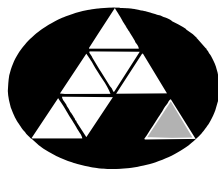


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Matikainen Henri

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN ERÄTUKKU OY:SSÄ

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Henri Matikainen

Nimeke
Perehdyttämisen kehittäminen Erätukku Oy:ssä

Toimeksiantaja
Erätukku Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehdyttämisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä. Perehdyttämisen kehittämisen lähtökohtina olivat perehdyttämisen yhtenäistäminen sekä parhaiden toimintatapojen saattaminen käyttöön koko Erätukku Oy:ssä. Opinnäytetyön produktina syntyi perehdyttämisopas, johon koottiin kaikki ne asiat, jotka ovat tärkeitä uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta. Oppaan kokoamisessa tavoitteena oli tehdä selkeä ja kattava perehdyttämisopas, josta on hyötyä sekä työnantajalle että uudelle työntekijälle. Perehdyttämisen kehittämisen kohderyhmänä olivat myyjät ja myymäläpäälliköt.

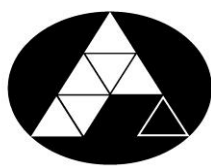
Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää perehdyttämisoppaan testauksessa. Perehdyttämisopasta testattiin perehdyttämällä neljä uutta työntekijää opasta käyttäen. Opasta arvioitiin keräämällä kokemuksia perehdytettäviltä haastattelemalla, lopullista perehdyttämisopasta korjattiin ja täydennettiin haastatteluista saadun palautteen perusteella.

Opinnäytetyön produkti eli perehdyttämisopas vastasi toimeksiantajan odotuksia ja se otetaan käyttöön kaikissa Erätukku Oy:n myymälöissä. Perehdyttämisopas toimii toimeksiantajayrityksellä hyvänä pohjana tulevaisuudessa kun perehdyttämistä kehitetään edelleen. Luovutin perehdyttämisoppaan toimeksiantajayritykselle sähköisessä muodossa, jolloin sen päivittäminen on mahdollista.

Kieli
suomi

Sivuja 51
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
perehdyttäminen, vuokratyö, hiljainen tieto, asiakaspalvelu



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
November 2011
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Henri Matikainen

Title
Development of orientation in Erätukku Oy

Commissioned by
Erätukku Oy

Abstract

The purpose of this thesis was development of orientation in the client company. The goals of development of orientation were standardization of familiarization and the implementation of the best familiarization methods. The object of this thesis was to plan the orientation guide, that contains all the important things for familiarizing a new employee. The aim was to make an explicit and extensive orientation guide, that is useful for both the employer and a new employee. Target group of development of orientation were salespersons and shop managers.

This thesis was executed as practice-based thesis, where is used quantitative research method. The orientation guide was tested in practice by familiarizing four new employee using the guide. Then the guide was evaluated by surveying the familiarized employee. The final orientation guide was improved on the basis of the results of the surveys.

The result of the thesis, i.e. the orientation guide met the expectations of the employer and it will be put into operation in all Erätukku Oy's shops. The guide is good basis in the future for the client company when they redevelop familiarization. The orientation guide is made available for the employer in an electronic form so it can be updated.

Language
Finnish

Pages 51
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
familiarization, rental work, tacit knowledge, customer service

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja sisältö	7
2	Erätukku Oy	8
2.1	Liikeidea.....	8
2.2	Toiminnan kulmakivet	9
2.3	Ketjutoiminta	10
3	Perehdyttäminen.....	11
3.1	Perehdyttämisen käsite.....	11
3.2	Työnopastuksen osuus perehdyttämisessä	12
3.3	Perehdyttäminen lainsäädännössä	13
3.4	Perehdyttämisen merkitys.....	15
3.5	Perehdyttämisen tavoitteet	16
3.6	Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä	17
3.7	Perehdyttäjä.....	18
3.8	Perehdyttämismateriaali ja -menetelmät.....	19
3.9	Perehdyttämisen vastuut työnvuokrauksessa	21
4	Perehdyttämisprosessi.....	23
4.1	Perehdyttämisen suunnittelu.....	23
4.2	Perehdyttämisen toteutus	24
4.3	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	25
5	Hiljainen tieto perehdyttämisessä	26
5.1	Hiljaisen tiedon käsite	26
5.2	Hiljaisen tiedon merkitys	27
5.3	Hiljaisen tiedon jakaminen perehdytyksessä	28
6	Myyntityö ja asiakaspalvelu perehdyttämisessä	29
6.1	Myyntinlajit	29
6.2	Myyntiprosessi	30
7	Tutkimusmenetelmät.....	33
7.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	34
7.2	Perehdyttämisoppaan testaus	35
8	Perehdyttämisopas Erätukku Oy:lle	36
8.1	Oppaan laatimisprosessi.....	37
8.2	Henkilöstöpalvelu Argent Oy:n osuus perehdyttämisessä	39
8.3	Perehdyttämisoppaan esittely	39
8.4	Oppaan käyttöönotto koko ketjutasolla	41
9	Perehdyttämisoppaan testaus ja arviointi	42
9.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	42
9.2	Tutkimuksen toteutus.....	43
9.3	Tutkimuksen tulokset	45
10	Pohdinta.....	47
	Lähteet.....	50

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi perehdyttämisen, koska olen kiinnostunut henkilöstöhallinnosta sekä -johtamisesta ja koen hyvän perehdyttämisen olevan osa hyvää henkilöstöjohtamista. Aiheen valinta selkeytyi ollessani työharjoitteluaikana mukana useassa uuden myymälän avauksessa toimeksiantajayrityksessä. Kyseisissä myymälän avauksissa tein huomion, että jokainen uusi työntekijä on saanut hieman toisistaan poikkeavaa perehdyttämistä. Toisin sanoen perehdyttämisen taso riippui siitä, missä henkilö on perehdytetty ja kuka on toiminut perehdyttäjänä. Perehdyttämisen tason vaihtelu johtui pitkälti siitä, että toimeksiantajayrityksellä ei ollut aiemmin kirjattua perehdyttämisprosessia tai perehdyttämisen muistilistaa. Tätä taustaa vasten halusin lähteä kehittämään toimeksiantajayrityksen toimintaa perehdyttämisen kehittämisen avulla.

Opinnäytetyötä tehdessäni olin työskennellyt toimeksiantajayrityksessä noin kaksi vuotta ja siksi minulla oli hyvät lähtökohdat alkaa tekemään opinnäytetyötä, koska tunnen yrityksen tavat ja tiedän, millaista perehdyttämistä yritykseen tuleva uusi työntekijä tarvitsee. Toisaalta olin jo kokenut työntekijä, mutta omasta perehdyttämisestäni ei ollut kuitenkaan kulunut niin pitkä aika, että olisin unohtanut millaista oli tulla uutena työntekijänä yritykseen. Aiheen valintaan vaikutti suuresti se, että opinnäytetyö palvelee hyvin työelämätarvetta. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Erätukku Oy:lle.

Perehdyttämistä on käsitelty liiketalouden alalla melko paljon ja siksi perehdyttäminen ei ole aiheena kovinkaan uusi. Näen tämän opinnäytetyön kuitenkin tuovan perehdyttämisen tutkimiseen ja käsittelyyn uusia näkökulmia, sillä Erätukku Oy:n toimiala ja erikoiskauppana toimiminen tuovat perehdyttämisen suunnitteluun omaleimaisuutta, myyjänä toimiminen vaatii muun muassa paljon tuotetietoutta etenkin niin sanotulla "kovalla tuotepuolella" eli esimerkiksi elektroniikkatuotteissa. Erikoispiirteenä on myös se, että kaikki Erätukku Oy:n henkilökuntaan kuuluvat ovat yrityksessä töissä henkilöstöväilyyrityksen kautta ja tämä tuo perehdyttämiseen oman erikoispiirteensä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Erätukku Oy:ssä ei ole aiemmin ollut yhtenäistä linjaa perehdyttämisessä, koska yrityksellä ei ollut selkeää kirjattua perehdyttämissuunnitelmaa tai perehdyttämisen muistilistaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä yritykselle perehdyttämisopas ja luoda perehdyttämiseen ohjeet, joiden mukaan toimia. Tavoitteena on perehdyttämisoppaan avulla helpottaa esimiesten ja perehdyttäjien työtä sekä parantaa uuden tulokkaan sopeutumista organisaatioon.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on perehdyttämisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä. Kehittämistehtävä toteutetaan tekemällä perehdyttämisopas ja suunnittelemalla sen jalkauttaminen koko ketjutasolle. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on saada konkreettista hyötyä yrityksen toiminnan kehittämiseen perehdyttämisoppaan muodossa. Minulle itselleni opinnäytetyön tavoitteena on tutkia perehdyttämistä ja syventää tietouttani perehdyttämisestä sekä auttaa toimeksiantajayritystä kehittämään toimintaansa.

Perehdyttämisen kehittämisen kohderyhmänä ovat myymälätyöntekijät eli myyjät ja myymäläpäälliköt. Perehdyttämisen kehittämisen lähtökohtina ovat perehdyttämisen yhtenäistäminen ja parhaiden toimintatapojen saattaminen laajempaan käyttöön. Perehdyttämisoppaan tavoitteena on varmistaa, että työntekijä saa hyvätasoista ja tasalaatuista perehdyttämistä riippumatta toimipaikasta tai perehdyttäjistä.

Perehdyttämisen kehittämisellä pyritään tuomaan selkeyttä uuden työntekijän perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Tärkeänä lähtökohtana hyvälle perehdyttämiselle on perehdyttämisen vastuiden selkiyttäminen. Kuka toimii perehdyttäjänä eli henkilönä, jonka vastuulla perehdyttäminen on tai onko perehdyttäjiä useita ja mitkä ovat itse perehdytettävän vastuut? Kuitenkin tärkeimpänä ajatuksena on selvittää, millaista on hyvä perehdyttäminen ajatellen juuri Erätukku Oy:n henkilöstöä. Tavoitteena oli saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millaista on hyvä perehdyttäminen?
- 2) Mitä asioita hyvään perehdyttämiseen sisältyy?
- 3) Miten rakennan toimivan perehdyttämisoppaan?
- 4) Millainen on hyvä perehdyttäjä?

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja sisältö

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja produktista eli perehdyttämisoppaasta. Raportti sisältää opinnäytetyön teoreettisen osuuden sekä opinnäytetyöprosessin kuvauksen. Opinnäytetyön produkti on salainen, mutta perehdyttämisoppaasta on kirjoitettu raporttiin yleiskuvaus, että lukija saa kuvan, millaisesta oppaasta on kyse. Lisäksi raportin lopusta löytyy perehdyttämisoppaan sisällysluettelo liitteenä.

Opinnäytetyön raportti koostuu yhdestätoista osiosta. Ensimmäinen osio kertoo opinnäytetyön taustan, tavoitteet, rakenteen ja sisällön. Toisessa osiossa esitellään toimeksiantajayritys Erätukku Oy. Kolmas ja neljäs osio käsittelevät perehdyttämisen teoriaa, muun muassa sen merkitystä ja tavoitteita sekä perehdyttämisen vastuujakoa työnvuokrauksessa. Viidennessä osiossa kerrotaan hiljaisen tiedon osuudesta perehdyttämisessä. Kuudes osio keskittyy asiakaspalvelun ja myyntityön teoriaan perehdyttämisen kannalta käsiteltynä. Asiakaspalvelu ja myyntityö on otettu mukaan opinnäytetyöhön, koska ne koetaan toimeksiantajayrityksessä erityisen tärkeiksi ja asiakaspalvelun- sekä myyntityönlaatuun panostetaan paljon.

Seitsemäs osio sisältää tämän opinnäytetyön tekoon liittyvien tutkimusmenetelmien teoreettisen osuuden eli toiminnallisen opinnäytetyön ja laadullisen tutkimuksen teorit. Kahdeksannessa osuudessa kuvaillaan perehdyttämisoppaan laatimisprosessi ja esitellään opas. Yhdeksäs osio sisältää opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tekemisen eli siinä kerrotaan, kuinka perehdyttämisopasta testattiin käytännössä ja millaisia tuloksia tutkimuksella saavutettiin. Kymmennessä osiossa käsitellään opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttavia asioita. Yhdestoista osio sisältää pohdinnan, jossa muun muassa tarkastellaan opinnäytetyön sisältöä ja tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

2 Erätukku Oy

Erätukku Oy on vuonna 2001 perustettu metsästys-, ulkoilu- sekä vapaa-ajan asusteita ja tarvikkeita suunnitteleva, valmistettava ja myyvä yritys. Yritys on kasvanut lyhyessä ajassa postimyyntiä harjoittavasta yrityksestä koko Suomen kattavaksi myymäläketjuksi. Myymälöitä Erätukulla on Suomessa tällä hetkellä kaksitoista, lisäksi yritys vie tuotteitaan kahdeksaantoista maahan ympäri Eurooppaa.

2.1 Liikeidea

"Uskomme, että ihmiset voivat paremmin harrastaessaan asioita raittiissa ulkoilmassa." (Henkilöstökoulutusmateriaali 2011.)

"Mahdollistamme tämän tarjoamalla tarkoituksenmukaisen valikoiman huolellisesti suunniteltuja ja teknisesti laadukkaita tekstiilejä ja muita tuotteita sellaisilla hinnoilla, joihin mahdollisimman monella on varaa." (Henkilöstökoulutusmateriaali 2011.)

