

Mari Laakso

Perehdytyskansio K-market Vedolle

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Mari Laakso

Työn nimi: Perehdytyskansio K-market Vedolle

Ohjaaja: Pirjo Ojanperä

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 38

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia perehdytyskansio K-market Vedon henkilökunnalle. Kansio on tarkoitettu pääasiassa uusien työntekijöiden sekä harjoittelijoiden perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli antaa perehdyttämisestä mahdollisimman laaja ja kattava kuva.

Perehdytyskansioon koottiin tietoa muun muassa yrityksestä, sen toimintatavoista, työsuhte- ja turvallisuusasioista sekä työtehtävistä eri osastoilla. Tietoa kansioon kerättiin lähdekirjallisuuden lisäksi haastattelemalla kohdeyrityksen henkilökuntaa heidän työtehtävistään ja toimintatavoistaan omilla osastoillaan. Haastattelujen perusteella kansioon koottiin jokaiselle osastolle omat työtehtävänsä. Tavoitteena oli tehdä ansiosta uuden työntekijän näkökulmasta selkeä ja helppolukuinen.

Perehdytyskansio oli ennen valmistumistaan arvioitavana K-market Vedon henkilökunnalla sekä kauppialla. Lisäksi haastateltiin työntekijöitä, jotka oli viimeksi perehdytetty kohdeyritykseen ja joilla perehdyttäminen oli vielä tuoreessa muistissa. Saadun palautteen pohjalta ansiön sisältöä vielä täydennettiin ja muokattiin. Perehdytyskansio pyrittiin pitämään kuitenkin hyvin tiiviinä, jotta sitä olisi miellyttävää lukea.

Kansiosta saatu palaute on ollut positiivista ja se tulee varmasti olemaan hyvä apuväline suullisen perehdyttämisen tueksi. Jatkokehityskohteina kansioon voisi lisätä työergonomiaa käsittelevän luvun sekä ansiön loppuun liitteeksi perehdytyksen seurantalomakkeen. Toivon mukaan ansiolla on positiivisia vaikutuksia sekä uuden työntekijän työmotivaatioon että koko työyhteisön ilmapiiriin.

Avainsanat: perehdyttäminen, perehdytettävä, perehdytysmateriaali

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author: Mari Laakso

Title of thesis: Preparation of an orientation scheme for K-market Veto

Supervisor: Pirjo Ojanperä

Year: 2011

Number of pages: 38

Number of appendices: 1

The purpose of this thesis was to write an orientation scheme for the personnel of K-market Veto. The orientation scheme is targeted primarily at new employees and trainees to support familiarization and supervision of work. The purpose of theoretical frame of reference was to provide as comprehensive a description of familiarization as possible.

In the orientation scheme, information was included on the company, its business methods, work relationships, safety issues and work tasks at the different departments. All the information in the scheme was collected from reference books and interviews with the target company's employees about their work tasks at their own departments. On the basis of interviews, the work tasks of each department were specified in the scheme. The main target was to make scheme clear and easy to read from the point of view of a new employee.

The orientation scheme was evaluated by K-market Veto's personnel and shop-keeper before it was completed. In addition, new employees were interviewed because they still remembered their familiarization well. The content of the orientation scheme was complemented and revised by feedback. Yet, the purpose was to keep the scheme very concise in order that it would be pleasant to read.

Feedback from the scheme has been positive, and it will surely be a good tool in familiarization. As suggestions for the further development of the orientation scheme, a chapter on ergonomics and an orientation follow-up sheet as, an appendix could be added to it. Hopefully, the orientation scheme will have a positive effect on new employees' motivation and the entire work community's atmosphere.

Keywords: familiarization, trainee, orientation material

Sisältö

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
Sisältö	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	4
1 JOHDANTO	5
1.1 Työn taustaa	5
1.2 Työn tavoitteet ja rajaus	6
2 PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1 Perehdyttämisen määritelmiä.....	7
2.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys.....	8
2.3 Perehdyttäminen käytännössä.....	11
2.3.1 Perehdyttämisen sisältö.....	12
2.3.2 Työnopastus osana perehdyttämistä	15
2.3.3 Hyvä perehdyttäjä	17
2.3.4 Perehdyttämisen työnjako.....	19
2.3.5 Perehdyttämisen oheismateriaali	20
2.3.6 Perehdyttämisen ajoitus ja kesto	22
2.3.7 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta	23
2.4 Perehdyttämisen hyödyt.....	24
2.5 Ongelmat perehdyttämisessä.....	27
3 PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN	29
3.1 Kohdeyrityksen esittely	29
3.2 Suunnittelu ja toteutus.....	30
3.3 Sisältö	31
3.4 Perehdytyskansion käyttäminen.....	33
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	34
LÄHTEET	37
LIITTEET	38
Liite 1. Ote perehdytyskansioista	38

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Työhön perehdyttäminen kokonaisuudessaan (Kauhanen 2006, 146). ...	9
Kuvio 2. Viiden askeleen menetelmä (Penttinen & Mäntynen 2006, 6).....	17
Kuvio 3. Perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle (Honkaniemi ym. 2007, 155)....	26
Kuvio 4. Perehdyttämisen hyödyt tulokkaalle (Honkaniemi ym. 2007, 155).....	27
Taulukko 1. Yhteenveto perehdyttämisen tavoitteista.....	11

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Toimeksianto tähän opinnäytetyöhön saatiin K-market Vedosta. Koska yritys on opinnäytetyöntekijän perheyritys, oli alusta asti jo selvää, että aihe opinnäytetyöhön tulisi sieltä. Vasta pitkän miettimisen jälkeen huomattiin, että yrityksellä ei ennestään ole kunnollista perehdytyskansiota. Kansiolle katsottiin oleva tarvetta suullisen perehdyttämisen tueksi, sillä aikaisemmin uusien työntekijöiden perehdyttämisen tukena on ollut pelkästään perehdyttämisen tarkistuslista. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että perehdyttämisen voidaan katsoa olevan aina ajankohmainen aihe, koska se on yrityksestä riippumatta yhtä tärkeää toteuttaa. Useimmiten perehdyttäminen jää kiireen vuoksi vähemmälle huomiolle mutta kun sen hoitaa kerralla kunnolla, voidaan säästää aikaa sekä pystytään vaikuttamaan moneen asiaan positiivisesti.

K-market Veroon tulee uusia työntekijöitä pääsääntöisesti kesällä, jolloin otetaan 3-4 kesätyöntekijää. Ruuhkatyöntekijöitä otetaan esimerkiksi jouluna, mutta silloinkin pyritään käyttämään jo aikaisemmin töissä olleita kesätyöntekijöitä. Lisäksi syksyisin ja keväisin kouluissa on työssä oppimisjaksot, jolloin töihin tulee yleensä 2-3 henkilöä. Perehdytyskansion tarkoituksena on auttaa uusia työntekijöitä pääsemään nopeammin ja helpommin sisälle uuteen työhönsä ja työpaikkaansa. Tarkoituksena on myös, että kansio vaikuttaisi positiivisesti uusien työntekijöiden työmotivaatioon ja sitä kautta koko työyhteisön ilmapiiriin.

Perehdytyskansio toteutetaan pääosin yhteistyössä kaupan osastojen vastaavien kanssa. Valmiista kansioista pyritään saamaan palautetta avoimilla haastatteluilla. Palautetta pyydetään kaupan vakituisen henkilökunnan lisäksi edellisenä kesänä töissä olleilta kesätyöntekijöiltä ja tänä syksynä töihin tulleelta uudelta työntekijältä. Erityisen tärkeitä ovat viimeksi perehdytettävien työntekijöiden mielipiteet ja parannusehdotukset, koska heillä perehdytys on vielä tuoreena mielessä.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä toiminnallisesta osuudesta. Teoreettinen viitekehys painottuu henkilöstön perehdyttämiseen ja siihen olennaisesti liittyviin asioihin kuten sisältöön ja tavoitteisiin. Työn alussa on esitelty perehdyttämisen määritelmiä sekä tavoitteita ja merkitystä. Työssä käsitellään lisäksi perehdyttämistä käytännössä sekä sen hyötyjä ja ongelmia. Jonkin verran keskitytään myös työnopastukseen, joka on yksi perehdyttämisen osa-alue. Tavoitteena teoreettisessa viitekehyksessä on antaa perehdyttämisestä mahdollisimman kattava ja laaja kuva. Teoreettisen viitekehysten pohjalta kootaan K-market Vedolle yksilöity perehdytyskansio.

Toiminnallisen osuuden tavoitteena on tehdä perehdytyskansiosta uuden työntekijän näkökulmasta selkeä ja helppokäyttöinen. Kansion ulkoasusta on tarkoitus tehdä positiivinen ja värikäs, jotta sitä olisi mielenkiintoista ja mukavaa lukea. Perehdytyskansion teossa keskitytään pääasiassa eri osastojen toimintatapoihin ja työtehtäviin, mutta sieltä on tarkoitus löytyä myös kattavasti esimerkiksi työsuhteeseen sekä talon tapoihin ja pelisääntöihin liittyviä asioita. Tarkoitus ei ole kuitenkaan, että kansio toimisi yksityiskohtaisena työnopastuksen välineenä vaan lähinnä muistikirjana ja kokonaiskuvan antajana. Työtehtävät ja toimintatavat sisäistetään vasta työtä tekemällä.

Kansio on tarkoitettu lähinnä uusien työntekijöiden perehdyttämisen tueksi. Kuitenkaan ansiosta ei ole tarkoitus löytyä vastausta jokaiseen kysymykseen vaan sinne kerätään vain sellaista tärkeää ja olennaista tietoa, jota uusi työntekijä tarvitsee aloittaessaan työt uudessa työpaikassa. Tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntsi olonsa tervetulleeksi sekä pääsisi mahdollisimman hyvin sopeutumaan työyhteisöön ja koko organisaatioon.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä opinnäytetyössä perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa heti ensimmäisistä kontakteista uuden työntekijän ja organisaation välillä. Perehdyttämisen loppumista taas on vaikeampi määritellä. Varmaa on kuitenkin se, että siihen liittyy aina muutos. Uusi työntekijä siirtyy organisaation ulkopuolelta omaan rooliinsa organisaation jäseneksi. Ennen kuin uudesta työntekijästä voi tulla työyhteisön täysivaltainen jäsen, on hänen kohdattava organisaatiossa monenlaisia työtilanteita sekä tunnekokemuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Uuden työntekijän perehdyttämisen väliin jättäminen kokonaan on organisaatiolle voimavarojen sekä mahdollisuuksien hukkaamista. Jos organisaatio haluaa liiketoimintaansa tehokkuutta, kannattaa sen hakea sitä perehdyttämisestä. Perehdyttäminen on keino, jolla uuden työntekijän työpanos saadaan nopeammin tuottavaksi organisaatiolle. Organisaatiolla on työntekijän perehdyttämävaiheessa mahdollisuus rakentaa hyvä pohja myös työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle. (Valvisto 2005, 47.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 251) muistuttavat vielä, että yleensä organisaation elämässä on vain harvoin niitä tilanteita, joissa kannattavuuden johtaminen näkyy yhtä monipuolisena kuin työntekijöiden perehdyttämisessä. Perehdyttämisellä pystytään vaikuttamaan samanaikaisesti sekä tehokkuuteen, laatuun ja tuloksiin että henkilöstön osaamiseen ja työtyytyväisyyteen.

