teoriassa. ”Kun erilaista tietoa saattaa tulla paljon jopa päivittäin, voi perehdyttäjälle itselleenkin olla välillä vaikeaa pysyä mukana kaikessa, saati että vielä saisi kaiken tarvittavan tiedon kerrottua eteenpäin perehdytettäville ja miksei jo palveluksessa kauemmin olleillekin työntekijöille” (Eklund 2018, 60.) Mietimme yhdessä esimieheni kanssa, että on välillä todella haastavaa toimia perehdyttäjänä, kun itsekkin saattaisi tarvita ensin perehdyttäjää uusiin asioihin. Miten oikeastaan voi opettaa muille, jos ei itse osaa.

5.4 Perehdytys suunnitelman toteutus

Kaikkien kyselyissä ja haastatteluissa saatujen tulosten, sekä omien kokemusteni ja havainnointieni pohjalta kokosin lopulta valmiin perehdytys suunnitelman, jonka tarkoituksena on etenkin yhdenmukaistaa perehdyttämiskäytäntöä ja saada näin ollen kaikki työntekijät samalle viivalle keskenään. Yhtenä tärkeänä asiana perehdytys suunnitelman käyttöönotossa pidän myöskin sitä, että uusi työntekijä kokisi itsensä nopeammin tervetulleeksi ja työyhteisön kokonaisvaltaiseksi jäseneksi.

Haastatteluiden ja kyselyiden vastausten perusteella havaittiin, että etenkin perehdyttämisen toteutumisen ja onnistumisen seuranta on kaivattu. Periaatteessahan ei voi kehittyä, jos ei tiedä, että on mitään kehitettävää. Lisäksi yksi erityinen asia, joka nousi esiin haastatteluista, oli perehdyttäjän sijainen, tai oikeammin sen puuttuminen. Normaalistihan perehdytyksen hoitaa esimies, mutta tulosten mukaan olisi tärkeää olla myös toinen, niin sanottu varaperehdyttäjä tiedossa, mikäli esimies jostain syystä on estynyt hoitamasta tehtäväänsä perehdyttäjänä. Toisaalta ajateltiin, että toinen perehdyttäjä voisi olla mukana kuvioissa silloinkin, vaikka alkuperäinen perehdyttäjä onnistuisikin suorittamaan työnsä. Tässä koettiin, että toinen perehdyttäjä voisi tuoda erilaista näkökulmaa perehdyttämiseen ja osaltaan ehkä jo tässä vaiheessa varmistaa, että uusi tulokas oppii työssä tarvittavat tiedot mahdollisimman pian ja tehokkaasti.

Kyselyiden, haastatteluiden, sekä oman havainnoinnin ja pohdinnan avulla opinnäytetyönä laaditun perehdytys suunnitelman myötä käyttöön saadaan sekä perehdytyksen parempi suunnittelu ja aikataulutus, sekä jatkossa käytössä tulee olemaan myös perehdytyksen onnistumisen varmistaminen, eli seuranta. Ne kaikki sisällytetään osaksi perehdytys suunnitelmaa. Perehdytys suunnitelma julkaistaan Suomalaisen Kirjakaupan intranetissä Oivassa, jossa sitä on kaikista helpoin päivittää ja josta sen saa tarvittaessa tulostettua sekä perehdyttäjän, että perehdytettävän, käyttöön.

Teoria, havainnointia ja haastattelujen sekä kyselyn tulokset tukevat toisiaan ja niiden pohjalta on tehty valmis perehdytys suunnitelma. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 162) mukaan ensimmäiseen työpäivään uudessa työssä kiteytyy paljon odotuksia ja uteliaisuutta, mutta myös mahdollisesti pelkoa ja jännitystä ja erikoisuudet perehdyttämisessä voivat olla jopa haitallisia. Heidän mukaansa, jos perehdyttäminen sisältää paljon esimerkiksi työn kannalta epäolennaisia piirteitä, luo se vain herkästi vääriä mielikuvia. Tämän vuoksi myös perehdytys suunnitelman ulkonäkö on yritetty pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeänä. Samalla yksinkertaisuus varmistaa sen, että suunnitelma on helposti muokattavissa ja päivitettävissä ja kukin perehdyttävä voi saada siitä mahdollisimman paljon irti, mahdollisimman helposti. Perehdytys suunnitelmaan ei samasta syystä tule erillisiä ohjeita sen käytöstä, jotta niitä ei koettaisi rajoittavana. Perehdytys suunnitelmasta ei opinnäytetyössä julkaista kuin sisällysluettelo.