Yrityksen liikeidea perustuu ajatukseen, että ihmiset voivat paremmin liikkuaan ja harrastaessaan ulkona. Erätukku pyrkii vastaamaan tähän ajatukseen suunnittelemalla, valmistuttamalla ja myymällä tuotteita, jotka mahdollistavat ulkona liikkumisen säästä tai vuodenajasta riippumatta. Liikeidean tärkeänä osana on myös tuotteiden edullisuus, jolloin mahdollisimman monella on niihin varaa.

2.2 Toiminnan kulmakivet

Erätukku Oy:n strategia tai toiminnan kulmakivet, kuten yrityksessä sitä kutsutaan perustuvat tuotevalikoiman laajuuteen, tuotteiden edullisuuteen ja asiointin helppouteen. Toiminnan kulmakivet jaetaan kolmeen pääkohtaan:

1. Edulliset hinnat: Erätukku suunnittelee, valmistuttaa ja myy itse omat tuotteensa. Tällä toimintamallilla saadaan jakeluketjusta pois sellaisten toimijoiden kustannukset, jotka eivät jalosta tuotetta käyttäjän kannalta paremmaksi. Tästä johtuen Erätukun omien tuotteiden hinnat saattavat olla jopa alle puolet muiden vastaavien merkkituotteiden hinnoista. (Henkilöstökoulutusmateriaali 2011.)

2. Paras valikoima: Erätukun henkilöstöön kuuluu lukuisa joukko alaansa perehtyneitä aktiivisia harrastajia. Tämä yhdistettynä samojen ihmisten tuotekehitys-osaamiseen takaa sen, että tarjolla on markkinoiden paras valikoima tarkoitukseensa soveltuvia tuotteita. (Henkilöstökoulutusmateriaali 2011.)

3. Asiointin helppous: Arvostamme asiakkaitamme yli kaiken. Haluamme tehdä asiointin mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi. Tämän vuoksi meillä on alan paras verkkokauppa, joka palvelee asiakkaitamme ympäri vuorokauden joka puolella Suomea. (Henkilöstökoulutusmateriaali 2011.)

Liikkeemme sijaitsevat hyvien kulkuyhteyksien varrella ja jokaisen liikkeen lähistöllä on hyvät paikoitusalueet. Panostamme myymälöidemme ja verkkokauppamme selkeyteen niin, että jokainen löytää tarvitsemansa tuotteet helposti. Asiantunteva henkilöstömme on aina valmiina auttamassa sopivien ratkaisujen löytämisessä. (Henkilöstökoulutusmateriaali 2011.)

2.3 Ketjutoiminta

Erätukku Oy toimii pääsääntöisesti ketjuperiaatteella, vaikka sillä on nykyisin myös yksi yrittäjävetoinen myymälä. Yritys panostaa keskitettyyn johtamiseen ja hankintaan, jota tuetaan myymälöiden paikallistuntemuksella. Näin pystytään luomaan yhteiset tuki- ja kehittämistoiminnot keskitetysti, mutta samalla otetaan huomioon esimerkiksi paikalliset kysynnän vaihtelut.

Ketjutoiminnan etuna on räätälöidyt tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat muun muassa laajojen valikoimien hallinnan ja suuret hankintaerät. Ketjutoiminta mahdollistaa myös asiakkaille tarjottavan palvelun ja tuotteiden tasaisen laadun sekä edullisen hinnoittelun.

Ketjutoiminta kuitenkin asettaa myös vaatimuksia ja odotuksia, jotka tulee huomioida perehdyttämistä suunniteltaessa. Yksi suurimmista odotuksista on asiakkaiden asettamat odotukset palvelun laadulle, asiakkaalle tulee pystyä tarjoamaan tasalaatuista palvelua toimipaikasta ja asiakaspalvelijasta riippumatta. Yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista on varmistaa hyvä ja tasalaatuinen perehdyttäminen, jonka avulla pystytään varmistamaan asiakkaalle tasalaatuinen palvelukokemus. Lisäksi hyvän ketjutoiminnan edellytyksenä on toiminnanohjausjärjestelmän hallitseminen jokaisessa toimipaikassa, sillä muutoin esimerkiksi tuotteiden liikkuvuus toimipaikkojen välillä ei tuo sitä etua, joka ketjutoiminnalla on parhaimmillaan saavutettavissa.

3 Perehdyttäminen

Yhä nopeammin muuttuva yhteiskunta ja työelämän jatkuvat muutokset aiheuttavat lisääntyvää tarvetta perehdyttämiselle ja työnopastukselle. Toisaalla syntyy työpaikkoja uusia yrityksiä perustettaessa ja toisaalla omistussuhteissa tai toimintatavoissa tapahtuu muutoksia, jolloin henkilöstöä täytyy perehdyttää uusiin toimintamalleihin. Nykyisin myös työpaikkojen vaihtuvuus on nopeampaa kuin ennen, sekä määräaika- ja tilapäistyöntekijöiden käyttö on kasvanut runsaasti. (Kangas & Hämäläinen 2008, 1.)

Edellä esitettyjen faktojen myötä yrityksille, organisaatioille ja uudelle työntekijälle on entistä tärkeämpää, että uusi työntekijä omaksuu yrityksen tavat, työtehtävän vaatimat tiedot ja taidot sekä sopeutuu työyhteisöön mahdollisimman nopeasti. Penttinen & Mäntynen (2009, 3-4.) mukaan hyvällä perehdyttämisellä uusi työntekijä saadaan nopeammin osaksi yrityksen tulosta tekevää henkilöstöä, uuden työntekijän sitoutuminen yritystä kohtaan kasvaa ja hän tuntee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön.

3.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttämisessä uudelle työntekijälle kerrotaan ja opetetaan ne keskeiset asiat, joiden avulla hän voi hoitaa työtehtävänsä odotusten mukaisesti. Perehdyttäminen alkaa jo ennen työhön tuloa työntekijän tiedottamisella. Lisäksi perehdyttämiseen kuuluu työntekijän vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen sekä varsinainen työsuhdeperehdyttäminen ja käytännön työnopastus. (Hyppänen 2007, 194–195.)

Kangas & Hämäläinen (2008, 2) mukaan perehdyttäminen voidaan jakaa seuraavasti osa-alueisiin:

Yritykseen perehdyttäminen: perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen, liikeidean sekä toimintaperiaatteet ja toimintatavat.

Työyhteisöön perehdyttäminen: perehdytettävä oppii tuntemaan työkaverit, esimiehet ja asiakkaat.

Työhön perehdyttäminen: perehdytettävä oppii tietämään omaan työhönsä kohdistuvat vaatimukset ja odotukset, ymmärtää oman panoksensa koko työyhteisön kannalta, oppii työtehtävänsä ja työhön liittyvät turvallisuusohjeet.

Perehdyttäminen siis sisältää sekä työnopastuksen että yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin tutustumisen. Usein kuitenkin perehdyttämisen ajatellaan sisältävän vain työnopastuksen osuus (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.). Työnopastuksellinen osuus ei saisi kuitenkaan olla liian suuressa roolissa tai se ei saisi olla liian yksityiskohtainen ja vanhoihin tapoihin kahlitseva, koska tällä tavalla uuden työntekijän tuoma uusi ajattelutapa ei pääse niin hyvin esille. Kjelin & Kuusisto (2003, 37) kutsuvat tällaista työnopastusta painottavaa perehdyttämismallia "säilyttäväksi perehdyttämiseksi", koska siinä vain siirretään työtavat uudelle työntekijälle eikä pyritä edistämään tai kannustamaan innovatiivisuutta.

3.2 Työnopastuksen osuus perehdyttämisessä

Työnopastusta on kaikki työn tekemiseen välittömästi liittyvien tietojen ja taitojen opettaminen. Työnopastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. Hyvin hoidetun työnopastuksen tuloksena opastettava oppii työtehtävät nopeasti ja kerralla oikein, jolloin virheet vähenevät ja hän pystyy mahdollisimman pian itsenäiseen työskentelyyn. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13.)

Edellä kerroin Kjelin & Kuusiston (2003, 37) "säilyttävän perehdyttämisen" -mallista, jossa työnopastuksella ajatellaan olevan painotettu vastuu. Kuitenkaan työnopastusta ei tulisi nostaa näin suureen rooliin, vaan ajatella se vain osana perehdyttämisprosessia (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.). Opastettavan aiemmat tiedot ja taidot, sekä kokemus muodostavat pohjan työnopastukselle. Työnopastus tulee toteuttaa käymällä opastettavan kanssa eri työpisteissä, tapamalla ihmisiä ja keskustelemalla heidän kanssaan, sekä näyttämällä ja kokeilemalla työtehtäviä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

3.3 Perehdyttäminen lainsäädännössä

Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 14 §:n mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että työntekijä saa hänen ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioiden riittävän perehdytyksen työhön. Työntekijä tulee perehdyttää itse työn lisäksi työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Lisäksi työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Perehdyttäminen tulee tehdä erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2 luku 14 §.)

Työsopimuslain (55/2011) 2 luvun 1 §:ssä säädetään työnantajan yleisvelvoitteesta, jonka mukaan työnantajan velvollisuus on huolehtia, että työntekijä suoriutuu työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Lisäksi työsopimuslain (22/2001) 2 luvun 3 §:n mukaan työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta kuten työturvallisuuslaissa (738/2002) säädetään. Työsopimuslain (22/2001) 3 luvun 1 §:ssä säädetään työntekijän velvoitteita seuraavasti: "työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta". Työntekijän on siis tehtävä työtä niiden opetusten ja ohjeiden mukaan, joita hän on työnantajalta saanut.

YT -laki eli laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) 4 luku 15 § käsittelee työhönotossa noudatettavia periaatteita ja käytäntöjä. Yhteistoimintaneuvotte- luissa tulee käsitellä työntekijöille annettavan opetuksen, ohjeistuksen ja pereh- dyttämisen tarve, sekä järjestelyt ja menetelmät. Lisäksi tulee käsitellä työ- hönoton ja työsuhteen aikana kerättävät tiedot ja uudelle tulokkaalle annettavat tiedot. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 4 luku 15 §.) YT -lain tavoit- teena on perehdyttämisen kannalta kehittää uuden työntekijän opastukseen käytettäviä periaatteita ja menetelmiä yhteistoiminnassa henkilöstön ja työnan- tajan kesken.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986) 6 § velvoittaa työnan- tajaa edistämään tasa-arvoa työelämässä muun muassa luomalla sekä miehille että naisille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa perehdyttämisen osalta samantasoisien opastuksen ja ohjeistuksen antamista työtehtäviin sukupuolesta riippumatta.

Suomen lainsäädäntö siis sanelee vähimmäisehdot, joiden mukainen perehdy- tys työntekijälle on annettava. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa pereh- dyttämään työntekijänsä muun muassa oikeisiin työtapoihin työturvallisuutta silmälläpitäen. Turvallisilla työmenetelmillä työnantaja takaa työn jatkuvuuden ja sujuvuuden ilman työtapaturmien aiheuttamia keskeytyksiä. Lainsäädännön tavoitteena on perehdyttämisen osalta etenkin työtapaturmien ja työstä aiheutu- vien sairastumisten välttäminen ja vähentäminen, mutta myös naisten ja mies- ten välisen tasa-arvon edistäminen sekä henkilökunnan saaminen mukaan pe- rehdyttämisen suunnitteluun.

3.4 Perehdyttämisen merkitys

Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä luodaan vahva pohja työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saa tarvittavat tiedot, jotka hän tarvitsee aloittaessaan omaa työtään. Hyvällä perehdytyksellä pyritään nopeuttamaan ja tehostamaan oppimista. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä nopeammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti, ilman muiden apua. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4.)

Kun työntekijä oppii tuntemaan työtavat ja -välineet, virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.). Perehdyttämislä siis pyritään vähentämään uuden työntekijän tekemiä virheitä. Huonosti tai puutteellisesti hoidetusta perehdyttämisestä aiheutuneet virheet johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat näin kustannuksia. Etenkin asiakaspalvelussa tapahtuvat toistuvat virheet ja puutteellisuudet palvelussa vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen sekä sisäisesti että ulkoisesti, ulkoisen uskottavuuden heikkeneminen vaikuttaa henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen negatiivisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Perehdyttämislä pyritään myös luomaan myönteistä asennoitumista organisaatiota kohtaan. Hyvin toteutetulla perehdytyksellä saadaan uusi tulokas suhtautumaan myönteisesti työyhteisöä ja työtä kohtaan. Onnistuneen perehdytyksen myötä työmotivaatio vahvistuu ja perehdytettävä tuntee olevansa osa työyhteisöä. Perehdyttämislä siis pystytään vaikuttamaan henkilöstön työmotivaatioon ja sitä kautta poissaolojen määrään sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.)

Perehdyttämislä vaikutetaan myös yrityskuvaan, tähän mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset ja toisilta kuulemat asiat. Etenkin työssäoppijoiden ja harjoittelijoiden perehdyttäminen vaikuttaa siihen mielikuvaan, jonka perusteella opiskelijat, mahdolliset tulevaisuuden työntekijät hakeutuvat yritykseen töihin myöhemmässä elämänvaiheessa. Perehdyttämisen hoitaminen - hyvin tai huonosti - vaikuttaa näin ollen paljon ja moniin asioihin niin nykyisyyteen että myös pitkälle tulevaisuuteen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.)

Yhä nopeammin muuttuvassa työelämässä perehdyttämisen merkitystä ei voi vähätellä. Yrityksillä on jo nyt kova kilpailu osaavasta työvoimasta ja kilpailu tulee todennäköisesti vain kovenemaan vastaisuudessa. Hyvällä perehdyttämällä organisaatio voi taata itselleen osaavan työvoiman saannin nyt ja tulevaisuudessa, mutta huonosti hoidetulla perehdyttämällä se voi vaikeuttaa tulevia rekrytointeja.