Perehdyttämisen sisältö on muuttunut paljon ajan kuluessa ja tulee varmasti vielä muuttumaan jatkossakin (Kupias & Peltola 2009, 17). Juholin (2008, 234) tarkoittaa, ettei perehdyttäminen ole enää vain yksityiskohtaisten tietojen kertaluonteista vyörytystä. Perehdyttäminen käsitetään osaksi koko työyhteisön viestintää. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 17) mukaan perehdyttämisen merkitys myös vaihtelee eri organisaatioissa, koska jokaisella organisaatiolla on oma strategiansa, johon ne kytkevät perehdyttämisen jokainen omalla tavallaan.

2.1 Perehdyttämisen määritelmiä

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan perehdyttäminen käsittää sellaiset käytännön toimet, jotka helpottavat tulokkaan aloittamista uudessa työssään. Myös

uuden työntekijän osaamisen kehittäminen sekä opastus varsinaiseen työtehtävään, työympäristöön ja organisaatioon kuuluvat hyvään perehdyttämiseen. Perehdyttäminen voi laajimmillaan kehittää sekä perehdytettävää että työyhteisöä ja koko organisaatiota.

Helsilän (2009, 48) mielestä uusi työntekijä tulee perehdyttää yritykseen, työpaikkaan ja työtehtäväänsä mahdollisimman joustavasti. Yritysperehdyttämisellä hän tarkoittaa yrityksen perustietojen sekä toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean ja strategian kertomista perehdytettävälle. Työpaikkaan perehdyttäminen sisältää tutustumisen muihin työntekijöihin sekä työyhteisön pelisääntöihin. Työhön perehdyttämiseen kuuluu uusiin työtehtäviin liittyvien odotusten, toiveiden ja velvoitteiden selvittäminen tulokkaalle.

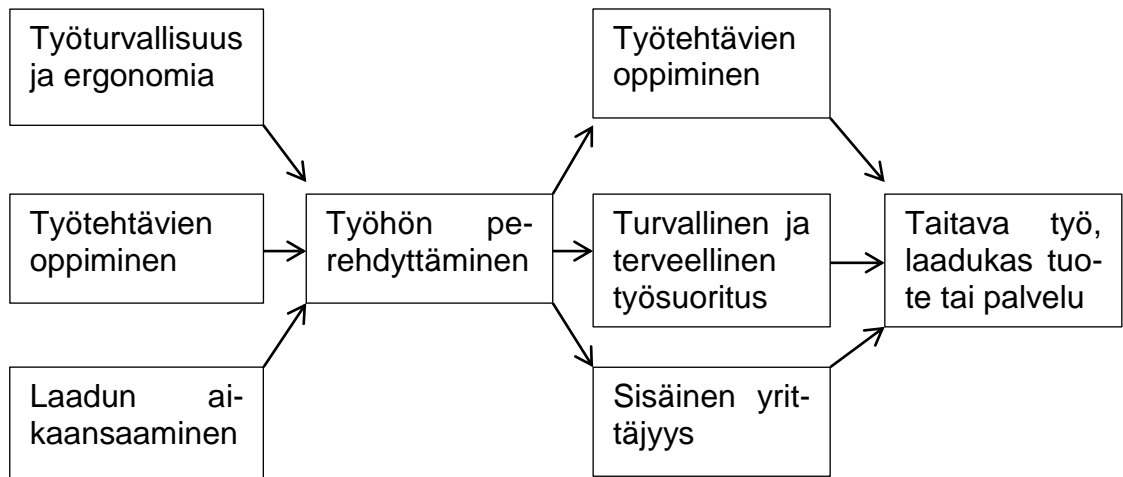
Kjelin ja Kuusisto (2003, 36) toteavat, että yleensä organisaatiot ajattelevat perehdytyksen olevan toimenpidesarja, jonka tarkoituksena on helpottaa ja nopeuttaa uuden työntekijän työskentelyä uudessa työssään sekä sopeutumista työhön ja työyhteisöön. On kuitenkin yleistä, että perehdyttämistä painotetaan työnopastuksen näkökulmasta mutta täytyy muistaa, että työnopastus kuuluu vain yhtenä osana perehdyttämisprosessiin.

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uutta työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja tulemaan yhteisön toimivaksi jäseneksi mahdollisimman nopeasti. Lisäksi perehdyttämisellä vähennetään uuden työntekijän epävarmuutta sekä mahdollisten virheiden ja työtapaturmien sattumista (Taulukko 1). (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.) Österbergin (2008, 101) mukaan perehdyttämisen yhtenä tavoitteena on, että perehdytettävä tuntisi olonsa turvalliseksi aloittaessaan uudessa työssään. Turvallisuusriskien vähentämiseksi perehdytettävälle on kerrottava työpaikan vaaralliset kohteet, sillä on mahdollista, että häneltä puuttuu sellaiset tiedot ja taidot, joita tarvitaan turvalliseen työskentelyyn.

Valvisto (2005, 47) painottaa sitä, että perehdyttämisen ydintavoite on nopeuttaa uuden työntekijän työpanoksen muuttumista tuottavaksi, jolloin yritys on taas lä-

hempänä sen strategian ja arvojen mukaisten vision ja tavoitteiden toteutumista. Kauhasen (2006, 146) mukaan uuden työntekijän työhön perehdyttämisen tavoitteena on sekä taitava työ että laadukas tuote tai palvelu (Kuvio 1).



Kuvio 1. Työhön perehdyttäminen kokonaisuudessaan (Kauhanen 2006, 146).

Uuden työntekijän perehdyttämisen tavoitteena on myös auttaa häntä selviytymään uusien työkalujen ja menetelmien kanssa (Valvisto 2005, 49). Kuitenkin Kupias ja Peltola (2009, 20) muistuttavat, ettei perehdyttämisellä tavoitella ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittämistä. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamistaan.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) lisäävät, että perehdyttämisellä voidaan myös vaikuttaa työssä viihtymiseen sekä ehkäistä työntekijöiden vaihtuvuutta. Österberg (2009, 102) painottaa myös hyvin hoidetun perehdyttämisen vaikuttavan tulokkaan mielialaan positiivisesti, minkä lisäksi se sitouttaa hänet nopeammin yritykseen ja työyhteisöön. Kuitenkaan perehdyttämisen tarkoituksena ei ole tehdä uudesta työntekijästä työnsä ammattilaista vaan sellaiseksi kehitytään kokemuksella ja jatkokoulutuksella (Kjelin & Kuusisto 2003, 46–47).

Perehdyttämisellä on suuri merkitys otettaessa uutta työntekijää töihin, sillä sen avulla varmistetaan, että tulokas oppii työtehtävänsä. Tällöin myös virheiden korjaamiseen käytettävää aikaa säästetään. Joskus virheiden korjaamiseen voi kulua

useammankin työntekijän aikaa, joten perehdyttämisestä on hyötyä koko työyhteisölle. (Österberg 2009, 101.)

Perehdyttäminen kuuluu tärkeänä osana henkilöstön kehittämiseen. Se voidaan ajatella investoinniksi, jonka tarkoituksena on lisätä henkilöstön osaamista, parantaa laatua, tukea työssä jaksamista sekä vähentää työtapaturmia ja poissaoloja. (Penttinen & Mäntynen 2006, 2.) Frisk (2003, 42) painottaa myös sitä, että perehdyttämisen tavoitteisiin kuuluu yhtä lailla yksilön oppiminen että organisaation osaamisen jakaminen sekä työyhteisön kehittäminen. Kun perehdytetään uutta työntekijää, on myös työyhteisöllä hyvä tilaisuus tarkastella käytössä olevia käytäntöjä ja toimintatapoja.

Perehdyttämisen tavoitteena on aina hyvä perehtyminen huolimatta siitä, minkälainen perehdyttämiskonsepti yrityksessä on käytössä (Kupias & Peltola 2009, 166). Kjelinin ja Kuusiston (2003, 247) mukaan silloin, kun perehdytetään osaavia ihmisiä, kannattaa perehdyttämisen sijaan puhua perehtymisestä. Uusi työntekijä perehtyy uuteen työhönsä sekä organisaation toimintaan ja taas puolestaan organisaatio perehtyy uuteen työntekijään.

Taulukko 1. Yhteenveto perehdyttämisen tavoitteista.

	Perehdyttämisen tavoitteet
1	Sopeuttaa ja sitouttaa tulokas työyhteisöön ja yritykseen
2	Nopeuttaa työpanoksen muuttumista tuottavaksi
3	Virheiden ja työtaturmien vähentäminen
4	Tulokkaan epävarmuuden vähentäminen
5	Auttaa selviytymään uusien työkalujen ja menetelmien kanssa
6	Auttaa työntekijää tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään osaamis-
7	Kehittää henkilöstön osaamista sekä parantaa laatua
8	Tukea työssä jaksamista sekä vähentää poissaoloja

2.3 Perehdyttäminen käytännössä

Kun puhutaan hyvästä perehdyttämisestä, se ei aina tarkoita, että uudelle työntekijälle tarjotaan mittava perehdytysohjelma tai laaja materiaali. Hyvän perehdyttämisen ei tarvitse välttämättä olla kuin normaalin työtoiminnan sisään rakennettua ohjaamista. Uuden työntekijän perehdyttämisessä ratkaisee enemmänkin asenne ja laatu kuin materiaalin määrä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 52–53.) Perehdyttäminen voidaan jakaa kahdenlaiseen perehdytykseen, joista myös vastaavat eri tahot. Yleisperehdytys on organisaatioon ja sen toimintaympäristöön sekä yleisiin asioihin perehdyttämistä. Syventävän perehdytyksen tavoitteena on varsinaiseen työhön sekä oman yksikön toimintaan perehdyttäminen. (Frisk 2003, 42.)