6 POHDINTA

Lähtökohtana opinnäytetyönä tehtävälle perehdytys suunnitelmalle oli koettu tarve. Heti alusta alkaen omana tavoitteenani oli perehdytys suunnitelman avulla saada aikaiseksi parempi ja tehokkaampi pohja perehdytykselle, joka puolestaan auttaisi jatkossa työntekijöitä kokemaan itsensä heti alusta asti paremmaksi työntekijäksi ja tervetulleemmaksi uudelle työpaikalleen. Myös perehdytys suunnitelman helppo päivitettävyys muodostui yhdeksi tavoitteeksi, jottei jatkossa kävisi uudelleen niin, että perehdytys pääsee unohtumaan.

Olin jo aikaisemmin pohtinut kyselyiden ja haastatteluiden onnistumista, koska tiesin että läheisten työkavereiden haastatteleminen ja heiltä kyseleminen voisi olla hankalaa; ottaisivatko työkaverini minut tosissaan ja osattaisiinko esimerkiksi haastattelussa pysyä aiheessa. Mielestäni sekä haastattelut, että kyselyt onnistuivat yli odotusteni ja pidän saatuja tietoja luotettavina. En usko, että kellään oli tarvetta vääristellä vastauksiaan, sillä ne sulautettiin opinnäytetyön tuloksiin niin, ettei yksittäisten henkilöiden vastauksia erotella. Toisaalta opinnäytetyön aihekin on sellainen, että vastaajat halusivat auttaa tekemään mahdollisimman hyvän perehdytys suunnitelman.

Perehdytysuunnitelma yritetään saada pian opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ajettua Suomalaisen Kirjakaupan intranettiin Oivaan odottamaan ensimmäistä uutta perehdytettävää. Toimeksiantaja on myös ehdottanut, että perehdytysuunnitelma saatettaisiin koko ketjua koskevaksi, mutta mielestäni sen toimivuutta pelkästään Porin toimipisteessä olisi tarpeellista testata ensin.

Teoriaa ja käytäntöä oli mielestäni mielekäs yhdistellä työtä tehdessä. Oli mukava huomata, kuinka teoria tuki suunnitelman tekemistä ja kuinka esimerkiksi kyselyt ja haastattelut oli helpompi järjestää, kun taustalla oli jo teoriapohjaa. Työstä tuli mielestäni juuri sellainen kuin oli tarkoituskin.

LÄHTEET

- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Esimiehen opas muutokseen www-sivut. 2019. Viitattu 4.4.2019 (http://www.esimiehenopasmuutokseen.fi/oma_tyoyhteiso/muutoksen_kokeminen)
- Finlex www-sivut. 2019. Viitattu 3.4.2019 (<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>)
- Hiltunen, L. 2019. Metodina kyselytutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.3.2019 (<http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kajaanin Ammattikorkeakoulun www-sivut. 2019. Viitattu 30.3.2019 (<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Havannointi>)
- Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TKK, palveluryhmä.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juves Print.
- KvaliMOTV www-sivut. 2019. Viitattu 30.3.2019 (https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_4.html)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. Annettu 30.3.2007. Saatavilla sähköisesti osoitteessa (<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>)
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suomalainen Kirjakauppa Intranet, Oiva 2019. Viitattu 29.3.2019
- Suomalainen Kirjakauppa www-sivut. 2019. Viitattu 14.3.2019 (https://www.suomalainen.com/?gclid=EAIaIQob-ChMI1tGg7OWB4QIVieiaCh3ZtAJGEAAYASAAEgIZqvD_BwE)
- SurveyMonkey www-sivut. 2019. Viitattu 31.3.2019 (<https://fi.surveymonkey.com/mp/survey-guidelines/>)

Työsopimuslaki 2001/55. Annettu 26.1.2001.
Saatavilla sähköisesti osoitteessa
(<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L14P1>).

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu 23.8.2002.
Saatavilla sähköisesti osoitteessa
(<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>)

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö.
Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Opinnäytetyö / Henkilöstökysely (Kysely perehdytysuunnitelmaa varten)

Janica Nieminen

PERUSTIEDOT

Nimi: _____

Kauanko olet työskennellyt kirjakaupassa: _____

1. Kuka sinut perehdytti?

esimies, muu, mikä; _____

ei ole perehdytetty

2. Minkä arvosanan (0-5) antaisit perehdytyksen onnistumiselle

- omalla kohdallasi: _____

- yrityksessä: _____

3. Kauanko perehdyttämisesi kesti? _____

4. Kauanko perehdytykseen tulisi mielestäsi käyttää aikaa?

5. Riittääkö mielestäsi 1 perehdyttäjä? _____

- jos ei, montako olisi tarpeeksi? _____

6. Pitäisikö mielestäsi kaikki perehdyttää samalla tavalla? kyllä, ei

7. Mitkä olisivat mielestäsi 10 tärkeintä (ei järjestyksessä) asiaa, jotka tulisi huomioida perehdytysuunnitelmassa? (esim. aikataulu, vastuuhenkilöt)

1. _____ 6. _____

2. _____ 7. _____

3. _____ 8. _____

4. _____ 9. _____

5. _____ 10. _____

8. Entä mitkä 5 asiaa (ei järjestyksessä) olisi mielestäsi tärkeintä sisällyttää pikaperehdytysuunnitelmaan?

1.