3.5 Perehdyttämisen tavoitteet

Hyvin toteutetulla perehdytyksellä nopeutetaan ja tehostetaan oppimista. Lisäksi saadaan työntekijä suhtautumaan työhön ja työyhteisöön entistä myönteisemmin, jolloin työhön sitoutuminen lisääntyy. Kun työntekijä tuntee työtavat ja välineet, virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät. Työntekijöiden sairauspoissaolot ja vaihtuvuus vähenevät hyvin hoidetun perehdyttämisen ansiosta. Kustannuksia säästyy erilaisten häiriötekijöiden vähentyessä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.)

Perehdyttämisen tavoitteena siis on uuden työntekijän sitoutuminen organisaatioon, sen tavoitteisiin ja työyhteisöön, sitoutuminen lisää hyvän työtuloksen tekemisen mahdollisuutta. Suurinta työntekijän sitoutuminen on silloin, kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen, arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi, sekä kokee, että ne näkyvät organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26-27.)

Nykyisin suomalaisessa työelämässä korostetaan tiimityötä ja erilaista ryhmätyöskentelyä. Tämän takia perehdyttämisen tavoitteet on asetettava yhteistyön kehittämisen näkökulmasta, sillä tulokset syntyvät yhteistyön kehittämisen ja osaamisen jakamisen kautta. Ei siis riitä, että organisaatio siirtää uudelle työntekijälle omat toimintatapansa, vaan perehdyttäminen tulee nähdä kaksisuuntaisena tulokkaan ja työyhteisön oppimisprosessina. Perehdyttämisen tavoitteet siis tulee nähdä työn hallinnan lisäksi myös työyhteisön jäsenten keskinäisen luottamuksen kehittymisenä, sekä uuden oppimisena ja toiminnan uudistamisena. (Kjelin & Kuusisto 2003, 33.)

3.6 Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä

Esimiehen rooli on elintärkeä onnistuneessa organisaatioon liittymisessä. Esimiehen perustehtävänä on johtaa eli huolehtia alaisuudessaan olevan ryhmän työn tehokkuudesta ja kannattavuudesta, edistää yhteistyötä ja yksilönkasvua sekä parantaa ja ylläpitää sidosryhmäsuhteita. Tämän takia uuden tulokkaan esimies on aina vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoimisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa keskusteluilla esimiehen ja työnhakijan välillä yritykseen ja työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, asiakkaista sekä talon tavoista ja työsuhteasioista. Työnhakijaa kierrätetään mahdollisuuksien mukaan yrityksen eri työpisteissä, tämä helpottaa yleiskuvan muodostumista organisaatiosta. Lisäksi työnhakijalle voidaan antaa mukaan yrityksestä kertovia esitteitä ja muuta luettavaa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9.)

Esimiehen tehtävänä on kertoa uuden työntekijän saapumisesta työyhteisölle etukäteen. Esimies tiedottaa organisaatiolle uuden tulokkaan työtehtävistä ja roolista, etenkin on painotettava mahdollisesti uuden henkilön myötä muuttuvia työtehtäviä tai painotuksia työssä. Organisaatiolle tulee kertoa, mitä ryhmän uusi jäsen tekee ja mikä ryhmän tavoitteesta on hänen vastuullaan. Esimiehen tehtävänä on tarjota uudelle henkilölle luonteva tapa esittäytyä ja kertoa itseltään muulle organisaatiolle, sillä harva meistä on kovinkaan innokas tuomaan itseään esille uudessa tilanteessa uusille ihmisille. Parhaiten esimies onnistuu tässä, silloin kun ryhmä saa esittelyn myötä käsityksen uuden tulokkaan osaamisesta ja kokemuksesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 178.)

Perehdyttäjänä esimiehen tavoite on varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen yrityksen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa sekä luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen välillä. Perehdyttämisessä esimiehellä on ainutlaatuinen tilaisuus suunnata uuden työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita. Perehdytysjakson alkuvaiheen tiiviin yhteistyön jälkeen esimiehen ei tule unohtaa uutta tulokasta, vaan säännölliset esimerkiksi kerran kuussa pidettävät yhteiset arviointi- ja palautekeskustelut tukevat entisestään työntekijän sopeutumista organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Esimies sopii perehdytettävän kanssa yhdessä työn sisällön ja tavoitteet. Tavoitteet kannattaa asettaa niin, että ne tukevat päivittäisen työn ohella myös yksilön kehittymistä ja organisaation uudistumista. Esimiehen ei tarvitse itse hoitaa koko perehdyttämistä, vaan hän voi delegoida siitä eri kokonaisuuksia muulle henkilöstölle. Kannattaa kuitenkin muistaa, ettei esimiehen tule delegoida koko perehdyttämistä pois itseltään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 191-192.)

3.7 Perehdyttäjä

Esimiehen lisäksi yrityksessä nimetään yleensä vähintään yksi perehdyttäjä uudelle tulokkaalle. Perehdyttäjä toimii tutorina tai kummina, joka auttaa, opastaa ja tukee uutta työntekijää, tutorilta voi kysyä asioita. Erikseen nimetty perehdyttäjä on tärkeä, koska esimiehet ovat kiireisiä, eivätkä ole aina tavoitettavissa ja siksi on hyvä olla joku toinen henkilö auttamassa käytännön asioissa. (Hyppänen 2007, 197.)

Hyvä perehdyttäjä on yleensä kohtuullisen kokenut työntekijä, joka ei kuitenkaan ole ollut organisaatiossa niin pitkään, että olisi unohtanut, miltä tuntuu aloittaa uutena työntekijänä uudessa ympäristössä. Tärkein hyvän perehdyttäjän ominaisuus on halu ja kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Työnopastustilanteissa perehdyttäjällä tulee olla riittävän hyvä tuntemus opastettavasta työstä, mutta hänen ei tarvitse olla huippuosaaja kyseisessä työssä, sillä se saattaa jopa vaikeuttaa työn opastamista. Hyvä perehdyttäjä luo ensin

kokonaiskuvan ja kertoo perehdyttämisvaiheen alussa tavoitteet, mitä on suunnitellut käytäväksi läpi ja miten sen tekee. Perehdyttämisen edetessä hän liittyy aina opetetun asian kokonaisuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.)

Perehdyttäjän valinnassa kannattaa ottaa huomioon perehdyttäjän tehtävä ja suhde tulokkaaseen. Perehdyttäjältä vaaditaan tiettyä ammattitaitoa ja perehdyttäjiksi voi olla tarjolla monia eri vaihtoehtoja, joista valita. Kuitenkaan perehdyttämistä ei kannata jättää ainoastaan muutaman henkilön varaan, sillä paremmat tulokset saavutetaan koko työyhteisön osallistuessa perehdyttämiseen vuorollaan. Parhaimmillaan perehdyttäminen on silloin, kun uusi tulokas saa opastusta ja tukea, sitä mukaa kun tilanteet vaativat ja opastusta antaa useat eri henkilöt. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.)

3.8 Perehdyttämismateriaali ja -menetelmät

Hyppäsen (2007, 196.) mukaan perehdyttämisen ohjeet on hyvä antaa kirjallisesti, koska uudella tulokkaalla on paljon opittavaa. Materiaalina perehdyttämisessä voi olla Tervetuloa taloon -opas tai intranettiin koottu materiaali. Perehdytyksessä voidaan hyödyntää myös itseopiskelumateriaalia. (Hyppänen 2007, 196.) Myös yrityksen Internet-sivut voivat tarjota uudelle tulokkaalle arvokasta informaatiota (Kjelin & Kuusisto 2003, 208.).

Materiaalin suunnittelussa täytyy ottaa huomioon käytännölläisyys. Perehdyttämismateriaalin ja välineiden tulisi olla helppoja tutustua ja käyttää sekä niiden päivittäminen on ratkaistava ja vastuutettava suunnitteluvaiheessa. Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa materiaalia, kuten asiakas- ja henkilöstölehtiä sekä vuosikertomuksia, jotka ovat hyviä antamaan kokonaiskuvan organisaatiosta. Erilaiset yhteenvedot ja selvitykset, joissa on analysoitu yrityksen toimintaa ovat myös yleensä hyvää perehdyttämismateriaalia. Tärkeintä materiaalin valinnassa on se, että ne auttavat tulokasta tutustumaan hänen omaan työhönsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Intranetiä hyödynnetään usein yrityksissä koko henkilöstön tietoarkistona ja käsikirjastona. Hyvin päivitetty ja ajan tasalla oleva aineisto tarjoaa uudelle työntekijälle hyvän mahdollisuuden perehtyä yritykseen. Intranetistä tulisi löytyä oleelliset tiedot organisaatiosta, kuten visio, arvot sekä kuvaus henkilöstöstä vastuualueineen ja yhteystietoineen. Intranet on tehokas väline perehdyttämisessä, mutta sen käytössä tulee muistaa, ettei intranet korvaa muuta perehdyttämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 207.)

Tervetuloa taloon -opas annetaan uudelle tulokkaalle yleensä heti työsuhteen alussa tai ennen kuin hän aloittaa työnsä. Oppaan yleisilmeen tulisi olla positiivinen, liiallinen kontrolli ja säännöt voivat antaa negatiivisen vaikutelman. Oppaassa tulisikin kiinnittää huomiota positiivisiin tulkintoihin, joita antaa esimerkiksi arvoista ja asiakkaista kertominen. Materiaalin tulisi välittää sitä ilmapiiriä ja henkeä, jota organisaatiossa arvostetaan. Oppaan toinen keskeinen tekijä on sen helppolukuisuus ja olennaisuuksiin keskittyminen. Tiivis ja tarpeelliset tiedot sisältävä opas on helppo sisäistää. Kolmanneksi täytyy miettiä oppaan aineiston ylläpitoa, kuka huolehtii ylläpidosta ja millä tavoin. Lisäksi oppaan sisältöön ja ulkoasuun tulee kiinnittää huomiota. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212.) Hieno ulkoasu lisää oppaan kiinnostavuutta ja kuvilla saadaan usein selvennettyä asioita helpommin kuin tekstillä.

Kjelin & Kuusisto (2003, 212.) pitää intranetiä kätevimpänä sijoituspaikkana sellaiselle käytännöntiedolle, jota tulokkaan ei ole tarkoitus muistaa ulkoa vaan hän voi tarkastaa tiedon tarvittaessa. Tällaiset käytännönruutiinit voidaan perustellusti kirjata oppaaseen, jos yrityksessä ei ole käytössä intranetiä tai se ei tavoita koko henkilöstöä. Oppaan ja intranetin keskeisimpänä erona on se, että oppaaseen voi tutustua myös työpaikan ulkopuolella. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212.) Erätukku Oy:ssä on päädytty sisällyttämään oppaaseen osa tällaisista käytännönruutiineista, vaikka yrityksessä on käytössä myös intranet. Ideana tässä on se, että opasta voi pitää esimerkiksi kassalla apuna, jos tarvitsee tarkistaa jokin käytäntöjä.

Perehdyttämisen menetelmävalinnat tulee tehdä niin, että ne sopivat yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Lisäksi täytyy ottaa huomioon menetelmien monipuolisuus, jolloin perehdytettävälle tarjotaan eri näkökulmia ja ärsykeitä. Perehdyttämismenetelmien monipuolisuus ottaa huomioon myös erilaiset oppijat eli pystytään tarjoamaan jokaiselle perehdytettävälle sopivia vaihtoehtoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

3.9 Perehdyttämisen vastuut työnvuokrauksessa

Yritykset käyttävät vuokratyövoimaa, sillä vuokratyöntekijöitä yhdistäväksi kyvyksi liitetään automaattisesti joustavuus, joka näkyy nopeana oppimisena verrattuna muihin (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 75.). Työpaikalla työkentelevien ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisen vastuu on sekä lähetävällä että vastaanottavalla työnantajalla. Näissä tilanteissa työnantajien edustajien tulee keskenään sopia perehdyttämisen käytännön toteutuksesta. Vuokratyösuhteissa työturvallisuuslaki määrittelee käytännön perehdyttämisen vastuun vastaanottavan yrityksen hoidettavaksi (Työturvallisuuslaki 738/2002 1 luku 3 §.).

Se, joka direktio-oikeutensa alaisena käyttää (käyttäjäyritys) toisen palveluksessa olevaa työvoimaa eli vuokratyötä on työn aikana velvollinen noudattamaan työturvallisuuslain (738/2002) työnantajaa koskevia säännöksiä. Ennen työn aloittamista työn vastaanottajan tulee riittävän tarkasti määritellä työn edellyttämät ammattitaitovaatimukset sekä työn erityispiirteet ja ilmoitettava ne vuokratyöntekijän työnantajalle (vuokraajayritys). Vuokraajayrityksen tulee ilmoittaa työntekijälle edellä mainituista seikoista ja varmistettava, että henkilöllä on riittävä ammattitaito, kokemus ja sopivuus kyseiseen työhön. (Työturvallisuuslaki 738/2002 1 luku 3 §.)