Juholin (2008, 234–235) listaa perehdyttämisen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi pitkäkestoisuuden ja vuorovaikutteisuuden. Monille organisaatioille perehdytyksen haasteena on tehdä siitä entistä henkilökohtaisempi ja yksilöllisempi. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka asiat olisivatkin yleisiä, ne tulisi käsitellä yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. Frisk (2003, 43) toteaa, että keskeinen osa perehdyttämisessä on juuri henkilökohtainen ja kasvokkain tapahtuva ohjaus ja vuorovaikutus. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaatii yleensä sen, että tulokas saa tehdä työtä kokeneemman työntekijän kanssa sekä seurata ammattilaisen työtä vierestä.

Tulokkaan perehdyttäminen uuteen työhön on Kauhasen (2006, 146) mukaan monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, jossa tulisi ottaa huomioon työtehtävien opettamisen lisäksi tulokkaan omatoimisuuteen kannustaminen sekä sisäisen yrittäjähengen omaksuminen (Kuvio 1). Penttinen ja Mäntynen (2006, 3) painottavat myös tulokkaan omatoimisuuteen kannustamista, joka tarkoittaa sitä, että tulokas pystyy tarvittaessa muuttamaan toimintatapojaan tai kehittämään uusia. Tämä on tärkeää, sillä työelämän muutosten myötä kyky itsenäiseen vastuunottoon ja aktiivisuuteen sekä yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa tulee entistä tarpeellisemmaksi. Samalla myös organisaation toimintatapoja on kehitettävä siten, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

2.3.1 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen sisältö on useimmiten organisaatiosta tai työtehtävästä riippumatta melko samanlainen. Lopullisen sisällön perehdyttämiseen muodostavat kuitenkin organisaation arvot, strategia ja tavoitteet. Myös uuden työntekijän tuleva työtehtävä ja aikaisempi osaaminen vaikuttavat sisällön rakentamisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Perehdyttäminen lähtee liikkeelle jo ennen rekrytointia, jolloin asetetaan vaatimukset työtehtävälle ja siinä tarvittavalle osaamiselle (Kupias & Peltola 2009, 102). Myös Valvisto (2005, 47) painottaa sitä, kuinka tärkeää on jo rekrytointivaiheessa aloittaa työntekijän perehdytystyö. Työhaastattelussa hakijan kanssa keskustellaan yleensä yrityksestä ja työhön liittyvistä asioista sekä talon tavoista ja työsuhteasioista. Konkreettisen yleiskuvan hakija saa yrityksestä ja itse työstä, jos hä-

nelle on mahdollista näyttää myös työpiste. Työnhakijalle voidaan antaa mukaan jotakin oheismateriaalia, joka lisää hakijan mielenkiintoa ja tehostaa muistamista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Työhaastattelussa hakija saa siis tietoa organisaatiosta ja organisaatio tietoa hakijan osaamisesta sekä potentiaalista. Tästä alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.) Työsopimusta tehtäessä tulokkaan kanssa keskustellaan tarkemmin muun muassa työtehtäviin ja työsuhteeseen liittyvistä asioista (Kangas & Hämäläinen 2007, 9).

Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä on vastuu perehdyttämisestä esimiehellä. Hänen tulee huolehtia muun muassa työsopimuksesta sekä palkanmaksun järjestämisestä, tilojen, työkalujen ja kulkuoikeuksien varaamisesta tulokkaalle. Myös mahdollisen kummin nimeämisestä on huolehdittava sekä tulokkaan työtehtävien ja niihin liittyvien tavoitteiden suunnittelusta. Näiden toimien hoitaminen on tärkeää, koska uuden työntekijän motivaatio voi kärsiä paljonkin siitä, ettei hän pysty luottamaan organisaation ammattitaitoon työsuhteen alkaessa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Uuden työntekijän tullessa töihin ensimmäisenä työpäivänä on tärkeää, että häntä ollaan vastaanottamassa, koska jo silloin hän luo ensivaikutelman työyhteisöstä. Huonosti mennyttä alkua on vaikea korjata jälkeempäin ja onkin ensiarvoisen tärkeää, että tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi ja odotetuksi. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ensimmäisen työpäivän aikana tulee hoitaa kaikki kiireisimmät käytännön asiat, joita ovat työn aloittamista helpottavat luvat ja käytännöt kuten esimerkiksi avainten luovutus. Tietenkin nämä asiat voi hoitaa jo etukäteen, jos se vain on mahdollista. Ensimmäisenä päivänä uudelle työntekijälle esitellään hänen työpisteensä, työtoverit sekä työtilat. Itse työtehtäviin liittyviä asioita voidaan myös käydä läpi, mutta on tärkeää, ettei tietoa tule kuitenkaan liian paljon, jolloin sitä on vaikea omaksua. (Kupias & Peltola 2009, 105.) Perehdyttämisen esittely on myös hyvä hoitaa jo ensimmäisenä päivänä. Tällöin työntekijälle on heti selvää, mitä on odotettavissa. Lisäksi kannattaa käydä läpi erilaiset sosiaaliset tapahtumat kuten yrityksen yhteiset vapaa-ajanviettotavat. Näiden tapahtumien kautta uusi työntekijä pystyy liittymään nopeammin työyhteisön jäseneksi. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Yleensä perehdyttäminen ei ensimmäisenä työpäivänä kestä koko päivää vaan kesto riippuu työpaikasta ja -tehtävästä. Useimmiten loppupäivän tulokas voi käyttää työtehtäviensä aloittamiseen. Työpäivän päättyessä uudelle työntekijälle on hyvä kertoa, mitä työtehtäviä hän tekee seuraavana aamuna. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan tulisi jo päästä kiinni työhönsä. Kun uusi työntekijä saa muodostettua kokonaiskuvan uudesta työstään sekä tutustuttua työyhteisöön ja sen toimintatapoihin on hyvä aloittaa heti ”oikeat työt”. (Kupias & Peltola 2009, 106.) Hokkanen ym. (2008, 66) painottavat, että uudelle työntekijälle ensimmäisen viikon tärkein asia on oppia oma työnsä. Ensimmäisellä viikolla hän voi jo aloittaa myös omien verkostojensa rakentamisen organisaatiossa. Kupias ja Peltola (2009, 106) muistuttavat, että tulokkaan osaamisen ja kokemuksen pohjalta tulee tehdä ensimmäisen viikon aikana hänen oppimistaan tukeva perehdyttämissuunnitelma. Yrityksessä voi olla jo ennestään laadittuna perehdyttämissuunnitelmapohja mutta sitä on aina hyvä päivittää uudelle työntekijälle sopivaksi. Mikäli tulokkaan työtehtäviin tarvitaan ohjausta tai koulutusta, kannattaa se ajoittaa ensimmäiselle viikolle (Hokkanen ym. 2008, 66).

Ensimmäisen viikon aikana perehdyttämisen vastuu siirtyy hiljalleen tulokkaalle. Tällöin uuden työntekijän tulisi esittää kysymyksiä perehdyttäjälle, joka pyrkii autamaan häntä ongelmien ratkaisemisessa. (Hokkanen ym. 2008, 66.) Viikon lopuksi voidaan järjestää lyhyt palautekeskustelu, jossa käydään läpi perehdyttämisen onnistumista ja jatkoperehdytystä (Kupias & Peltola 2009, 106). Tavoitteena palautekeskustelussa on, että perehdyttäjä saa palautetta perehdyttämisen edistymisestä ja perehdytettävä palautetta toiminnastaan ja siitä, mitä häneltä odotetaan vastaisuudessa (Hokkanen ym. 2008, 66).

Ensimmäisen kuukauden aikana tulokasta perehdytetään suunnitelman mukaan. Tämän aikana tulokas saa tuoda esille omia näkemyksiään toimintatapojen kehittämisestä. Noin kahden kuukauden jälkeen tulokkaan ja perehdyttäjän olisi hyvä palautekeskustelussa arvioida perehtymistä ja siitä, onko tulokkaalla riittävät mahdollisuudet onnistua työssään. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.) Hokkanen ym. (2008, 69) muistuttavat, että perehdyttämiskauden lopulla järjestettävässä palau-

tekeskustelussa on syytä kiinnittää erityisen paljon huomiota uuden työntekijän ideoihin, joilla organisaation toimintaa voisi hänen mielestään kehittää.

2.3.2 Työnopastus osana perehdyttämistä

Uusi työntekijä tulee perehdyttää yritykseen, työyhteisöön sekä työtehtäväänsä. On tärkeää, että tulokkaalle kerrotaan yrityksen toiminnan tarkoituksesta, arvoista ja toimintatavoista. Tulokas on myös tutustutettava työyhteisöön sekä asiakkaisiin. Työtehtävään perehdyttämisessä eli työnopastuksessa tulokkaalle opetetaan hänen työtehtävänsä. Opastuksen tarkoituksena on tukea ja kannustaa tulokasta itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2, 13.) Työnopastamisen onnistumisen kannalta on tärkeää ensinnäkin, että opastaja tuntee yrityksen ja ne työtehtävät, joita hänen on tarkoitus opastaa. Toinen edellytys on, että opastaja tietää, miten työssä opitaan ja osaa myös tukea ja ohjata oppimista. Näiden lisäksi opastajalla täytyy olla halua ja innostusta opastaa tulokasta uudessa työssään. (Frisk 2003, 49.)

Jotta tulokas oppisi työtehtävänsä kerralla oikein, vaaditaan suunnitelmallista ja hyvin hoidettua työnopastusta. Kun tulokkaan taidot ajan myötä karttuvat ja ammattitaito kehittyy, tällöin myös työn laatu ja tehokkuus paranevat. Hyvin hoidettu työnopastus myös säästää muiden työntekijöiden aikaa, koska heidän ei tarvitse olla koko ajan neuvomassa tai korjaamassa virheitä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Penttinen ja Mäntynen (2006, 4) muistuttavat, että myös pitempään töissä ollut työntekijä voi tarvita tukea ja opetusta uusiin työtehtäviin siirtyessään. Tämän lisäksi esimerkiksi pitkään sairauslomalla olleet työntekijät voivat tarvita töihin palatuaan kertausta tuttuihinkin työtehtäviinsä.