2.

3.

4.

5.

9. Vapaa sana aiheesta:

Haastattelu työntekijälle perehdytystä koskien

1. OMA KOKEMUS

- Millaista perehdytystä koit ensimmäisten työpäiviesi aikana?
- Saitko mukaasi materiaalia perehdytyksen tueksi? Jos, millaista?
- Missä ja miten sinut perehdytettiin?
- Kerro vapaasti omasta perehdytysprosessistasi
- Onko omaa perehdyttämisesi onnistumista tarkastettu jotenkin? Jos, miten?
- Tiesitkö perehdytysoppaan olemassaolosta?
- Tiesitkö perehdyttämisen tavoitteet?

2. SÄILYTETTÄVÄT JA KEHITETTÄVÄT

- Jäikö perehdytyksen aikana jokin epäselväksi?
- Millaisena koit saamasi materiaalin?
- Mitä olisit kaivannut lisää?
- Oliko jokin perehdytyksessä mielestäsi erityisen huonoa?
- Mikä oli hyvää?

3. TULEVAISUUS

- Mitä muuttaisit perehdytysprosessissa?
- Mikä olisi mielestäsi riittävä aika perehdytykselle?
- Kuinka pian tai usein perehdytyksen onnistumista pitäisi arvioida?
- Haluatko lisäksi mainita jotain?

Haastattelu esimiehelle perehdytystä koskien

1. OMA KOKEMUS

- Minkä arvosanan antaisit perehdytykselle tällä hetkellä? (0-5)
- Onko perehdytykseen varattu mielestäsi tarpeeksi aikaa?
- Onko käytössäsi tarpeeksi materiaalia perehdytyksen tueksi?

2. SÄILYTETTÄVÄT JA KEHITETTÄVÄT

- Kuinka kehittäisit perehdytysprosessia?
- Jakautuuko vastuu perehdytyksen hoitamisesta mielestäsi oikeudenmukaisesti?
- Mikä perehdytyksessä on mielestäsi hyvää, minkä koet haastavana?

3. TULEVAISUUS

- Arvioidaanko perehdytyksen onnistumista mielestäsi tarpeeksi usein?
- Mikä olisi mielestäsi riittävä aika perehdytykselle?

PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Opinnäytetyössä julkaistava osa.

PEREHDYTYSSUUNNITELMA
ENSIMMÄINEN PÄIVÄ
ENSIMMÄINEN VIIKKO
PEREHDYTYKSESSÄ LÄPIKÄYTÄVÄT ASIAT
PEREHDYTYKSEN VARAHENKILÖ
TYÖPAIKAN SÄÄNNÖT
ORGANISAATIO
HENKILÖSTÖ
TOIMINTA-AJATUS
TYÖNTEKIJÄÄN KOHDISTUVAT ODOTUKSET
TYÖNTEKIJÄN HENKILÖKOHTAINEN ASEMA
TYÖAIKA JA -VUOROT
TYÖYMPÄRISTÖ
AVAIMET
MYYMÄLÄN TILAT JA KULKUTIET
TYÖTURVALLISUUS
TUOTTEET

SAIRAUS- JA MUUT POISSAOLOT
LOMAT
PALKKAUS
SISÄINEN VIESTINTÄ
ARVIOINTI JA SEURANTA
MYYMÄLÄTOIMINNOT
ONGELMATILANTEET
TÄRKEÄT YHTEYSTIEDOT
PIKAPEREHDYTYSSUUNNITELMA
MYNNIN TUNNUSLUVUT
PÄIVITTÄIN LÄPIKÄYTTÄVÄT ASIAT
VIIKOITTAIN LÄPIKÄYTTÄVÄT ASIAT
KUUKAUSITTAIN TAI HARVEMMIN LÄPIKÄYTTÄVÄT ASIAT
MYYJÄN OPAS
SIPI
OIVA
PEREHDYTTÄJÄ JA VARAPEREHDYTTÄJÄ
MUUT

Viimeksi muokattu 26.4.2019