Käyttäjäyrityksellä on erityisesti vastuu uuden tulokkaan perehdyttämisestä työhön ja työpaikan työolosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin (Työturvallisuuslaki 738/2002 1 luku 3 §.). Henkilön aloittaessa

ensimmäisen vuokratyösuhteen hän joutuu perehtymään kahteen yritykseen: siihen, jonka työntekijäksi hän tulee, ja siihen, jossa hän ryhtyy työskentelemään (Viitala ym. 2006, 70.). Tämä tuo oman lisähaasteen perehdytykseen, sillä uuden tulokkaan täytyy sisäistää kahden yrityksen asiat samanaikaisesti. Tällaisissa tilanteissa yhteistyön vuokraajayrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä tulee toimia hyvin sekä tiedonkulun on oltava avointa ja selkeää, muutoin perehdyttämisen onnistuminen on vaarassa.

Tilaaajavastuulaki eli laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006) pyrkii edistämään yritysten välistä tasa-vertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista sekä luomaan yrityksille ja julkisoikeudellisille yhteisöille edellytyksiä varmistaa, että niiden kanssa vuokratyöstä tai alihankinnoista sopimuksia tekevät yritykset täyttävät sopimuspuolina ja työnantajina lakisääteiset velvoitteensa. Kyseisellä lailla siis pyritään takaamaan, että vuokratyövoimaa käyttävät yritykset täyttävät lakisääteiset velvollisuutensa muun muassa perehdyttämisen suhteen.

Vuokraajayritys osallistuu usein vain ennen työn alkamista tapahtuvaan tiedottamiseen ja käyttäjäyritys vastaa työntekijän muusta perehdyttämisestä. Suomen lainsäädäntö pyrkii takaamaan vuokratyöntekijöille samanlaiset oikeudet kuin yrityksen omilla palkkalistoilla oleville työntekijöillekin, tämän tulisi näkyä myös perehdytyksen hoitamisessa. Erätukku Oy:ssä perehdyttäminen pyritään hoitamaan perusteellisesti, sillä vaikka kyseessä on vuokratyövoimaa käyttävä yritys, on työsuhteiden pituudet ensisijaisesti tarkoitettu pitkäkestoisiksi ja näin ollen on yrityksen etu hoitaa perehdyttäminen kunnolla.

4 Perehdyttämisen prosessi

4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja valmentautumista. Perehdyttämisen suunnittelussa täytyy ottaa huomioon jatkuva kehittäminen, joka on mahdollista hyvän seurannan ja arvioinnin avulla. Suunnitteluun kuuluu perehdyttäjien sekä opastajien koulutus ja tarvittavan aineiston kerääminen. Aineistona voidaan käyttää yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa ja esitteitä, alan työsuojeluoppaita ja muuta perehdyttämiseen liittyvää aineistoa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

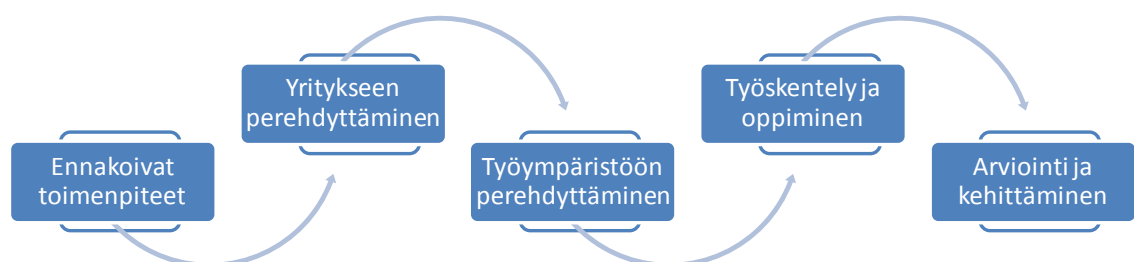
Perehdyttämisen suunnitteluun sisältyy aina tavoitteiden määrittely. Perehdyttämisen tavoitteena on oppiminen eli mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja miten hyvin. Suunnittelussa tavoitteet tulee asettaa perehdytettävän työkokemuksen, koulutuksen ja tulevan työnkuvan mukaisesti. Lisäksi täytyy ottaa käytettävissä oleva aika huomioon ja selvittää perehdytettävien asioiden tärkeysjärjestys. (Kangas 2003, 7-8.)

Perehdyttämissuunnitelma voidaan tehdä joko tiettyä tilannetta varten tai se voi olla yleisluontoinen, eri tilanteisiin sovellettavissa oleva runko. Suunnitelmien laajuus ja sisältö voivat vaihdella, mutta on todettu käyttökelpoisimmaksi tehdä suunnitelmasta joustava, jolloin sitä voi käyttää eri tilanteissa helposti ja se toimii samalla myös hyvänä muistilistana. (Kangas 2003, 7.) Hyvästä suunnitelmasta tulisi käydä ilmi, kuka ottaa uuden henkilön vastaan, esittelee hänet työtovereilleen sekä tarvittaessa laajemmin työyhteisölle. Suunnitelmasta tulee ilmetä myös, kuinka uusi tulokas saa tietoa organisaation ja sen yksiköiden toiminnasta. Ennakkoon tulee miettiä, miten uudelle henkilölle kerrotaan yrityksen strategiasta, työskentelytavoista sekä sen yksikön toiminnasta, tavoitteista ja päämääristä, jossa hän työskentelee. (Juuti & Vuorela 2002, 49.)

Suunnittelu on perehdyttämisen onnistumisen kannalta vähintään yhtä tärkeää kuin itse perehdyttämisen toteuttaminen. Huonosti suunniteltu perehdyttäminen voi muun muassa aiheuttaa asioiden käsittelyn irrallisina ilman niiden liittämistä työkokonaisuuteen, näin uudelle työntekijälle ei muodostu kokonaiskuvaa omasta työstään, eikä myöskään oman panoksen vaikutuksesta koko organisaation toimintaan. Lisäksi hyvin suunniteltu perehdyttäminen antaa uudelle tulokkaalle positiivisen vaikutelman, että hänestä välitetään ja hänen tuloonsa on varauduttu. Nämä asiat lisäävät perehdyttävän sitoutumista yritykseen ja työyhteisöön. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle edellytykset hyvään perehdyttämisen suunnitteluun, opinnäytetyön produktina syntynyttä opasta on helppo hyödyntää suunnittelun pohjana.

4.2 Perehdyttämisen toteutus

Hyppänen (2007, 194-195) mukaan perehdyttämisprosessi alkaa rekrytoinnista ja kestää siihen asti, kunnes työntekijästä on tullut työyhteisössä itsenäisesti ja tehokkaasti toimiva jäsen. Perehdyttämisen loppuminen on kuitenkin tosiasias- sa vaikeaa määritellä. Perehdyttämisprosessiin liittyy aina muutos: prosessi alkaa jostain tilasta ja päättyy toiseen tilaan. Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisen asemasta omaan rooliinsa organisaation jäsenenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Milloin henkilö on omaksunut oman roolinsa organisaatiossa? Milloin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti ja tehokkaasti? Näitä kysymyksiä tarkasteltaessa tulee mieleen, loppuuko perehdyttäminen todellisuudessa koskaan kokonaan, vai pieneneekö perehdyttämisen osuus vain työkokemuksen karttuessa. Perehdyttämisprosessin eteneminen on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Perehdyttämisprosessi. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2.)

Ensimmäisenä vaiheena perehdyttämisprosessissa ovat ennakoivat toimenpiteet, ne pitävät sisällään tiedottamisen ennen työhön tuloa ja perehdyttämiseen valmistautumisen. Seuraavana on yritykseen eli organisaatioon, liikeideaan, strategiaan ja toimintatapoihin perehdyttäminen. Kolmantena tulee työympäristöön perehdyttäminen, joka sisältää muun muassa perehdyttämisen keskeisiin henkilöihin työtehtävineen ja vastuualueineen, sekä asiakkaisiin tutustumisen. Tässä vaiheessa perehdytettävälle myös opastetaan oma työnkuva ja työtehtävät, sekä oman työpanoksen osuus koko organisaation toiminnassa. Neljäntenä vaiheena on työskentely ja oppiminen, tässä vaiheessa tapahtuu työnopastuksellinen osuus. Perehdyttämisprosessin lopussa suoritetaan arviointi perehdyttämisen onnistumisesta ja aloitetaan kehittävät toimenpiteet.

4.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksi merkitystä: arvioidaan perehdytettävän tilanne ja organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuus. Perehdyttämistä tulee seurata samalla, kun sitä toteutetaan. Oppimistuloksia tulee arvioida yhdessä, että saadaan pohja tuleville kehittämistavoitteille. Arviointikeskusteluissa tärkeää ovat tulokkaan omat kokemukset. Perehdyttämistoimenpiteitä arvioidaan sekä yrityksen vastuuhenkilöiden toiminnan että perehdytettävän oman toiminnan kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttäminen on parhaimmillaan vuorovaikutteista kaksisuuntaista oppimista ja keskustelemista uuden tulokkaan ja organisaation välillä. Työskentelyn yhteydessä käydyissä keskusteluissa voi puolin ja toisin antaa ja saada palautetta perehdyttämisen etenemisestä. Työn ohessa käytyjä keskusteluja on syytä täydentää seuranta-, arviointi- ja kehityskeskusteluilla, joihin kumpikin osapuoli valmistautuu etukäteen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.) Perehdyttämisen aikana on tärkeää keskustella perehdytettävän kanssa hänen aikaisemmista toimintatavoistaan, näin organisaatio voi oppia uusia toimintatapoja ja uusi tulokas tuntee itsensä tarpeelliseksi (Hyppänen 2007, 198.).

Seurannan avulla voidaan varmistaa perehdyttämissuunnitelman onnistuminen. Seurannan työvälteenä on hyvä käyttää tarkistuslistaa. Tarkistuslista on lyhyehkö muistilista, johon perehdyttäjä voi tehdä merkinnän käytyään asian läpi. Yleensä listaa siis pitää esimies tai perehdyttäjä, mutta listan voi antaa täytettäväksi myös uudelle tulokkaalle itselleen. Listan avulla sekä perehdyttäjä että perehdytettävä voivat seurata perehdyttämisen etenemistä. Perehdyttämisen lopussa sekä perehdytettävä että perehdyttäjä varmistavat allekirjoituksellaan, että koko perehdyttämisaineisto on käyty läpi. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.)

Perehdytysjakson lopussa on hyvä käydä keskustelua esimiehen ja uuden tulokkaan välillä siitä, miten perehdyttäminen on sujunut. Arvioinnissa voidaan hyödyntää perehdyttämissuunnitelmaa sekä tarkistuslistaa ja käydä niitä kohta kohdalta läpi. Tässä vaiheessa yleensä tulee vielä esille asioita, joita on syytä käydä läpi tarkemmin. Esimies voi myös kysyä, mitkä osa-alueet ovat olleet haasteellisia ja tarvitsevat mahdollisesti lisäperehdytystä. Näin esimies saa arvokasta tietoa mahdollisista kehittämistarpeista ja näitä tietoja esimies voi hyödyntää myös perehdyttäjien toimintaa arvioidessaan. (Hyppänen 2007, 198-199.)

5 Hiljainen tieto perehdyttämisessä

5.1 Hiljaisen tiedon käsite

Virtainlahden (2009, 38) mukaan hiljaista tietoa on vaikea kuvata täsmällisesti, lyhyesti ja yksiselitteisesti. Kuvailun vaikeuden takia sen käsitteleminen koe-taankin usein melko hankalaksi ja siksi sen hyödyntäminen perehdyttämisessä ei ole noussut yrityksissä niin suureen rooliin kuin olisi aiheellista. Hiljaisen tiedon -käsitteen ideana on ajatella, että ihminen tietää enemmän kuin voi kertoa tai kuvata (Virtainlahti 2009, 37-38.).

Hiljainen tieto on vuosien kokemuksen synnyttämää tietoa, jota ei välttämättä pysty oppimaan kuin kokemalla. Yksilöt ovat keränneet hiljaista tietoa elämänsä ja uransa varrella erilaisissa tilanteissa mukana olemalla. Hiljainen tieto liittyy siis aina osittain haltijansa henkilökohtaiseen historiaan. Se on osa ihmisen henkilökohtaisia näkemyksiä, käsityksiä, intuitiota ja aavistuksia. Hiljainen tieto sisältää myös juuri ihmisen kokemia kokemuksia, ideoita ja tuntemuksia, jotka ovat juurtuneet syvälle yksilöön. Hiljaisesta tiedosta käytetään usein myös termiä hiljainen tietämys. (Virtainlahti 2009, 38-48.)

5.2 Hiljaisen tiedon merkitys

Hiljaista tietoa pidetään etenkin vanhempien työntekijöiden vahvuutena, heille on kertynyt pitkän uran aikana sellaista kokemusta ja osaamista, jota ei voi oppia kirjoista lukemalla. Entistä useammat yritykset ovat tajunneet henkilökunnan ikääntymisen myötä joutuneensa tilanteeseen, jossa yrityksen hiljainen tietämys on valumassa ulos henkilöstövaihdoksien myötä. Lähiaikoina ovatkin korostuneet puheet, joissa nostetaan esille ikääntyvien työntekijöiden rooli juuri kokemusperusteisen ammatillisen osaamisen jakajina. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 255.)

Uuden työntekijän tullessa töihin hän saa kuvauksen työtehtävästä esimieheltään. Perehdytys on useimmiten yritysperehdytystä ja hyvässä tapauksessa uusi työntekijä saa työhönopastajan tai mentorin auttamaan alkuun työtehtävässä. Useimmiten vanha työntekijä on jo lähtenyt sekä vienyt tietonsa ja kokemuksensa mennessään. (Toivanen & Asikainen 2004, 33–34.) Tällaisissa tilanteissa uusi työntekijä joutuu opettelemaan itse parhaat työtavat hoitaa kyseistä tehtävää. Ammatillisessa osaamisessa kuitenkin on lähes aina kokemuksen kautta syntynyttä hiljaista tietoa ja koska se on juuri kyseisessä yrityksessä syntynyttä tietoa, ei sitä voi löytää yleisoppaista tai kursseilta. Tämän takia on tärkeää saada hyödynnettyä yrityksen henkilöstön hiljainen tietämys, sillä tämä tieto on olennaista ja oikeasti jo käytännössä hyvin toiminutta. (Toivanen & Asikainen 2004, 37.)