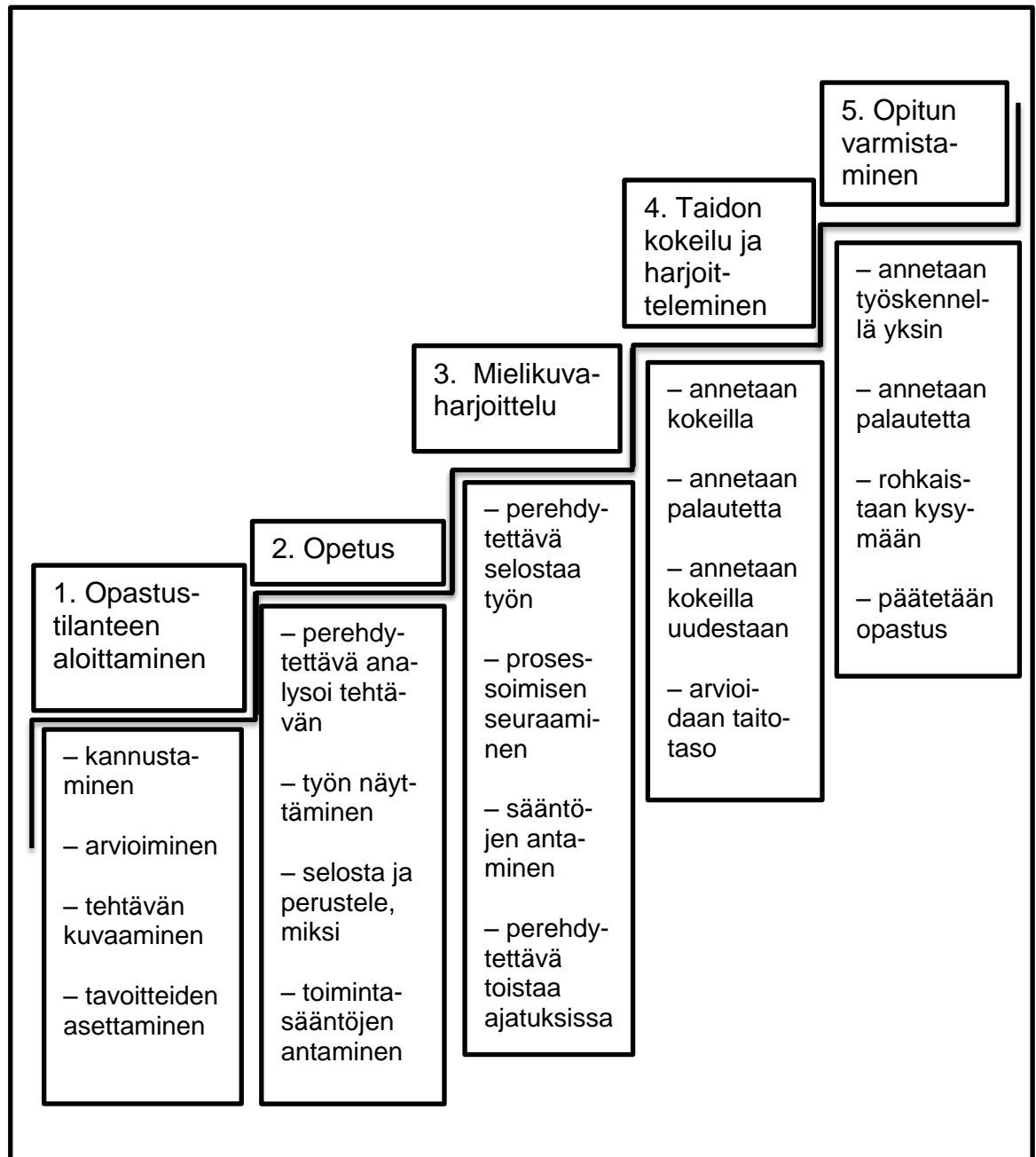
Viiden askeleen menetelmä on yksi tunnetuimmista menetelmistä, joka on kehitetty työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi (Kuvio 2). Ensimmäisellä askelmalla selvitetään oppimistavoitteet sekä arvioidaan lähtötaso. Jotta tulokas oppisi mahdollisimman tehokkaasti, on tärkeää, että vuorovaikutustilanne on kannustava ja luottamuksellinen, jolloin hänen on helpompi kysyä lisää vaikeista asioista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14–15.)

Toisen askeleen tavoitteena on antaa tulokkaalle kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä. Jos kokonaisuus on hyvin laaja, se kannattaa jakaa osiin, jolloin opastetaan yksi jakso kerrallaan. On hyvin tärkeää ottaa tulokas mukaan keskusteluun ja tekemiseen. Opastajan tulee lisäksi perustella, miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään, koska se tukee oppimista. Jokaisen vaiheen jälkeen varmistetaan, että tulokas on oppinut sen ennen kuin edetään seuraavaan. Kun tulokas on koko ajan mukana tekemisessä aktiivisesti, on opastajan myös helpompi arvioida oppimisen edistymistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Kolmannella askeleella keskitytään mielikuvaharjoitteluun. Sen tarkoituksena on auttaa sisäisten mallien kehittämisessä. Sisäisillä malleilla tarkoitetaan ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Esimerkiksi ammattitaitoiselle ihmiselle on harjoittelun ja kokemuksen kautta syntynyt sisäinen malli, joka ohjaa hänen toimintaansa automaattisesti. Tällöin hänen ei tarvitse ajatella jokaista toimenpidettä erikseen. Mielikuvaharjoittelu voidaan toteuttaa niin, että tulokasta pyydetään kuvaamaan hänelle opetettu tehtävä vaiheelta. Tarkoituksena on, että tulokas harjoittelee tehtävää ajatuksissaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljännellä askeleella harjoitellaan opittuja taitoja. Tässä vaiheessa tulokas tekee koko työtehtävän alusta loppuun itsenäisesti opastajan seurattuna. Lopuksi tulokas arvioi oman työnsä ensin itse, jonka jälkeen opastaja arvioi sen. Rakentavan keskustelun tavoitteena on, että molemmat osapuolet saisivat palautetta myös itselleen. Harjoittelua jatketaan, jos siihen on vielä tarvetta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Viidennellä askeleella on tarkoitus tarkistaa oppimistavoitteiden saavuttaminen. Käytännössä tämä tapahtuu niin, että tulokas työskentelee yksin ja opastaja seuraa välillä työskentelyä. Yksi keino varmistaa, että tulokas on oppinut tehtävänsä hyvin, on antaa hänen opettaa sama tehtävä jollekin toiselle opastajan seurattuna. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)



Kuvio 2. Viiden askeleen menetelmä (Penttinen & Mäntynen 2006, 6).

2.3.3 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjäksi kannattaa valita henkilö, joka on jo kokenut työntekijä mutta muistaa kuitenkin vielä, millaista on aloittaa uudessa työpaikassa. Yleensä perehdyttämisessä päästään parhaimpaan tulokseen, jos koko työyhteisö on vuorollaan mukana tulokkaan perehdyttämisessä. Tällöin myös työ jakaantuu tasaisesti, kun

kaikki ottavat vuorollaan vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 196) toteavat, että hyvällä perehdyttäjällä täytyy olla aito kiinnostus uuden työntekijän auttamiseen ja opastamiseen. Kupias ja Peltola (2009, 127) painottavat lisäksi, että perehdyttäjän tulisi aluksi ottaa selvää siitä, mitkä ovat tulokkaan aikaisemmat kokemukset ja osaaminen opastettavasta työtehtävästä, koska silloin hän pystyy linkittämään uudet asiat omaan kokemusmaailmaansa ja osaamiseensa, jolloin oppiminen helpottuu.

Perehdyttämisprosessin alussa hyvä perehdyttäjä luo tulokkaalle kokonaiskuvan ja kertoo, miten on suunnitellut perehdyttämisen etenevän. Tämän jälkeen on tärkeää, että esitellyt asiat liitetään aina kokonaisuuteen, jolloin tulokas pystyy hahmottamaan kokonaiskuvan organisaation toiminnoista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 128) mielestä perehdyttäjän tulisi myös asettaa selvät tavoitteet perehdyttämiselle sekä kertoa ne perehdytettävälle. Tällöin perehdytettävä osaa paremmin suunnata oppimistaan.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 196) muistuttavat perehdyttämisen jaksottamisesta. Yleensä, kun tulokas tulee uuteen työpaikkaansa, hänelle annetaan paljon informaatiota eri asioista. Tällöin on paikallaan jaksottaa tiedon jakamista niin, että yleisimmät asiat käydään läpi alussa ja enemmän keskittymistä vaativat asiat vähän myöhemmin. Ei myöskään pidä unohtaa sitä, kuinka tärkeää asioiden kertaus on.

Perehdytyksen onnistuminen edellyttää vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdyttäjän välillä (Kupias ja Peltola 2009, 136). Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta taas keskeistä on, että perehdyttäjällä on kyky kertoa asiat selkeästi ja ymmärrettävästi. Perehdyttäjän tulee myös osata vastaavasti kuunnella perehdytettävää ja antaa hänelle tilaa ja aikaa esittää kysymyksiä, vaikka se kiireestä johtuen voikin olla hankalaa. Esimerkiksi kahvitunnin aikana käyty keskustelu voi monesti olla hyvinkin opettavainen perehdytystilanne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Hyvän perehdyttäjän on myös annettava perehdytettävälle palautetta, jotta hän voi kehittyä. Kun perehdytettävä on saanut palautetta työstään, on helpompi jatkossa keskittyä sellaisiin asioihin, jotka eivät vielä suju. (Kupias & Peltola 2009, 136–

137.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 197) mielestä tulokkaan tulisi myös itse arvioida omaa toimintaansa ja asettaa itselleen tavoitteita.

Perehdyttäjän on hyvä tiedottaa perehdytettävää perehdytysvaiheen loppumisesta. Kuitenkaan perehdyttäjä ei saa kokonaan hylätä tulokasta vaan hänen on oltava apuna tarvittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.) Hokkasen ym. (2008, 69) mielestä yksi hyvä tapa osoittaa uudelle työntekijälle, että hän on päässyt organisaatioon sisälle, on antaa hänen toimia uusien työntekijöiden perehdyttäjänä.