Kaikkein tärkeintä hiljaisen tiedon jakaminen on erilaisissa henkilöstön vaihtuvuustilanteissa, jolloin tärkeimpänä tavoitteena on tietotaidon säilyttäminen organisaatiossa. Tästä vastuun kantaa erityisesti yrityksen johto, jonka tehtävänä on hallita vaihtuvuustilanteet kuten esimerkiksi eläkkeelle jääminen, irtisanomiset ja vuorotteluvapaat riittävän ajoissa. (Virtainlahti 2009, 109.) Hyvälaatuisella perehdyttämällä saadaan yrityksessä oleva hiljainen tieto säilytettyä ja näin ollen tehostetaan uuden työntekijän työhön tuloa, koska hänen ei tarvitse itsenäisesti opetella oikeita toimintatapoja. Lisäksi hiljaisen tiedon avulla saadaan siirrettyä paljon esimerkiksi tuotetuntemusta ja -osaamista, joka on erittäin tärkeää niin Erätukku Oy:lle kuin muillekin yrityksille.

5.3 Hiljaisen tiedon jakaminen perehdytyksessä

Kokemuksen kautta syntyneen hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu useimmiten luonnollisena ja epävirallisena osana työn tekemistä. Perehdyttäminen tulisi suunnitella ja toteuttaa niin, että vuorovaikutus ja yhdessä toimiminen haasteellisten työtehtävien parissa on mahdollista, näin mahdollistetaan hiljaisen tiedon jakaminen. Kiire voi aiheuttaa sen, että perehdyttämisen lomassa ei kerkeä vaihtamaan ajatuksia ja kokemuksia tai kysymään neuvoa kokeneemmilta työntekijöiltä. Perehdyttäminen tulisikin aikatauluttaa tarpeeksi väljästi, jolloin keskusteluille jää aikaa. (Toom ym. 2008, 268-269.)

Hiljaisen tiedon jakamisen tapoina ja tilanteina voivat perehdytyksen yhteydessä olla keskustelut muiden työntekijöiden kanssa sekä tilanteet, joissa kokeneempi työntekijä eli mentori ohjaa perehdytettävää (Toom ym. 2008, 265.). Keskustelut työkavereiden kanssa voivat olla epävirallisia kahvipöytäkeskusteluja tai kokemuksenvaihtopiirejä, joissa osanottajat jakavat kokemuksia tietyistä työhön liittyvistä teemoista keskustelun avulla. Mentoroinnissa osaava, kokenut ja arvostettu henkilö antaa ohjausta ja tukea työhön liittyvissä kysymyksissä. Mentorointi on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jonka kulmakivinä ovat avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. (Virtainlahti 2009, 119; 123.)

Hiljaisen tiedon jakaminen perehdyttämisessä mahdollistuu avoimuuden, sosiaalisuuden, organisaatioon sitoutuneisuuden ja oppimisen halun myötä. Nämä kaikki ovat ominaisuuksia, jotka yhdistävät sekä onnistunutta perehdytystä että hiljaisen tiedon jakamista ja omaksumista. Koska hiljainen tietämys ja osaaminen ovat luonteeltaan toiminnallista ja sosiaalista, on keskeinen jakamisen edellytys mahdollisuus vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen. (Toom ym. 2008, 271.) Perehdyttäminen ja hiljaisen tiedon jakaminen siis kulkevat ikään kuin rintarinnan sekä tukevat ja mahdollistavat toinen toisensa onnistumista.

6 Myyntityö ja asiakaspalvelu perehdyttämisessä

6.1 Myynninlajit

Rope (2003, 15.) mukaan liike-elämässä toteutettava myyntityö voidaan jakaa kolmeen eri myynninlajiin: toimipaikkamyyntiin, neuvottelumyyntiin ja edustajamyyntiin. Toimipaikkamyynnillä tarkoitetaan toimipaikassa kuten kaupassa tapahtuvaa myyntiä. Neuvottelumyynti tai asiantuntijamynti kuten sitä myös kutsutaan nähdään olevan neuvottelutilanteessa yrityksen asiantuntijan ja asiakkaan välistä kanssakäymistä, neuvottelumyyntiä on myös organisaation sisäisissä palaverissa pyrkimys vakuuttaa muut omasta asiastaan. Edustajamynti taas on myyntiä, jossa myyjän täytyy itse hankkia asiakkaansa. (Rope 2003, 15-16.) Käsittelen tässä opinnäytetyössä tarkemmin toimipaikkamyntiä, koska on tärkeää tuntea toimipaikkamyynnin teoria voidakseen suunnitella myymälähenkilöstön perehdyttäminen tehokkaasti.

Toimipaikkamyynnin käsitteellä tarkoitetaan siis nimensä mukaisesti toimipaikassa, esimerkiksi kaupassa, ravintolassa tai hotellissa tapahtuvaa myyntiä. Kyseiselle myynninlajille oleellista on, että myyjällä on toimipaikassa tuotteita, joita ostamaan tulevia asiakkaita palvelee niin, että myynnistä tulee mahdollisimman suuri. Toimipaikkamyynnin avainkäsitteitä ovat palvelumyynti ja lisämyynti, jotka ovat toimipaikkamyynnin menestyksen avaintekijöitä. Palvelumyynnillä tarkoitetaan toimipaikan henkilöstön toimintaa, jossa palvelun myötä

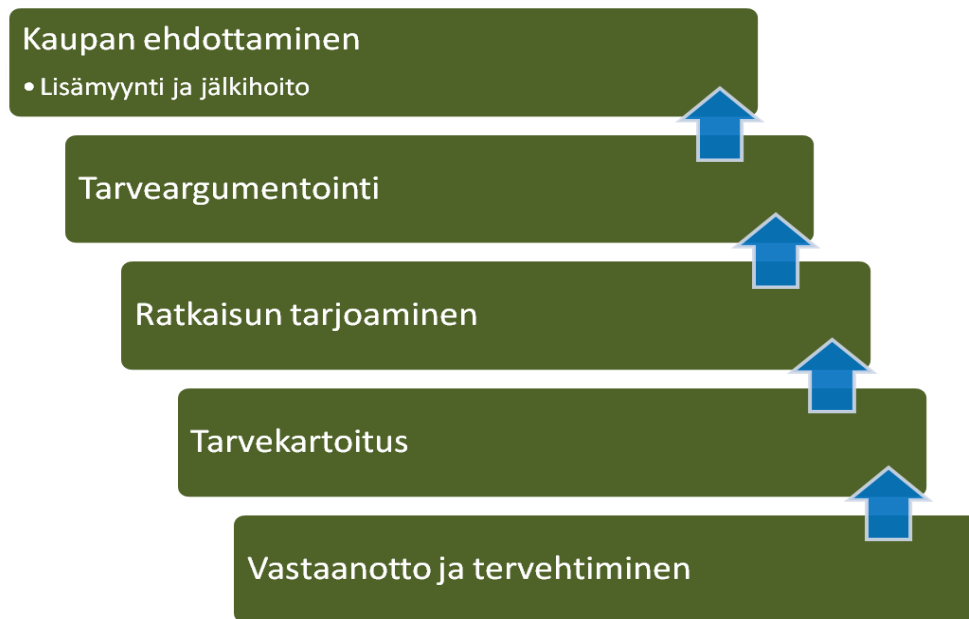
myydään yrityksen tuotteita. Palvelumyyntiin liittyy lisämyynti, jonka avulla pyritään varmistamaan, ettei asiakkaalta jää hankkimatta mitään sellaista, jonka hän voisi samalla ostokerralla hankkia. (Rope 2003, 15-16.)

Yksi toimipaikkamyymälätyyppi ovat erikoismyymälät, joista asiakkaat odottavat löytyvänsä yrityksen oman spesiaalialan sisällä lajitelmaltaan ja valikoimaltaan kattavan ostopaikan (Rope 2003, 35.). Asiakkaiden odotukset erikoiskaupan osalta näkyvät myös muun muassa siinä, että myyjiltä odotetaan asiantuntijuutta eli hyvää tuotetuntemusta ja kykyä tarjota asiakkaalle oikeita ratkaisuja juuri hänen tarpeisiinsa (Ojanen 2010, 83.). Erätukku Oy:n myymälät ovat juuri tällaisia erikoismyymälöitä, joista löytyy ulkoilun, retkeilyn ja metsästyksen lajiteemoihin kuuluvat laajat tuotevalikoimat. Lisäksi henkilökunnan asiantuntijuus on kirjattu osaksi yrityksen toiminnan kulmakiviä.

Oleellista toimipaikkamyynnissä on se, että toimipaikka ymmärretään ensisijaisesti myyntipaikkana, työn siellä tulisi olla myyntiä tekevää ja palvelevaa työtä. Esimerkiksi esillepanoratkaisujen tulee olla myynnillisiä, hintatarjoukset tulisi tehdä niin, että ne myötävaikuttavat myynninkasvuun ja tuote-esittelypisteillä pyritään lisämyyntiin. Toimipaikan jokaisen asiakaspalveluhenkilön täytyisi kokea itsensä ensisijaisesti myyjäksi ja henkilökunnan kaikki ratkaisut tulisi miettiä myynnin kasvun edesauttamisen kannalta. (Rope 2003, 37.)

6.2 Myyntiprosessi

Henkilökohtainen myyntityö on kaupankäyntiviestinnän tärkein osa ja itse myyntitilanne muodostaa sen toiminnallisen ytimen. Myyntitilanne on monivaiheinen toimintaprosessi, joka voidaan kuvata monella eri tapaa, mutta joista kaikki sisältävät samat perusvaiheistukset alkutervehdyksestä - jälkihoitoon. Kuviossa 2 on esitetty myyntiprosessi niin sanotulla myynninportaattien -mallilla. Jokainen myyjä voi oppia jotain uutta tarkastelemalla omaa toimintaansa myynninportaattien kautta. (Rope 2003, 59; Ojanen 2010, 69-70.)



Kuvio 2. Myynninportaat (Ojanen 2010, 70.)

Myyntiprosessi alkaa asiakkaan vastaanottamisella ja tervehtimisellä (ensimmäinen porras). Alkutervehdys on palvelun kannalta erittäin tärkeää, sillä onnistuneen alkutervehdyksen avulla asiakas tuntee olonsa tervetulleeksi ja huomioiduksi, jolloin asiakkaan lähestyminen on helpompaa. Alkutervehdyksen yhteydessä asiakas muodostaa kuvan yrityksen palvelukonseptista. Asiakas tekee monta ratkaisevaa päätöstä ensimmäisten sekuntien aikana perustuen siihen, kuinka hänet huomioidaan, mitä hän näkee ja mitä hän kokee kohdatessaan myyjän. (Ojanen 2010, 72.)

Seuraavana vuorossa on tarvekartoitus eli asiakkaan tarpeen kokonaisvaltainen arviointi (toinen porras). Muista kuunnella millainen ratkaisu asiakkaalla nyt on käytössä ja mitä hän on etsimässä. Haluaako hän parempaa? Vai vastaavaa? Tai ehkä edullisempaa? Myyjän tulisi tässä tilanteessa pystyä huomaamaan, mitkä ovat sellaisia asioita, joita asiakas tarvitsee tuotteelta ja mitkä ovat sellaisia asioita, jotka eivät tuo asiakkaalle lisäarvoa. Hyvin hoidetun tarvekartoituksen myötä lisämyynnin tekeminen helpottuu, sillä keskusteluissa voi tulla esille muitakin ostotarpeita kuin se, johon asiakas sillä kerralla konkreettisesti etsii ratkaisua. (Ojanen 2010, 76-78.)

Alkutervehdyksen ja tarvekartoituksen jälkeen asiakkaalle suositellaan oikeaa ratkaisua (kolmas porras). On hyvä muistaa, että myyjän tehtävä on helpottaa asiakkaan valintaa, asiakkaalle ei siis välttämättä tarvitse esitellä koko tuotevalikoimaa. Mitä enemmän tuotteita asiakkaalle esitellään, sitä vaikeammaksi ostaminen todellisuudessa käy. Asiakkaan päätöksen tekoa helpottaa se, että hän saa tehdä päätöksen omalla mukavuusalueellaan. Onnistuneen ratkaisun löytämiseksi on tärkeää, että tarvekartoitus on tehty kunnolla. (Ojanen 2010, 82-83.)

Seuraavana asiakas, joko antaa ostosignaalin tai esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä, tässä vaiheessa asiat tulee käsitellä hyötyjen ja etujen kautta (neljäs porras). Perustele tuotteen valinta asiakkaan tarpeiden kautta eli miksi juuri kyseinen tuote on hyvä hänen tarkoitukseensa. Kun tuotteen hinnasta tulee puhetta, on hyvä perustella, että tuotteen hinta määräytyy juuri niiden ominaisuuksien perusteella joita asiakas arvostaa. Tarvekartoitus näyttelee suurta roolia tässä vaiheessa myös siksi, että täytyy osata lukea asiakkaan asiantuntemus eli kuinka yksinkertaistaen asiakkaalle tulee kertoa eri tuoteominaisuuksista. (Ojanen 2010, 82-83.)