2.3.4 Perehdyttämisen työnjako

Uuden työntekijän perehdyttämisestä on aina päävastuussa esimies. Useimmiten esimies kuitenkin delegoi perehdyttämisen alaisilleen. (Kauhanen 2006, 146.) Hokkasen ym. (2008, 63) mukaan uuden työntekijän keskeisimpinä perehdyttäjinä voi esimiehen lisäksi olla kummi tai tutor tai joku muu kokeneempi työntekijä. Kummin tehtävänä on auttaa tulokasta tutustumaan muihin työntekijöihin ja työtiloihin sekä organisaation toimintaan yleensä. Esimies taas hoitaa kaikki hallinnolliset asiat, jotka liittyvät uuteen työntekijään sekä antaa hänelle selkeät työtehtävät. Kuitenkaan ei ole pakollista eikä edes aina mahdollista jakaa perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä kummin ja esimiehen kesken. Useimmissa organisaatioissa esimies hoitaa myös kummin tehtävät. Kummin nimeämisestä voi kuitenkin olla myös hyötyä. Sillä voidaan esimerkiksi vapauttaa esimiehen aikaa sekä nostaa työntekijöiden omaa arvostusta, koska silloin työyhteisön jäsenet pääsevät näyttämään myös omaa osaamistaan. Kjelin ja Kuusisto (2003, 186) muistuttavat vielä, että parhaimmassa tapauksessa koko työyhteisö osallistuisi perehdyttämiseen, mutta aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 189) painottavat sitä, että esimiehen rooli uuden työntekijän perehdyttämisessä on erityisesti selvittää hänen osaamisensa sekä luoda hyvät edellytykset yhteistyölle niin muiden työntekijöiden keskuudessa kuin tulokkaan ja esimiehenkin kesken. Näiden lisäksi esimiehen tavoitteena perehdyttäjänä on varmistaa myös se, että tulokkaan työ kytkeytyy yrityksen strategiaan. Lisäksi esimiehen on hyvä pitää tulokkaan kanssa säännöllisesti yhteisiä arviointi- ja palauttekeskusteluja vielä alkuvaiheen perehdyttämisen jälkeenkin.

Kupias ja Peltola (2009, 62) kiteyttävät esimiehen ydintehtäviin perehdyttämisessä kuuluvan

- Tulokkaan tarpeellisen perehdyttämisen varmistaminen työyhteisössä.
- Oleminen läsnä tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä.
- Varmistaminen, että tulokas ymmärtää perustehtävänsä.
- Sopiminen tulokkaan kanssa suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista.
- Seuraaminen ja palautteen antaminen.
- Pitäminen huolta siitä, että muukin työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen.
- Huolehtiminen tulokkaan turvallisuudesta sekä työhyvinvoinnista.
- Kaikkien perehdyttämistyöhön osallistuvien tukeminen.

Kupias ja Peltola (2009, 63) lisäävät, että esimiehen tehtävänä tulokkaan perehdyttämisessä on luoda edellytyksiä, jotka pohjautuvat yrityksen tilanteeseen, suuntaan ja tavoitteisiin. Esimies ei siis ole se, joka yksin hoitaa tulokkaan perehdyttämisen vaan on tärkeää, että hän antaa myös muille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden uuden työntekijän perehdyttämiseen ja sitä kautta he oppivat samalla itse.

2.3.5 Perehdyttämisen oheismateriaali

Työsuhteen alkaessa tulokkaan on käsiteltävä ja omaksuttava paljon uutta tietoa. Sen vuoksi perehdyttämisessä tarvitaan usein suullisen perehdyttämisen ohella myös jonkinlaista oheisaineistoa. Perehdyttämisen oheismateriaalien tarkoituksena on tehostaa oppimista sekä asioiden muistamista. Asioiden mieleen painamista helpottaa, jos tulokkaalle annetaan etukäteen tutustuttavaksi oheismateriaalia joko kirjallisessa tai sähköisessä muodossa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 10) listaavat perehdyttämisen oheisaineistoksi

- Tervetuloa taloon – oppaat
- Yrityksen toimintakertomus tai esitteet
- Henkilöstö- ja asiakaslehdet
- Perehdyttämisen tarkistuslista
- Perehdyttämiskansiot

- Käsikirjat
- Turvallisuusohjeet
- Ilmoitustaululla oleva aineisto
- Video- ja DVD-ohjelmat
- Ammattikirjallisuus ja – lehdet

Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) muistuttavat, että perehdyttämismateriaali on kuitenkin hyvä pitää mahdollisimman vähäisenä. Sen suunnittelussa on lähdettävä käytännölliseltä pohjalta niin, että kaikkien on helppo tutustua siihen ja käyttää sitä. Lisäksi jo suunnitteluvaiheessa on päätettävä, kuka päivittää materiaalin ajan tasalle tietyin väliajoin.

Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia. Henkilöstö- ja asiakaslehdet sekä yrityksen vuosikertomus auttavat tulokasta hahmottamaan kokonaiskuvaa yrityksestä. Myös erilaiset selvitykset, yhteenvedot sekä tutkimukset yrityksestä antavat uudelle työntekijälle merkittävää tietoa. Kuitenkin tärkeintä on, että tulokas tutustuu sellaiseen materiaaliin, joka on oleellista hänen toimenkuvansa kannalta ja auttaa häntä omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Intranetiä käytetään yrityksissä usein henkilöstöviestinnän välineenä. Perehdyttämisessä se voi olla myös hyvä apuväline. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei intranet korvaa täysin perehdyttämistä niin, että tulokas joutuisi perehtymään työhönsä pelkästään intranetin avulla. Intranet on kätevä sijoituspaikka sellaiselle tiedolle, jota tulokkaan ei ole tarkoituskaan muistaa ulkoa vaan hän voi tarkistaa tiedot tarvittaessa. Tällaista käytäntöä koskevaa tietoa voivat esimerkiksi olla organisaatiokaaviot ja henkilöstöruokalan aukioloajat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–212.)

Toinen hyvä perehdyttämistä tukeva väline on Tervetuloa taloon – opas, joka annetaan tulokkaalle heti työsuhteen alkaessa tai jo ennen kuin tulokas aloittaa varsinaisen työnsä. Perehdyttämismateriaalin tarkoituksena on välittää positiivisuutta ja sellaista ilmapiiriä sekä tekemisen tunnetta, jota työpaikalla arvostetaan. Sen vuoksi onkin opasta tehdessä syytä miettiä, millainen mielikuva yrityksestä halutaan oppaan avulla välittää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211–212.)

Ero oppaan ja sähköisen materiaalin välillä on yleensä se, että oppaaseen voivat tutustua myös työpaikan ulkopuoliset ihmiset. Tämä kannattaa ottaa huomioon ja hyödyntää opasta suunniteltaessa. Perheenjäsenten merkitys on suuri esimerkiksi silloin, kun ihminen harkitsee työpaikan vaihtoa. On työnantajalta viisasta antaa myös perheenjäsenille mahdollisuus tutustua yritykseen, jossa yksi heistä on aloittamassa työnsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212.)

2.3.6 Perehdyttämisen ajoitus ja kesto

Perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan jo ensimmäisistä kontakteista yrityksen ja tulokkaan välillä (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Lyhimmillään uuden työntekijän perehdytys kestää yhtä kauan kuin koeaika eli nelisen kuukautta, jolloin tulokas on päässyt käytännön töihin ja voinut syventää oppimaansa tietoa (Valvisto 2005, 50). Hokkanen ym. (2008, 64) toteavat myös, että perehdyttämisen on hyvä olla useamman kuukauden mittainen prosessi. Uuden työntekijän pääseminen organisaationtoimintatapoihin sisälle kestää kuitenkin aina oman aikansa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) muistuttavat perehdyttämisen jatkuvan siihen asti kunnes tulokkaan esittämiin kysymyksiin ei voida enää antaa helposti selkeitä vastauksia.

Perehdyttämisen keston vaikuttaa uuden työntekijän tuleva rooli, työkokemus, ammatillinen osaaminen sekä ikä. Kokeneempaa työntekijää ei tarvitse perehdyttää samalla tavalla kuin nuorempaa, koska hän on jo tottunut tekemään töitä erilaisissa tehtävissä ja työyhteisöissä. Nuori työntekijä tarvitsee myös enemmän tietoa perusasioista, jolloin perehdyttämisyksikö kestä luonnollisesti pidempään kuin kokeneemman työntekijän. Jos uusi työntekijä tulee esimerkiksi samalta alalta uuteen työhön, on hänellä jo selkeämpi käsitys tulevista tehtävistä kuin toiselta alalta tulevalla työntekijällä. Mutta kuitenkin tulee muistaa, että uudessa yrityksessä on aina omat tavoitteensa, työskentelytapansa ja työntekijänsä. (Österberg 2009, 102–103.)

Perehdyttämisen loppumiselle on vaikea määrittää ajankohtaa. Uuden työntekijän perehdytys voidaan kuitenkin ajatella loppuvan silloin, kun perehdyttämislle asetetut tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Kauhasen (2006, 146) mukaan perehdyttäminen sekä työnopastus päättyvät sitten, kun työntekijä pystyy

omassa työtehtävässään antamaan täyden työpanoksen. Tähän menee yleensä noin vuosi siitä, kun uusi työntekijä on tullut taloon. Kuitenkin pienemmissä yrityksissä tämä voi tapahtua paljon nopeamminkin.

2.3.7 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Uuden työntekijän perehdyttämistä on arvioitava ja seurattava kahdesta näkökulmasta. Tulokkaan kehittymisen arvioinnin lisäksi on seurattava yrityksen perehdyttämijärjestelmän toimivuutta. Tulokas arvioi omia oppimistuloksiaan yhdessä perehdyttäjän kanssa, jolloin luodaan pohja tuleville kehittymistavoitteille. Yrityksen perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan erityisesti sekä yrityksen vastuuhenkilöiden toimintaa että perehdytettävän omaa toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen seurannan apuvälineenä voidaan hyödyntää perehdyttämisen tarkistuslistaa. Siihen perehdyttäjä voi merkitä jo käsitellyt asiat. Tarkistuslista on hyvä apuväline silloin, kun uusi työntekijä tulee töihin vain muutamaksi päiväksi tai perehdytetään harjoittelijaa. Listaa laajentamalla siitä on mahdollisuus saada käytökelpoinen myös sellaisiin tilanteisiin, jolloin perehdytettäviä asioita on paljon. (Kangas 2003, 16.)

Yrityksessä olisi hyvä kerätä myös yhteenvetotietoa siitä, miten perehdyttäminen käytännössä toimii. Tällaisen seurannan tulee kuitenkin olla luottamuksellista sekä yksinkertaista ja se voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselylomakkeella. Tärkeintä on, että seurannasta saadaan sellaista tietoa, jolla pystytään arvioimaan perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatavia hyötyjä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 245) toteavat, että keskeistä perehdyttämisen onnistumisen arvioinnissa on mitata perehdytettävän tyytyväisyyttä itse perehdyttämiseen. Tämän lisäksi on tärkeää, että perehdyttämistä arvioidaan myös yrityksen tavoitteiden kannalta. Arviointi voidaan suorittaa asennemittareita käyttämällä. Niissä on esitetty väittämiä sekä perehdyttämisen laadusta että perehdytettävän tyytyväisyydestä.

On kuitenkin muistettava, että tulokkaalla on oma näkökulmansa perehdyttämiseen eikä siten mielihyvä ole välttämättä keskeinen mittari perehdyttämisen onnistumiselle. Vaikka perehdyttäminen voikin sisältää vaiheita, jotka eivät välttämättä tuota tulokkaalle mielihyvää, ovat ne tärkeitä tulokkaan oppimisen ja yrityksen kannalta. On kuitenkin tärkeää, että tulokas on tyytyväinen perehdyttämiseen, sillä se auttaa tulokasta sitoutumaan yritykseen. Perehdyttämislle asetettuja tavoitteita ei saavuteta pelkällä mielihyvän tuottamisella, mikä muodostaakin ensimmäisen haasteen perehdyttämisen mittaamiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Toisena haasteena voidaan pitää sitä, että sanalla ”perehdyttäminen” ei aina käsitetä samoja asioita. Kaikille ei välttämättä ole selvää, että perehdyttäminen ei koske vain tiettyjä tilaisuuksia ja tilanteita. Tällöin voi käydä niin, että perehdytettävä on hyvinkin tyytyväinen perehdytykseen mutta todellisuudessa tehtävän sisältö ja tavoitteet ovat hänelle epäselvät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.) Penttinen ja Mäntynen (2006, 3) selventävät vielä, että perehdyttämisen voidaan katsoa onnistuneeksi silloin, kun tulokas

- Osaa ajatella opitut asiat kokonaisuutena ja tietää niiden väliset yhteydet.
- Pystyy soveltamaan opittua tietoa muuttuvissakin tilanteissa.
- On omaksunut yleisperiaatteet liittyen työhön ja työyhteisöön.
- On aktiivinen ja valmis ottamaan asioista itsenäisesti selvää.

Lopuksi Kjelin ja Kuusisto (2003, 246) muistuttavat, että lähtöhaastattelussa on mahdollista saada hyviä ideoita perehdyttämisen kehittämiseen, joka taas osaltaan kytkeytyy johtamisen kehittämiseen.

2.4 Perehdyttämisen hyödyt

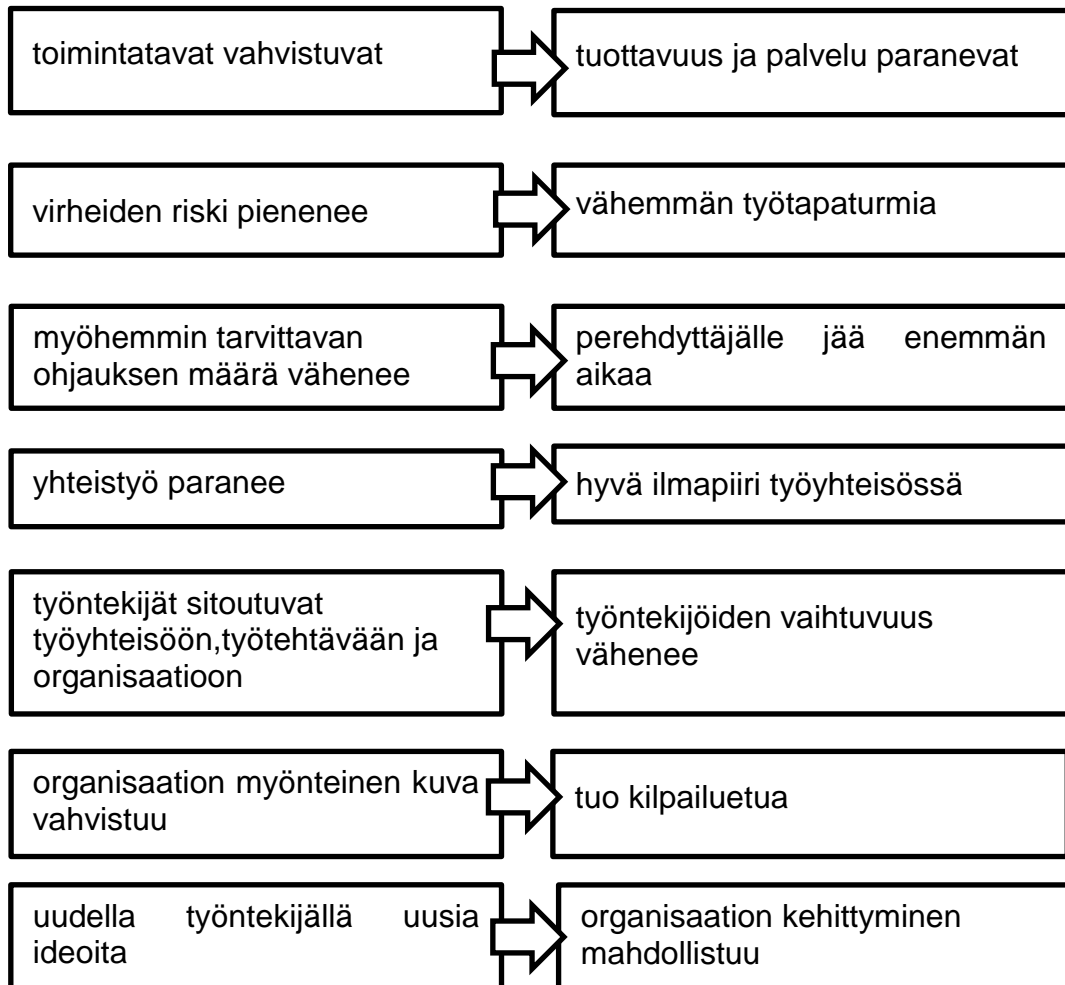
Honkaniemi ym. (2007, 154) muistuttavat, että perehdyttämisen hyötyjä on tarkasteltava laajasti, sillä siinä hyötyy sekä organisaatio että työntekijä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 20) mukaan perehdyttämislle voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen positiivisesti (Kuvio 2). Sillä on mahdollisuus vaikuttaa myös siihen mieli-kuvaan, joka ihmisillä on yrityksestä. Esimerkiksi työharjoittelijat kertovat kokemuksistaan opettajille sekä muille oppilaille. Tämä taas vaikuttaa siihen, miten

opettajat suhtautuvat kyseiseen yritykseen mahdollisena yhteistyökumppanina tai ovatko opiskelijat innokkaita hakemaan tulevaisuudessa töitä yrityksestä. (Kangas 2003, 6.) Jos yritys hoitaa perehdyttämisen hyvin, voidaan sillä saavuttaa myös kilpailuetua (Kjelin & Kuusisto 2003, 20).

Perehdyttämisen yksi tarkoitus on, että uusi työntekijä tekisi mahdollisimman vähän virheitä. Puutteellisen perehdyttämisen seurauksena tapahtuvat virheet aiheuttavat välittömiä kustannuksia ja jopa asiakkaan menetyksiä. Yrityksen uskottavuus heikkenee sekä ulkoisesti että sisäisesti toistuvien virheiden ja asiakaspalvelun puutteellisuuden vuoksi. Tämä vaikuttaa myynnin pienenemisen lisäksi myös työntekijöiden mielialaan ja sitoutumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

Kun tulokas ymmärtää jo varhaisessa vaiheessa organisaation keskeiset toimintaperiaatteet, on hänellä mahdollisuus osallistua yrityksen kehityskeskusteluihin ja tuoda uusia ideoita ja näkökulmia niihin. Näin perehdyttämällä pystytään tarjoamaan uudelle työntekijälle mahdollisuus uudistaa yrityksen toimintaa sekä tuotteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.) Hokkanen ym. (2008, 63) muistuttavat myös, että tulokkaalla voi olla kokemusta muiden vastaavien yritysten toiminnasta, mitä kannattaa hyödyntää. On myös mahdollista, että hänellä on koulutuksensa ansiosta paljon tietoa alan uusimmasta kehityksestä. Tämän vuoksi on tärkeää, että uuden työntekijän kehittämisideoita kuunneltaisiin aktiivisesti ja myös vietäisiin eteenpäin organisaatiossa.

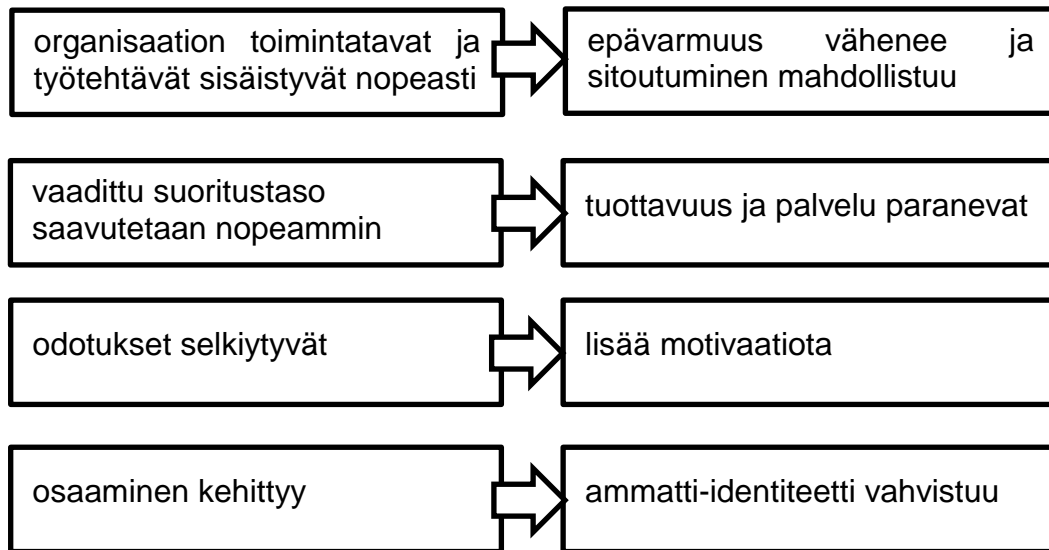
Organisaation hyödyt:



Kuvio 3. Perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle (Honkaniemi ym. 2007, 155).