Kun hyödyt ja edut on käsitelty on aika ehdottaa kauppaa (viides porras), tässä vaiheessa täytyy osata tunnistaa asiakkaan ostosignaali. Asiakas haluaa ostaa, kun on täysin varmaa siitä, että tuote on hänelle sopiva. Kaupan tekemiseen on useita eri tilanteita ja vaikka ajoitus on tärkeä, on pohjatyon tekeminen kunnolla kuitenkin tärkein asia kaupan onnistumisen kannalta. On myös tärkeää, että uskaltaa rohkeasti kysyä kauppaa myyntiprosessin lopussa. Yksi yleisimmistä virheistä on, että myyjä ei selkeästi ehdota asiakkaalle kauppaa, vaan odottaa, että asiakas tekee ratkaisun. (Ojanen 2010, 87; 92-93.)

Kaupan tekemiseen liittyy myös lisämyynti ja jälkihoito. Lisämyynnillä varmistat, ettei asiakkaalta jää hankkimatta mitään sellaista, jonka hän voisi samalla ostokerralla hankkia. Lisämyynti lähtee tarvekartoituksesta, mutta sitä jarruttaa useinkin se, että myyjä ei muista mitä kaikkea hänellä on myynnissä. Lisämyynnin tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tarjoamalla hänelle erilaisia palveluita ja tuotteita, joiden avulla asiakas saa suuremman hyödyn tekemästään sijoituksesta. (Ojanen 2010, 97.)

Jokaisessa asiakaskohtaamisessa vaikutetaan tulevaisuuden yhteistyöhön, hyvällä jälkihoidolla asiakas saadaan palaamaan yrityksen asiakkaaksi uudestaan. Jälkihoidon aikana asiakas varmistuu siitä, että saa hyvää palvelua myös tulevaisuudessa. Jälkihoidon ei tarvitse olla ihmeellinen asia, se voi olla esimerkiksi kehoitus tulla käymään myymälässä, jos tuotteen käytön kanssa on jotain ongelmia, tällöin myyjä voi opastaa asiakasta laitteen käytössä. Näin varmistetaan, ettei asiakas pety tuotteeseen ainakaan pelkän tietämättömyyden takia. (Ojanen 2010, 100-102.)

Perehdyttämisessä myyntiprosessi on syytä käydä läpi etenkin, jos uudella tulokkaalla ei ole merkittävää asiakaspalvelukokemusta ennestään, toisaalta kuvio toimii myös hyvänä kertauksena kokeneemmille asiakaspalvelijoille. Kuvion avulla on hyvä selvittää ainakin, kuinka kyseessä olevassa yrityksessä toimitaan. Näin uudelle tulokkaalle selviää, kuinka yrityksen palveluprosessin tulee edetä ja hän osaa toimia sen mukaisesti. Palveluprosessin tärkeys perehdyttämisessä korostuu etenkin ketjuperiaatteella toimivassa Erätukku Oy:ssä, sillä asiakkaalle pitää pystyä tarjoamaan tasalaatuista palvelua riippumatta myymälästä tai asiakaspalveluhenkilöstä.

7 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat kokemusperäisen tutkimuksen metodeja ja tekniikoita aineiston hankintaa sekä analysointia varten, tutkimusmenetelmät perustuvat havainnointiin tai mittaamiseen. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti

laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Tutkimusmenetelmän valinnassa tärkeintä on pohtia, mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin tai kehittämistehtäviin. Lähestymistavan ja menetelmän tulee olla sellainen, että tutkija on itse sen pätevyydestä vakuuttunut. Laadullinen ja määrällinen menetelmä eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan täydentävät toisiaan ja usein onkin käytettävä eri tekniikoita ja menetelmiä hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 127-128.)

Kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimuksella erona on tutkimusnäkökulma. Kun määrällisessä tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on etäinen, on se laadullisessa tutkimuksessa läheinen. Tämä selittyy sillä, että laadullinen tutkimus syventyy perusteellisemmin ihmisten käyttäytymisen syihin ja tutkittavaan asiaan kokonaisuutena. Määrällinen tutkimus taas tyytyy pintapuoliseen määrälliseen kuvaukseen ihmisten tekemisistä, asenteista, kokemuksista ja mielipiteistä sekä siinä usein pyritään rajaamaan ja tutkimaan jotain tiettyä asiaa suuremmasta kokonaisuudesta. (Hirsjärvi ym. 128-129.)

7.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön produktina eli tuotoksena syntyi perehdyttämisosas eli kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on ammatillisessa kentässä toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen tai järjeistaminen (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9).

Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla työelämälähtöinen ja käytännönläheinen, opinnäytetyöllä olisi hyvä olla toimeksiantaja eli sen tilaajana tulisi olla esimerkiksi työelämän edustaja (Vilkkä & Airaksinen 2003, 10;16.). Toiminnallisen opinnäytetyön tulee olla kokonaisuus, joka koostuu raportoinnista ja produktista, tärkeää on näiden kahden osan keskinäinen yhteensopivuus. Olennaisena osana toiminnallisessa opinnäytetyössä on kuitenkin itse produkti ja sen kuvaaminen prosessina. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 83.)

Toiminnallisen opinnäytetyön raportista selviää mitä, miksi ja miten on tehty, lisäksi raportissa tulee kuvata, millainen työprosessi on ollut sekä millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Raportista toisin sanoen selviää, miten työn aihe on valikoitunut, millaisia ovat opinnäytetyössä ratkotut kysymykset ja kuinka kysymyksiin on etsitty vastauksia. Raportissa kerrotaan, mitä valintoja ja ratkaisuja eri työn vaiheissa on tehty produktin aikaansaamiseksi. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 61;82.)

Toiminnallisen opinnäytetyön produktina eli lopullisena tuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote, kuten kirja, ohjeistus, tietopaketti, portfolio, messu- tai esitelyosasto tai tapahtuma. Produkti tehdään aina jollekin tai jonkun käytettäväksi ja siksi toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on toiminnan selkiyttäminen oppaan tai ohjeistuksen avulla. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 38;51.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä raportin ja produktin välillä usein on kielellinen eroavaisuus. Produkti puhuttelee kohde- ja käyttäjäryhmää, esimerkiksi yrityksen henkilöstöä. Kun taas raportti kirjoitetaan tutkimusviestinnän keinoin, joka näkyy muun muassa väitteiden, valintojen ja ratkaisujen perustelemisessa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä työn teoreettiseksi näkökulmaksi riittää usein jokin alan käsite ja sen määrittely. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65-66;43.)

7.2 Perehdyttämisoppaan testaus

Vaikka toiminnallinen opinnäytetyö erotetaan tutkimuksellisista opinnäytetöistä, ei toiminnallisessa opinnäytetyössä voida aina kokonaan unohtaa selvityksen tekemistä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.). Käytän opinnäytetyössäni kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää arvioidakseni perehdyttämisoppaan vaikutuksia perehdyttämisen kehittämisen kannalta. Valitsin työskentelytavaksi laadullisen tutkimusmenetelmän, koska sen avulla saan kokonaisvaltaisen näkemysasiasta tarkoituksenmukaisesti valitsemaltani kohdejoukolta (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63;Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Laadullista tutkimusmenetelmää kuvaillaan usein ei-numeeriseksi, verbaaliseksi ja kuvalliseksi tutkimustavaksi, jossa ei aineiston keruuta, käsittelyä ja analyysia voida erottaa omiksi selkeiksi työvaiheikseen niiden nivoutuessa tiiviisti yhteen (Hirsjärvi ym. 2004, 127.). Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen muotoja ovat esimerkiksi teema- ja lomakehaastattelut, sekä osallistuva havainnointi. Aineiston analysointikeinot eivät ole sääntöihin sidottuja, vaan tapauskohtaisesti ja aineistosidonnaisesti valitaan sopivin analyysikeino. (Vilkka & Airaksinen 2003, 65-66; Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Tutkijan omat arvolähtökohdat ovat vahvasti mukana laadullisessa tutkimuksessa, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten tutkija ymmärtää tutkimansa ilmiön. Tutkimuksen objektiivisuutta ei ole mahdollisuutta saavuttaa täysin, koska tutkija ja se mitä tiedetään nivoutuvat toisiinsa erottamattomasti. Laadullisen tutkimuksen tulosta voidaankin pitää tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuvana, sekä jossain määrin tulkinnanvaraisena johtuen vapaista analysointikeinoista ja tutkimuksen läheisestä suhteesta itse tutkijaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän tutkiminen. Tutkimuksen kohteen ollessa todellinen ja moninainen ei sitä voida tarkasti rajata tiettyyn osaan, koska tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan. Tästä johtuen laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

8 Perehdyttämispas Erätukku Oy:lle

Erätukku Oy:llä ei ole aikaisemmin ollut perehdyttämiskansiota tai muuta kirjallista ohjeistusta uuden työntekijän perehdyttämistä varten. Koska kyseessä on ketjuperiaatteella toimiva organisaatio, on yrityksessä hyvä olla kirjallinen materiaali perehdyttämisen apuna, näin taataan asiakkaalle tasalaatuinen palvelu riippumatta siitä, missä liikkeessä asiakas vierailee. Oppaan tarkoitus on auttaa uutta tulokasta sopeutumaan helpommin työympäristöön ja työtehtäviin sekä helpottaa esimiehen ja perehdyttäjän työtä perehdytystilanteessa.

8.1 Oppaan laatimisprosessi

Perehdyttämisoppaan kokoaminen tapahtui yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa, opinnäytetyöprosessin aikana yrityksen edustajina toimi kaksi eri henkilöä. Pääasiallisesti oppaan laatimisessa tein yhteistyötä Etelä-Suomen kenttäpäällikön kanssa, joka toimi aluksi yrityksen edustajana, mutta hänen jäätyään pois yrityksen palveluksesta tein oppaan loppuun toisen kenttäpäällikön kanssa. Sinänsä toimeksiantajan edustajan vaihtuminen ei haitannut oppaan laatimista, mutta se kuitenkin hidasti prosessin etenemistä, koska täytyi käydä tietyt asiat uudestaan läpi uuden henkilön kanssa. Yrityksen edustajien lisäksi sain materiaalia oppaaseen muulta toimeksiantajayrityksen henkilökunnalta, sain ideoita oppaan muodosta ja sisällöstä myös keskustelemalla oppaasta muun muassa lähiesimieheni kanssa. Hyödynsin lähdekirjallisuutta ja valmiita perehdyttämisaineistoja saadakseni ideoita ja aineistoa oppaaseen.

Oppaan laatimisen aloitin tekemällä oppaan sisällöstä luonnossisällysluettelon, jota kävimme läpi yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja keskustelimme oppaan tulevasta sisällöstä. Aloituspalaverissa esittelin myös toimintasuunnitelmani, jonka liitteenä oppaan luonnossisällysluettelo oli. Minulla oli alusta asti melko selkeä tahtotila oppaan sisällöstä, mutta prosessin edetessä oppaan sisältö kuitenkin muuttui hieman, siihen tuli lisää asioita ja jotkin asiat taas jäivät lopulta pienemmälle huomiolle. Lähinnä oppaan laajuus kasvoi yrityksen käytänteiden osalta ja joitain osa-alueita painotettiin suuremmin kuin alunperin oli tarkoitus, perusrunko pysyi kuitenkin samana koko prosessin ajan.

Aineiston kokoaminen tapahtui hyvin pitkälti omaan tietämykseeni perustuen, sillä olen käynyt läpi yrityksen perehdyttämisen prosessin ja tiedän, millaisia asioita Erätukun perehdyttämisen oppaan on hyvä sisältää. Lisäksi noin kahden vuoden työkokemus yrityksessä helpotti oppaan laatimista, sillä tunnen suurimman osan yrityksen käytännöistä hyvin, mutta toisaalta pidin joitain asioita itsestäänselvyytenä ja siksi en osannut kirjoittaa kaikkia ohjeistuksia tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Osa yrityksen käytännöistä oli jo ennestään muutettu kirjalliseen muotoon ja pystyin hyödyntämään niitä oppaan laatimisessa. Kyseisiä ohjeistuksia piti kuitenkin päivittää ja kirjoittaa yksinkertaisempaan muotoon, jolloin ne avautuvat paremmin uudelle työntekijälle.

Ensimmäinen versio oppaasta valmistui viidessä viikossa, jonka jälkeen opasta testattiin ja arvioitiin. Testaaminen toteutettiin perehdyttämällä uusia työntekijöitä opasta käyttäen. Opasta arvioitiin haastatteleamalla perehdytettäviä henkilöitä ja saadun palautteen perusteella oppaaseen tehtiin tarvittavat korjaukset. Ensimmäisessä versiossa oli vielä joitain asiavirheitä ja siitä jäi tiukan aikataulun vuoksi pois asioita, jotka lisättiin lopulliseen versioon. Ensimmäistä versiota korjattiin ja lopullinen versio valmistui noin neljä kuukautta työn aloittamisen jälkeen.

Perehdyttämisen oppasta korjatessani toimeksiantajayrityksen organisaatio muuttui, se luonnollisesti aiheutti myös muutoksia oppaan sisältöön ja osaltaan hidasti oppaan valmistumista. Prosessin aikana pidimme yrityksen edustajan kanssa kaksi palaveria ja muutoin kävimme keskustelua sähköpostilla ja puhelimitse oppaan edistymisestä. Opinnäytetyön ohjaajana toimiva opettaja antoi myös palautetta ja ideoita oppaaseen liittyen.