Kun organisaation perehdyttäminen hoidetaan hyvin, hyötyy siitä myös perehdytettävä (Kuvio 3). Uuden työn aloittaminen on aina jännittävä kokemus, mutta kunnollisella perehdyttämisellä voidaan vähentää tulokkaan epävarmuutta, joka aiheuttaa jännitystä. Kun tulokas perehdytetään uuteen työtehtäväänsä heti alussa, sujuu työ alusta alkaen paremmin ja näin myös tulokkaan osaaminen tulee paremmin esille. Lisäksi perehdyttäminen lisää uuden työntekijän motivaatiota, kun mielenkiinto ja vastuuntunto uutta työtä kohtaan kasvavat. Perehdyttämisen avulla myös työyhteisöön sopeutuminen helpottuu. (Lepistö 2004, 56.)

Uuden työntekijän hyödyt:



Kuvio 4. Perehdyttämisen hyödyt tulokkaalle (Honkaniemi ym. 2007, 155).

2.5 Ongelmat perehdyttämisessä

Joskus uuden työntekijän perehdyttäminen voi jäädä kokonaan tekemättä tai sitten se hoidetaan huonosti kiireen vuoksi. Varsinkin tietotyö yleensä sitoo työntekijät vahvasti oman työnsä velvollisuuksiin, jolloin voi olla vaikea löytää aikaa uuden työntekijän perehdyttämiselle. Tietotyöllä tarkoitetaan projekti- tai asiakastyötä, joka on useimmiten aikataulujen ja asiakkaiden odotusten rytmittämää. Tietyntyyppinen itsekkyyks voi joillekin työyhteisön jäsenille olla myös arjen selviämistästrategia. Tulokkaan odotetaan auttavan eikä aiheuttavan lisätöitä. Toisinaan taas uusi työntekijä voidaan kokea kilpailijana. Jotta työyhteisön jäsenet suhtautuisivat perehdyttämiseen oikein, on heille osoitettava, mitä hyötyä siitä on organisaatiolle, tulokkaalle sekä perehdyttäjälle itselleen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Myös ajoitus voi aiheuttaa ongelmia perehdyttämisessä. Jos organisaatiolla on esimerkiksi kiireinen sesonki tai merkittävä projekti menossa, on mietittävä, onko tällaisessa tilanteessa aikaa panostaa perehdyttämiseen. Siksi työsuhteen alkamisajankohtaa on syytä miettiä myös perehdyttämisen näkökulmasta. Ongelmaksi voi myös muodostua perehdyttämisen kalleus ja se, että perehdyttäminen sitoo henkilöresursseja. Joissain yrityksissä tavoitteena voi olla, että uudesta työnteki-

jästä halutaan mahdollisimman pian tuottava, jolloin työt aloitetaan heti eikä aikaa tuhjata perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

Uuden työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa on tärkeää, että hänen osaamisensa kartoitetaan ja perehdytys suunnitellaan sen pohjalta. Näin varmistetaan, että perehdyttäminen kohdistuu oikeille tarpeille. Muuten perehdyttäminen voi jäädä puutteelliseksi, jos tulokkaan valmiuksista on organisaatiossa väärä käsitys. Myös riittävä viestintä tulokkaasta työyhteisössä on muistettava, koska sillä voi olla välittömät seuraukset perehdyttämisen laatuun. Lisäksi uuden työntekijän perehdyttämisestä on tehtävä selvät vastuun määrittelyt. Jos vastuunjako ei ole kaikille selvä, voi syntyä tilanne, jossa useimmat työyhteisön jäsenet luulevat jonkun toisen hoitavan perehdyttämisen. Tällainen tilanne johtaa siihen, että tulokas ei saa muodostettua kokonaiskuvaa vaan kaikki hänen saamansa tieto jää irralliseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.)

Aina kuitenkin työ ei suju hyvästä perehdyttämisestä huolimatta. Useimmiten syy voi olla siinä, ettei työn sisältöä ja tavoitteita nähdä samalla tavalla johdon ja uuden työntekijän välillä. Tällaisessa tilanteessa onkin syytä ensiksi selvittää molempien näkökulmat ja ovatko molemmat tehneet oman osuutensa varmistaakseen perehdyttämisen onnistumisen. Esimiehen on myös omalta osaltaan selvitettävä, onko hän luonut riittävät edellytykset uuden työntekijän onnistuneelle perehdytykselle. Jos organisaation rekrytointi- tai perehdyttämistoiminnassa ilmenee puutteita, on ne otettava oppimistilanteena, joka mahdollistaa organisaation toiminnan kehittämisen. Näin pystytään välttämään vastaavat virheet tulevaisuudessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.) Uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyy aina organisaatiosta riippumatta paljon eri osapuolia sekä tavoitteita. Tärkeintä on kuitenkin osata yhdistää yhteisön ja yksilön tavoitteet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 250.)

3 PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN

3.1 Kohdeyrityksen esittely

K-market Veto on Vimpelissä toimiva päivittäistavarakauppa, joka on perustettu ja avattu 10.4.1979. Sukupolvenvaihdos tehtiin vuonna 1999, jolloin kauppiaksi tuli Ulla Laakso. Kaupassa on vuosien varrella tehty uudistuksia ja sitä on laajennettu moneen otteeseen. Vuonna 2001 kauppa muuttui K-lähikaupasta K-marketiksi. Nykyään K-market Vedon yhteydessä toimii myös Posti, Alkon tilauspalvelu ja Otto-automaatti. Liikevaihto (alv 0 %) vuonna 2010 oli 2,6M€.

Ulla Laakso on ketjuyrittäjä, joka toimii omassa kiinteistössään. K-market Vedon myynti tulee pääasiassa päivittäistavaroista mutta myös käyttötavaraa on lisätty myyntiin viime vuosien aikana asiakkaiden pyynnöstä. Sen osuus myynnistä on noin 3 %. Henkilöstöä on tällä hetkellä kauppiaan lisäksi 6-8 osa-aikaista. Kesäisin otetaan myös kesätyöntekijöitä.

K-market Vedon ensisijaiset asiakkaat tulevat Vimpelin keskustan alueelta. Asiakaskunta koostuu pääosin keski- ja eläkeikäisistä asiakkaista. Kesäisin merkittävän osan asiakaskunnasta muodostavat myös kesäasukkaat.

Kilpailijoita K-market Vedolla on aivan sen läheisyydessä toimivat S-market ja Siwa. K-market Vedon vahvuutena ovat laajemmat palvelut kuten Posti ja Alkon tilauspalvelu. Myös tuotevalikoimaa on laajennettu vaatteisiin ja taloustavaroihin. Lisäksi sillä on ketjuvetoisia S-marketia ja Siwaa joustavampi malli toimia. Kaupan kilpailukykyä vahvistavat myös K-ryhmän yhteinen tekeminen sekä Pirkka-tuotteet.

Heikkoudeksi voidaan lukea resurssit, joita yksittäisellä yrittäjällä ei ole yhtä paljon kuin ketjuvetoisilla kilpailijoilla. S-marketilla ja Siwalla on esimerkiksi ketjunsä voimakas tuki tiukkaan hinnoitteluun.

Mahdollisuuksia ovat esimerkiksi erilaisten oheispalveluiden lisääminen Postin ja Alkon tilauspalvelun rinnalle. Henkilökunnan uudistuminen voidaan myös lukea mahdollisuudeksi. Vanhojen työntekijöiden jäädessä eläkkeelle heidän tilalleen otetaan uusia työntekijöitä, jotka voivat mahdollistaa sen, että yritys kehittyy aivan

uudella tavalla. Myös polttoaineveron korotus on yksi mahdollisuus, sillä se vähentää asiakkaiden siirtymään muille paikkakunnille ostoksille.

Uhkiksi voidaan lukea muun muassa taloudellisen tilanteen paha taantuma, jolloin myynti ja tulostaso laskevat äkillisesti. Toinen suuri uhka on kunnan väkiluvun pieneneminen, jolloin myös ostovoima laskee. Tällöin nykyisen myynnin tason säilyttäminen ja sen kehittäminen tulisivat olemaan haastavaa. Uhkana voidaan lisäksi pitää uuden kilpailijan tuloa markkinoille, vaikka se onkin hyvin epätodennäköistä näillä näkymin. Nykyisen henkilökunnan jääminen eläkkeelle on sekä mahdollisuus että uhka. Uhka se on siinä mielessä, että väkiluvun pienetessä myös uusia työntekijöitä on vaikea löytää.

3.2 Suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa laaditaan perehdytyskansio K-market Vedon henkilökunnalle. Kansio on suunnattu uusille työntekijöille ja työharjoittelijoille. K-market Vedossa ei ole ennestään kunnollista perehdytyskansiota vaan uusien työntekijöiden perehdytys tapahtuu perehdytyslistan avulla. Kansion tavoitteena on olla uuden työntekijän perehdytyksen ja työnopastuksen tukena. Sen tarkoitus on antaa uudelle työntekijälle hyvät perustiedot sekä -valmiudet työn tekemiseen yrityksen toimintatapojen ja sääntöjen mukaisesti. Perehdytyskansion sisältö on suurelta osin salaista, joten opinnäytetyön liitteenä on siitä vain osa.

Perehdytyskansion tekoon tarvittava materiaali kerätään haastatteluiden sekä kirjallisuuden avulla. Tämän lisäksi hyödynnetään opinnäytetyön tekijän omaa työkokemusta. Haastatteluiden avulla kerätään tietoa eri osastoiden vastaavilta osastojen toimintatavoista. Osastoja on yhteensä kuusi: lihaosasto, maito-osasto, hedelmä- ja vihannesosasto, leipäosasto, kuivaelintarvikeosasto ja kassa. Haastatteluiden jälkeen muokataan tiedot uuden työntekijän näkökulmasta helposti ymmärrettäviksi. K-market Vedolle yksilöidyn perehdytyskansion teossa käytetään tukena myös K-ketjun perehdytysoppaita.