8.2 Henkilöstöpalvelu Argent Oy:n osuus perehdyttämisessä

Työntekijöiden ollessa työsuhteessa työnvuokrausyrityksen kautta perehdyttämisessä on otettava huomioon tietyt lain määrittämät velvoitteet, jotka sanelevat työntekijän perehdyttämisen vastuut käyttäjäyrityksen ja vuokraajayrityksen välillä. Erätukun tapauksessa myymälöiden henkilökunta on työsuhteessa Henkilöstöpalvelu Argent Oy:n kanssa.

Henkilöstöpalvelu Argent Oy:lle perehdyttämisessä kuuluu työntekijän tiedottaminen työn luonteesta ja ammattitaitovaatimuksista sekä varmistaa, että työntekijällä on tarvittava kokemus, ammattitaito ja sopivuus työhön. Nämä velvollisuudet hoidetaan rekrytoinnin yhteydessä. Argenta Oy järjestää henkilökunnalle työterveyshuollon sekä neuvoo ja opastaa sen käytössä. Argenta Oy:n velvollisuuksiin kuuluu myös työsuhteen yleisiin asioihin, kuten palkanmaksuun, tunti-kirjaukseen sekä matkakorvauksien ja -kulujen hakemiseen liittyvä opastus ja neuvonta.

8.3 Perehdyttämisoppaan esittely

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdyttämisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä, tämä tapahtui käytännössä kokoamalla perehdyttämisopas Erätukku Oy:n myymälöiden henkilökunnalle. Opas on suunniteltu lähinnä myyjien perehdyttämiseen, mutta siitä on hyötyä myös myymäläpäälliköiden perehdyttämisessä, etenkin jos uusi myymäläpäällikkö tulee talon ulkopuolelta. Opas ei kuitenkaan sisällä myymäläpäällikön tehtäviä, sillä muuten oppaasta olisi tullut liian laaja. Opasta voidaan hyödyntää tietyiltä osin myös asiakaspalvelun henkilökunnan perehdyttämisessä.

Oppaan kokoamisessa tavoitteena oli tehdä selkeä ja kattava perehdyttämispöytäkirja, josta on hyötyä sekä työnantajalle että uudelle työntekijälle. Tarkoituksena on helpottaa esimiehen ja perehdyttäjän työtä perehdytystilanteessa sekä auttaa uutta tulokasta sopeutumaan uuteen organisaatioon, työympäristöön ja tehtäviin. Työn tavoitteena oli koota jo olemassa olevat ohjeistukset yksiin kansiin sekä miettiä ja tuottaa uusia ohjeistuksia niin, että perehdyttämispöytäkirja sisältää kaikki oleelliset asiat uuden työntekijän kannalta. Liitteessä 1 on esitetty perehdyttämispöytäkirjan sisällysluettelo.

Perehdyttämispöytäkirja on 48-sivuinen ja A4-kokoinen, se koostuu yhdeksästä kappaleesta ja liitteistä. Oppaan kappaleet ovat lyhyitä ja helppolukuisia, pöytäkirja sisältää paljon havainnollistavia kuvia, jotka toimivat tekstin tukena ja tekevät oppaasta mielenkiintoisen. Oppaan rakenne on suunniteltu helpoksi päivittää. Tämä on ratkaistu niin, että liitteet sisältävät kaikkein yksityiskohtaisimmat ohjeistukset ja näin ollen jonkin toimintatavan muuttuessa koko oppaasta ei tarvitse muuttaa, vaan useimmiten riittää, kun päivittää kyseistä liitettä.

Pöytäkirja alkaa oppaan tarkoituksesta, käytöstä ja perehdyttämisen hyödyistä kerrottavilla kappaleilla. Neljäntenä kappaleena on Erätukku Oy:stä kertova kappale, joka sisältää muun muassa yrityksen historiaa, liikeidean ja toiminnan kulmakivet. Viidennessä kappaleessa on yhdistetty myyntityön ja asiakaspalvelun teoriaa Erätukku Oy:n palveluprosessiin, teoriaa siis käsitellään sidottuna yrityksen toimintaan. Kyseisellä kappaleella pyritään takaamaan, että uusi tulokas omaksuu Erätukun tavalla toimia asiakaspalvelutilanteessa ja ymmärtää hyvän asiakaspalvelun tärkeyden, koska asiakaspalvelu on kirjattu myös Erätukku Oy:n toiminnan kulmakiviin.

Kuudes kappale sisältää Erätukun toimintatavat, siihen on koottu kaikki ne toimintatavat, jotka uuden tulokkaan tulisi sisäistää. Kappale sisältää muun muassa kassan sekä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöohjeita. Seitsemännessä kappaleessa kerrotaan yrityksen työsuojaorganisaatiosta, työturvallisuuden edistämisestä ja vastuista myymälässä sekä ohjeistetaan toimintaan myymälävarkaus-, onnettomuus- tai muissa uhkaavissa tilanteissa.

Kahdeksannessa kappaleessa käydään läpi esimerkkien avulla muutamia ongelmatilanteita, joita myymälässä voi kohdata ja opastetaan, kuinka kyseiset ongelmat tulisi selvittää. Yhdeksäs kappale sisältää tuoteinformaatiota ja tuotekäsitteitä, lisäksi kappaleessa on ohjeita eri tuotekokonaisuuksien myyntiin, esimerkiksi GPS -laitteiden myyntiin. Oppaan lopussa olevat liitteet toimivat ikään kuin työkortteina, jotka sisältävät ohjeita eri toimintavoista. Lisäksi liitteenä on listaus myymälöille tärkeistä henkilöistä vastuualueineen ja yhteystietoineen. Viimeisenä liitteenä on perehdyttämisen tarkistuslista, jonka avulla varmistetaan, että kaikki oppaan sisältämät asiat on käyty perehdytyksessä läpi.

8.4 Oppaan käyttöönottonnaminen koko ketjutasolla

Lopullinen perehdyttämisopas jalkautetaan koko toimeksiantajayrityksen tasolle esittelemällä opas myymäläpäällikkökokouksessa myymäläpäälliköille, toimitse oppaan esittelijänä kyseisessä kokouksessa. Myymäläpäälliköt esittelevät oppaan myymälöissä omalle henkilökunnalleen ja vastaavat sen käyttöönotosta omassa toimipisteessään. Oppaan jalkauttaminen suunniteltiin yhdessä yrityksen edustajana toimivan kenttäpäällikön ja myyntijohtajan kanssa.

Perehdyttämisprosessin kestoksi on suunniteltu noin neljän viikon aikajännettä, kyseisessä ajassa siis opas tulisi käydä läpi ja uuden tulokkaan sisäistää asiat. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että uuden tulokkaan pitäisi täysin hallita läpi käydyt asiat, vaan että ne on hänelle opetettu, ja että hänellä on jonkinlainen muistijälki asioista. Perehdyttämisopas toimii uudella työntekijällä tukena myös varsinaisen perehdyttämisjakson jälkeen. Siitä voi tarkastaa ja katsoa neuvoa, kun eteen tulee tilanne, jota ei osaa itse ratkaista. Näin tuetaan uuden tulokkaan kehittymistä ongelmalähtöisen oppimisen kautta ja vähennetään hänen tarvitsemaansa tukea kollegoilta tai esimieheltä.

9 Perehdyttämisooppaan testaus ja arviointi

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttavat muun muassa valittujen tiedonkeruumenetelmien toimivuus ja analysointitavat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa on kerätty rinnakkaisesti usealla eri menetelmällä, esimerkiksi haastatteluilla ja havainnoimalla ei analyysia tehdä vain yhdessä vaiheessa tutkimusprosessia vaan pitkin matkaa. Aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. On siis tärkeää löytää oikeat aineistonkeruu- ja analysointitavat tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Hirsjärvi ym. 211-213; 216.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä luotettavuutta arvioidaan vertaamalla työn kuvauksen, siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Pääasiallisena toiminnallisista opinnäytetyötä arvioitaessa on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien yksityiskohtaisen kuvaamisen luotettavuus. Janesickin (2000, Hirsjärvi ym. 2004, 217) mukaan luotettavuutta arvioidaan vastaamalla kysymykseen: "sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava?". Luotettavuutta edistää tarkkuus kaikissa työn vaiheissa, aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004 217.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan kohentaa samalla tavoin tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisessa, tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa tarkasti ja totuudenmukaisesti, esimerkiksi kerrotaan haastattelujen olosuhteet ja paikat, haastatteluun käytetty aika, mahdolliset virhetulkinnat ja tutkijan oma itse arvio tilanteesta. Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuusvaatimus, kuin aineiston tuottamiseen. (Hirsjärvi ym. 217-218.)

Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa täytyy miettiä esimerkiksi aiheen valintaa, jonka tulisi olla sellainen, että sillä on yhteiskunnallista merkittävyyttä. Lisäksi eettisyyteen vaikuttaa toisen tekstin plagiointi, jonka välttäminen edellyttää

asianmukaisia lähdemerkintöjä sekä suorissa lainauksissa että asiasisältöä lainattaessa. Tutkija ei saa myöskään plagioida itseään eli omia tutkimuksiaan, tuottamalla näennäisesti uutta tutkimusta muuttamalla vain pieniä osia tutkimuksesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 25–28.)

Toiminnallisen opinnäytetyön eettisyyteen vaikuttaa suuresti raportoinnin tarkkuus tai harhaanjohtavuus, prosessin kaikki vaiheet on selostettava tarkasti ja mahdolliset puutteet on myös tuotava ilmi. Tuloksien yleistäminen kritiikittömästi heikentää tutkimuksen eettisyyttä, tuloksia ei tulisi myöskään sepittää tai kaulistella. Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin, on otettava huomioon anonyymiuden takaaminen, luottamuksellisuus ja aineiston asianmukainen tallentaminen. (Hirsjärvi ym. 2004, 25–28.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuus on hyvällä tasolla, sillä olen kertonut yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti prosessin eri vaiheet, niin tutkimuksen toteuttamisen kuin aineiston tuottamisenkin osalta. Lisäksi tekemäni tulkinnat tuloksista tukevat hyvin käsiteltyä teoriaa ja olen perustellut prosessin aikana tekemäni valinnat tukeutuen teoriaan. Työssäni olen kunnioittanut tieteellisen toiminnan eettisiä sääntöjä, muun muassa plagioinnin suhteen ja olen kunnioittanut haastateltavien anonyymiutta. Olen myös tuonut totuudenmukaisesti esille prosessin aikana kohtaamani vaikeudet ja puutteet.

9.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tällöin saatiin parhaiten tietoa, kuinka hyvin perehdyttäminen on onnistunut kenenkin perehdytettävän kohdalla. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, jossa haastateltaville esitettiin samat tai lähes samat kysymykset, kysymysten järjestys vaihteli hieman haastatteluissa (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.).

Taulukko 1. Haastattelujen kohdejoukko

Myymläpäällikkö	Haastattelu A, 30.8.2011
Myyjä	Haastattelu B, 30.8.2011
Myyjä	Haastattelu C, 30.8.2011
Myyjä	Haastattelu D, 30.8.2011

Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksen kohdejoukko ja haastattelujen koodaukset. Haastattelujen koodauksia käytetään haastateltavien pyynnöstä anonyymisuuden sekä tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä neljä, kolme myyjää ja myymäläpäällikkö. Haastateltavat olivat siis perehdytettäviä eli juuri organisaatioon tulleita uusia henkilöitä, jotka arvioivat haastatteluissa perehdyttämisen onnistumista. Haastattelut olivat kestoiltaan noin reilusta kymmenestä minuutista noin kolmeenkymmeneenviiteen minuuttiin pitkiä. Haastattelut toteutettiin kahdella perehdytettävistä neljä viikkoa perehdytyksen aloittamisen jälkeen ja kahdella viisi viikkoa perehdytyksen aloittamisen jälkeen. Haastattelut pidettiin haastateltavien henkilöiden myymälän toimistossa. Haastateltavalla A on noin viidentoista, haastateltavalla B noin kahdeksan ja haastateltavilla C sekä D noin vuoden asiakaspalvelukokemus. Haastateltavien A ja B perehdytys aloitettiin viikkoa ennen C ja D perehdytyksen aloittamista.

Haastattelujen lisäksi yrityksen edustaja arvioi kokonaisuutena perehdyttämisoppaan onnistumista ja sen panosta perehdyttämisessä. Toimin itse yhtenä perehdyttäjistä ja arvioin oppaan onnistumista perehdyttäjän näkökulmasta. Havainnoin perehdytettäviä yhdeksän päivän ajan myymälänavauksen yhteydessä. Haastatteluista saatua aineistoa analysoin litteroimalla ja haastattelujen aineiston, sekä havainnoinnin avulla arvioin perehdyttämisoppaan onnistumista ja sen vaikutuksia perehdytykseen.

Keräsin siis tietoa myös seuraamalla ja havainnoimalla perehdytettävien henkilöiden työskentelyä myymälänavauksen yhteydessä yhdeksän päivän ajan. Osallistuvan havainnoinnin avulla sain hieman erilaista informaatiota kuin haastatteleamalla, siksi havainnointi ja uusien tulokkaiden kanssa työskentely oli erittäin hyvä tiedonkeruutapa haastattelujen ohella kokonaisvaltaisen näkemyksen saamiseksi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on itse toimijan roolissa, joten hän vaikuttaa osaltaan tapahtumien kulkuun (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65.).

9.3 Tutkimuksen tulokset

Haastattelut saatiin pitää melko hyvässä rauhassa, vaikka muutamia keskeytyksiä tuli, sillä myymälä oli auki haastattelujen ajan ja myymälän puolella tarvittiin välillä apua. En kuitenkaan koe, että haastattelujen keskeytyksillä olisi vaikutusta haastattelujen kulkuun tai luotettavuuteen. Haastattelut menivät kokonaisuutena hyvin ja haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein, sekä vastasivat selkeästi kysymykseen kerrallaan. Myymäläpäällikön haastattelussa nousi esille asioita, jotka eivät varsinaisesti kuuluneet tässä opinnäytetyössä käsiteltävän perehdyttämisen aihealueisiin ja siksi kyseisestä haastattelusta oli ajoittain vaikea selvittää, mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa ja mikä ei niin tärkeää. Näitä aiheen ulkopuolelta tulevia asioita olivat myymäläpäällikön työhön liittyvät asiat, joita ei ole tässä opinnäytetyössä käsitelty.

Haastattelujen ja havainnoinnin perusteella voi todeta, että perehdyttämisoppaan vastaanotto oli kokonaisuudessaan todella positiivista niin perehdytettävien kuin perehdyttäjienkin keskuudessa. Haastattelun (B) mukaan perehdytyksen suhteen oli suuria odotuksia, ei sinällään myymisen tai asiakaspalvelun, vaan enemmänkin tuotteiden sekä talon tapojen suhteen. Perehdytys vastasi odotuksia, oppaassa oli paljon perustietoa, joiden avulla saa juonesta kiinni (Haastattelu B.). Kirjallinen perehdyttämismateriaali on hyvä, koska kaikkea ei voi oppia tai sisäistää kerralla ja oppaaseen voi aina palata kun on tarvetta (Haastattelu D.).

Toisaalta vaikka itse perehdyttämisoppaan vastaanotto oli hyvää, sen käyttö tutkimuksen aikana olisi pitänyt suunnitella ja toteuttaa paremmin. Haastatteluista nousi esille muun muassa, että perehdytykseen käytetty aika oli liian lyhyt ja perehdytyksessä tullut teoriatieto ja käytännön tekeminen eivät kohdanneet. Haastattelun (C) mukaan perehdytyksen käytännön työnopastuksen puoli oli ihan olematon. Yhtälailla kun opas tarvitsee käytännön työnopastamisen tuekseen, myös käytännön työnopastus tarvitsee oppaan teorian (Haastattelu C.). Se, ettei käytännön työnopastus ja teoria kohdanneet tarvittavalla tasolla johtuu pitkälti liian tiukasta aikataulusta ja puutteellisesta ohjeistuksesta oppaan käytön suhteen. Liian tiukan aikataulun myötä etenkin hiljaisen tiedon siirtäminen jäi perehdytyksessä huonolle tasolle.

Perehdyttämisoppaan osioista etenkin kassa- ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöohjeet saivat kiitosta, vaikka niissä olikin vielä joitakin kohtia, joiden ohjeita piti tarkentaa yksityiskohtaisemmiksi. Saman huomion tein havainnoidessani uusien työntekijöiden työskentelyä kassalla. Perehdytettävät pärjäsivät kassalla yksinään hyvin perehdyttämisopas apunaan, mutta jossain tietyissä tilanteissa tekeminen jäi kesken, koska oppaan ohje ei ollut tarpeeksi yksityiskohtainen. Lisäksi yrityksen historian, liikeidean ja strategian sisältävä osio sai myös positiivista palautetta. Haastattelun (A) mukaan yrityksen liikeidea ja strategia tulee oppaasta hyvin selville ja niiden kytkeytyminen jokapäiväiseen toimintaan on nähtävissä.

Haastatteluista nousi esille, että keskeisten henkilöiden lista yhteystietoineen ja vastuualueineen ei ollut tarpeeksi tarkka ja kattava, vaan siihen täytyy listata vastuualueet vielä selkeämmin esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla. Lisäksi haastatteluista selvisi, että perehdyttämisen tavoitteet ja palaute olivat jääneet lähes kokonaan puuttumaan. Haastattelun (A) mukaan perehdyttämisen tavoitteet jäivät epäselviksi ja palautteen antaminen oli jäänyt kokonaan pois. Oppaassa läpi käytyt tavoitteet tulivat selviksi, mutta muuten tavoitteita ei oltu käyty läpi. Tavoitteiden läpi käyntiin ja palautteen antamiseen pitää tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota, muuten perehdyttämisen kehittäminen ei onnistu.

Saadun palautteen ja havainnoinnin perusteella voi todeta, että perehdyttämisoppaalle oli todellakin suuri tarve yrityksessä, ja että tähän tarpeeseen pystyttiin myös vastaamaan hyvin. Oppaan sisältö onnistuttiin rakentamaan selkeäksi kokonaisuudeksi, jolloin se on helppo lukuinen, asiakaskeinen ja mielenkiintoinen. Testattavasta oppaasta puuttui kaksi tärkeää toimintatavat otsikon alle sisältyvää osiota, mutta muutoin sisältö oli perehdyttämistarpeeseen nähden sopivan laajuinen. Jonkin verran palautteesta näkyi se, ettei organisaatiossa olla totuttu käyttämään perehdyttämisoppaan kaltaisia kirjallisia ohjeistuksia tai muita prosessikuvauksia. Tämä näkyi aluksi hieman varautuneena suhtautumisena opasta kohtaan, mutta ajan myötä opas otettiin todella hyvin vastaan.

10 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Erätukku Oy:lle. Opinnäytetyö palvelee hyvin työelämätarvetta, toimeksiantajan mielenkiintona opinnäytetyössä oli saada perehdyttämisopas, jonka avulla perehdyttäminen voidaan hoitaa tehokkaammin. Uskon, että opinnäytetyön produktina syntynyt perehdyttämisopas toimii hyvänä runkona myymälähenkilöstöä perehdytettäessä, oppaasta on varmasti hyötyä niin perehdytettävälle kuin perehdyttäjällekin. Opinnäytetyön raporttia voidaan käyttää teoriapohjana perehdyttäjillä, jolloin perehdyttämisopas ja raportti tukevat hyvin toinen toistaan.

Tämän opinnäytetyön avulla toimeksiantajayrityksessä pystytään kehittämään perehdyttämistä entistä enemmän uuden tulokkaan ja organisaation väliseksi oppimisprosessiksi, aiemman kokemukseni mukaan perehdyttäminen toimeksiantajayrityksessä on keskittynyt lähinnä työnopastukseen. Koen, että olen pystynyt opinnäytetyöllä osaltani kehittämään toimeksiantajayrityksen perehdyttämisprosessia. Lopullinen oppaan hyödyllisyys ja vaikutus perehdyttämisen kannalta kuitenkin selviää vasta myöhemmin, kun opas on ollut käytössä pidemmän aikaa.

Opinnäytetyössä käytettyjä lähteitä oli hyvin saatavilla, mutta uusien lähteiden löytäminen oli hieman vaikeaa. Tämä johtuu varmasti siitä, että liiketalouden alalla perehdyttämistä on käsitelty paljon, ja ettei uutta kirjallisuutta enää tuoteta aiempien vuosien tahtiin. Vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen liittyvää melko uutta lähdemateriaalia oli kuitenkin saatavilla ja uskon, että juuri vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen saadaan tulevaisuudessa myös lisää lähdemateriaalia. Hiljaiseen tiedon sekä myynnin ja asiakaspalvelun lähdemateriaalia oli myös hyvin saatavilla ja niissä lähteet ovat melko uusia. Käytin lähdemateriaalina sekä kirjallisuutta että Internet-lähteitä, lisäksi osa lähdemateriaalista on peräisin toimeksiantajayrityksen koulutustilaisuudesta ja intranetistä.

Koen perehdyttämisen aiheena erittäin mielenkiintoiseksi, koska sillä on suuri vaikutus työyhteisön viihtyvyyteen ja sitä kautta koko yrityksen tuloksen muodostukseen. Perehdyttämisoppaan rakenteen suunnittelin suurimmaksi osaksi itse, lisäksi keskustelimme ja vaihdoimme ajatuksia toimeksiantajan edustajan kanssa siitä, kuinka saamme oppaasta juuri Erätukun näköisen.

Oppaan ensimmäisen, testattavan version aikataulu oli todella tiukka ja siitä johtuen se jäi hieman keskeneräiseksi. Opinnäytetyön aikataulu oli muutoin realistinen. Opinnäytetyön tekemisen aloitin toukokuussa 2011 kirjoittamalla aiheanalyysin ja toimintasuunnitelman. Perehdyttämisoppaan tekemisen aloitin kesäkuun 2011 alussa ja sen ensimmäinen versio oli valmis heinäkuun puolessa välin. Tein töitä kokopäiväisesti opinnäytetyön teon ohella ja välillä oli vaikeaa löytää aikaa ja energiaa kirjoittamista varten, mutta toisaalta työskentely toimeksiantajayrityksessä toi kokoajan uusia ideoita opasta varten. Mielestäni valitut tutkimusmenetelmät ja analysointitavat vastasivat hyvin tavoitteiden saavuttamista ja olen tyytyväinen tutkimuksesta saatuihin tuloksiin.

Opinnäytetyö valmistui melko hyvin suunnitelman mukaan, vaikka aikataulu venyi hiukan. Olen kiitollinen toimeksiantajayritykselle, että sain tehdä opinnäytetyön Erätukku Oy:lle. Opinnäytetyössä pystyin yhdistämään opinnoissani saatua liiketaloudellista näkemystä ja toimeksiantajayrityksessä saamaani työkokemusta. Jatkosuunnitelmana tämän opinnäytetyön produktina syntyneelle myymälähenkilöstön perehdyttämisoppaalle voisi olla myymäläpäälliköille suunniteltu

perehdyttämisopas, jossa paneuduttaisiin myymäläpäällikön työn vaatimaan perehdyttämiseen. Toivon, että opinnäytetyöni avulla olen pystynyt tuomaan uusia ajatuksia perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen niin toimeksiantajayrityksessä kuin muidenkin lukijoiden keskuudessa.

Lähteet

- Haastattelu A. Erätukku Oy. 2011. Nauhoitettu haastattelu 30.8.2011.
- Haastattelu B. Erätukku Oy. 2011. Nauhoitettu haastattelu 30.8.2011.
- Haastattelu C. Erätukku Oy. 2011. Nauhoitettu haastattelu 30.8.2011.
- Haastattelu D. Erätukku Oy. 2011. Nauhoitettu haastattelu 30.8.2011.
- Henkilöstökoulutusmateriaali. 2011. Erätukku Oy. Henkilöstökoulutusmateriaali. 3.5.2011.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminen menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, P. Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kjelin, E. Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. 21.9.2011.
- Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233>. 22.9.2011.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. 21.9.2011.
- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakas kohtaamisiin - arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum.
- Penttinen, A. Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Toivanen, V-M. Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - kehittämisen uusi taso. Kuopio: Mielikirjat KS.
- Toom, A. Onnismaa, J. Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura: Helsinki.
- Työsopimuslaki 55/2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. 21.9.2011.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. 24.8.2011.
- Viitala, R. Vettensaari, M. Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työministeriö: Helsinki.
- Vilka, H. Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Virtainlahti, S. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. 2009. Helsinki: Talentum.

Perehdyttämisoppaan sisällysluettelo

Sisältö

1	Oppaan tarkoitus.....	3
2	Oppaan käyttö.....	3
3	Perehdyttämisen hyödyt.....	4
4	Erätukku Oy.....	4
4.1	Historia.....	4
4.2	Liikeidea.....	5
4.3	Toiminnan kulmakivet.....	5
4.4	Ketjuohjaus.....	6
4.5	Henkilöstö.....	7
4.6	Työntekijäedut.....	7
5	Myyntityön perusteet.....	7
6	Toimintatavat.....	9
6.1	Varastosaldot ja saldotäsmäykset.....	9
6.2	Tilaukset.....	10
6.3	Nimellisen kuitin tekeminen ja ErätukkuKlubiin liittyminen.....	10
6.4	Aamukassa ja kassanlasku.....	11
6.5	Tuotteiden vaihto-oikeus.....	11
6.6	Reklamaatio.....	12
6.7	Lahjakortin myyminen ja lahjakortilla maksaminen.....	13
6.8	Laskun tekeminen.....	14
6.9	Erätukku Rahoitus.....	15
6.10	Tuotteiden saatavuuden varmistaminen.....	16
6.11	Extranet.....	16
6.12	Postimyyntin keruut.....	17
7	Työsuojelu.....	18
7.1	Työsuojeluorganisaatio.....	18
7.2	Työturvallisuus myymälässä.....	19
7.3	Toiminta myymälävarkaustilanteissa.....	19
7.4	Toiminta uhkaavissa tilanteissa.....	20
7.5	Toiminta onnettomuustilanteissa.....	21
8	Mahdollisia ongelmatilanteita kassalla toimiessa.....	21
8.1	Asiakkaalta laskutettu liikaa.....	22
8.2	EmvCard -ilmoitus "Yhteysvirhe".....	22
9	Tuotteet.....	23
9.1	Tekstiilien myynti.....	23
9.2	Tuotemateriaalien käsitteitä.....	26
9.3	Jousiaseiden myynti.....	29
9.4	GPS -laitteiden myynti.....	30

Liite 1. Henkilöstön yhteystiedot

Liite 2. Tuotteen räjäytys

Liite 3. Aamukassa

Liite 4. Kassatilitus

Liite 5. Vaihdon tekeminen koneelle

Liite 6. Reklamaation hoito

Liite 7. Erätukku Rahoituksella maksaminen

Liite 8. Tuotteen jälkitoimitus asiakkaalle

Liite 9. Käteishyvityksen teko

Liite 10. Pankkikorttiosoksen peruminen

Liite 11. Korttimaksun tarkistaminen

Liite 12. Perehdyttämisen tarkistuslista