Perehdytyskansio toteutetaan työn ohella. Kansion runko suunnitellaan etukäteen yhteistyössä kauppiaan kanssa. Tavoitteena on, että perehdytyskansiosta tulisi

selkeä ja helposti luettava, jotta uuden työntekijän olisi helppo sisäistää ja ymmärtää osastojen toimintatapoja. Lisäksi kansion tulisi olla pitkäaikainen ja helposti muunneltava. Tämän vuoksi kansioista tehdään myös sähköinen versio, jotta sitä pystytään muokkaamaan aina, kun tarvetta on.

Yleensä, kun K-market Veroon tulee uusi työntekijä, kauppias on ottamassa häntä vastaan. Hän myös kertoo perusasiat yrityksestä, mutta työtehtäviin perehdyttäminen on usein jonkun toisen työntekijän vastuulla. Tämän vuoksi perehdytyskansion on tarkoitus olla helppokäyttöinen jokaiselle perehdyttäjälle.

Perehdytyskansion olisi pääasiassa tarkoitus auttaa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Kuitenkin myös nykyisillä työntekijöillä on mahdollisuus käyttää kansiota hyödykseen esimerkiksi eri osastoilla työskennellessään. Koska kaikille toisen osaston toimintatavat eivät välttämättä ole tuttuja, perehdytyskansion tarkoituksena on avata muiden osastojen rutiineja ja tehtäviä.

Kun perehdytyskansio on suurin piirtein valmis, saavat työntekijät lukea sen ja antaa kommentteja siitä. Myös viime kesänä töissä olleet kesätyöntekijät ja syksyllä töihin otettu uusi työntekijä saavat kertoa oman mielipiteensä kansioista avoimessa haastattelussa. Näiden kommenttien perusteella tehdään tarvittavia muutoksia lopulliseen kansioon.

3.3 Sisältö

Perehdytyskansion ensimmäisessä luvussa toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi taloon ja kerrotaan vähän kansion tarkoituksesta. Toiseen lukuun on koottu perustietoa K-market Vedosta. Lisäksi luvussa kerrotaan hyvin lyhyesti Keskosta ja sen suhteesta K-marketteihin sekä K-kauppojen arvoista ja tavoitteista.

Kolmannessa luvussa käsitellään talon tavat ja pelisäännöt. Tässä luvussa kerrotaan muun muassa työntekijöiden vaitiolovelvollisuudesta, työvaatteiden käytöstä ja yleisestä siisteydestä työaikana. Luvussa käydään myös läpi, miten ja milloin henkilökunta voi tehdä omat ostoksensa.

Neljäs luku on kansion suurin, koska siinä kuvataan eri osastojen toimintatavat ja työtehtävät. Jokaisen osaston työtehtävät on kuvattu suurin piirtein aikajärjestyksessä. Esimerkiksi lihaosastolta kerrotaan, mitä ensimmäiseksi aamulla tehdään, milloin tilaukset tehdään ja niin edelleen, mitä koko päivän aikana tehdään. Lopuksi on kerrottu myös, mitä tehdään iltavuorossa ja mitä tehdään sunnuntaisin, kun työntekijöitä on vähemmän töissä. Työtehtäviä ei ole kuitenkaan kerrottu kovin yksityiskohtaisesti vaan tästä luvusta on tehty mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä. Tarkoituksena on, että uusi työntekijä voisi käyttää tätä eräänlaisena muistikirjana työskennellessään eri osastoilla tai eri vuoroissa.

Viidenteen lukuun on koottu työsuhteeseen liittyviä asioita. Luvussa on kaupan alan työehtosopimuksen ehtoja kuten esimerkiksi työaikaan ja taukoihin liittyen. Myös työntekijän ja työnantajan irtisanomisajat on käyty läpi sekä se, miten lomamääräytyvät.

Kuudennessa luvussa käsitellään työturvallisuuteen liittyvät asiat. Tässä luvussa on ohjeita hätä- ja poikkeustapauksien varalle kuten esimerkiksi sähkökatkokseen tai myymälävarkauteen. Seitsemännessä luvussa kerrotaan ympäristö- ja jäteasioista sekä kaupassa noudatettavasta omavalvontasuunnitelmasta. Kansiossa on myös taulukko, josta näkee, miten ja milloin omavalvonnan kirjaukset kuuluu tehdä.

Kahdeksas luku käsittelee lyhyesti sisäistä tiedottamista ketjunetistä kaupan sisäiseen tiedonkulkuun. Yhdeksännessä luvussa on esitelty koulutusvaihtoehtoja niistä kiinnostuneille. Esillä on muun muassa K-ravintotaitaja koulutus, mestarimyyjäkoulutus sekä turvapassikoulutus.

Kymmenes luku käsittelee työterveyshuoltoa. Luvussa mainitaan, mikä terveysasema toimii työterveyshuoltona sekä kerrotaan sairauspoissaoloista vuosittain tehtävästä yhteenvedosta. Viimeisenä lukuna kansiossa on tärkeitä nimiä ja puhelinnumeroita. Liitteenä on lopuksi vielä henkilökunnan perehdyttämisen muistilista.

3.4 Perehdytyskansion käyttäminen

Perehdytyskansion on tarkoitus toimia perehdyttämisen apuvälineenä. Sen avulla ei siis pyritä korvaamaan suullista perehdyttämistä vaan toimimaan sen tukena. Tavoitteena oli tehdä selkeä ja helppolukuinen perehdytyskansio, jota voisivat käyttää uusien työntekijöiden lisäksi myös nykyiset työntekijät. Perehdytyskansion sisältö on pääasiassa painottunut eri osastojen ja eri vuorojen työtehtäviin. Tiedot kansioon kerättiin haastattelemalla jokaisen osaston vastaavaa, jonka jälkeen saaduista tiedoista koottiin jokaiselle osastolle oma tehtäväketjunsä. Perehdytyskansio pyrittiin pitämään kuitenkin hyvin tiiviinä, jottei siitä tulisi sivumäärältään kovin pitkä.

Perehdytyskansion valmistuttua sen tarkasti ensimmäisenä kauppias, jonka jälkeen kansio annettiin henkilökunnan luettavaksi. Koelukijoiden kommenttien perusteella kansioon tehtiin joitain muutoksia ja lisäyksiä koskien muun muassa eri koulutusvaihtoehtoja. Yhteenvetona henkilökunnan kommentteista voidaan todeta, että perehdytyskansio on onnistunut ja siitä tulee varmasti olemaan apua uusia työntekijöitä perehdytettäessä.

Lopuksi kysyttiin vielä edellisenä kesänä töissä olleilta kesätyöntekijöiltä ja loppu kesästä töihin tulleelta uudelta työntekijältä mielipidettä ansiosta. Heidät oli töihin tullessaan perehdytetty pelkän perehdytyslistan avulla. Luettuaan perehdytyskansiota he olivat kaikki sitä mieltä, että ansiosta tulee olemaan hyötyä tuleville uusille työntekijöille. He painottivat myös sitä, että kansio tulisi antaa etukäteen ennen töihin tuloa uudelle työntekijälle, jolloin hän saisi rauhassa tutustua siihen eikä tällöin ensimmäinen työpäiväkään välttämättä jännittäisi niin paljon. Erityisesti haastattelussa nousi esille se, että haastateltavat olisivat näin jälkikäteen toivoneet selvempiä ohjeita poikkeus- ja hätätilanteissa toimimiseen esimerkiksi palohälytyksen tullessa. Tämän vuoksi perehdytyskansioon tarkennettiin vielä näitä ohjeita.

K-market Veroon on jo lähiaikoina tulossa joitain muutoksia, jolloin perehdytyskansiotakin tulee päivittää. Vastuuhenkilöstä, joka nämä päivitykset tekee, on jo alustavasti sovittu kauppiaan kanssa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Perehdyttämisestä saatavat hyödyt ovat suuria sekä yritykselle että uudelle työntekijälle. Yritys pystyy hyvin hoidetulla perehdyttämisellä vaikuttamaan tehokkuuden lisäksi laatuun ja tuloksiin. Myös henkilöstön työtyytyväisyys ja työviihtyvyys lisääntyvät. Nämä olivat vain osa niistä hyödyistä, joita perehdyttämisellä voidaan saavuttaa. Monissa yrityksissä perehdyttämisestä saatavia hyötyjä ei kuitenkaan aina ymmärretä, jolloin perehdyttäminen jää hyvin vähälle huomiolle. Pahimmassa tapauksessa perehdyttäminen kuitataan sillä, että tulokkaan käsketään vain kysyä, jos on jotain epäselvää ja todetaan, että parhaiten sitä oppii työtä tekemällä. Myös laissa on omat määräyksensä uuden työntekijän perehdyttämisestä. Uutta työntekijää ajatellen perehdyttäminen on aina tärkeää ja siksi sitä voidaan pitää myös aina ajankohtaisena aiheena.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia perehdytyskansio K-market Vedolle. Myös kohdeyritystä ajatellen opinnäytetyön aihe on ajankohtainen. Yrityksen henkilökunnasta on osa jäämässä eläkkeelle muutaman vuoden päästä, jolloin uusien työntekijöiden palkkaaminen tulee ajankohtaiseksi. Jotta heidän työpanoksensa saataisiin nopeasti tuottavaksi, on panostettava perehdyttämiseen. Yritykseltä puuttui kokonaan perehdytyskansio, jota voisi käyttää suullisen perehdyttämisen tukena. Kansiota tehdessä saatiin myös tietoa perehdyttämisen nykytilasta yrityksessä ja siitä, mitä puutteita siinä on.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 241) totesivat, että perehdyttäminen jätetään yleensä kiireen vuoksi kokonaan tekemättä tai sitten se hoidetaan huonosti. Kohdeyrityksessä kiireisimmät ajat ovat kesällä ja jouluna, jolloin myös otetaan enemmän työntekijöitä töihin. Tällöin perehdyttäminen pyritään hoitamaan melko nopeasti, jotta päästään heti töihin. Perehdyttäminen tulisi kuitenkin hoitaa aina huolella, sillä hyvin hoidettuna se vähentää koko työyhteisön työmäärää.

Haastateltaessa kesätyöntekijöitä kansion toimivuudesta tuli ilmi myös, että heidän mielestään perehdyttämiseen käytetty aika ei ollut riittävä. Tämä on asia, joka tulisi ottaa huomioon jatkossa, kun perehdytetään uusia työntekijöitä. Toivon, että perehdytyskansioista olisi tähänkin ongelmaan jonkinlaista apua. Uudelle työntekijälle on esimerkiksi mahdollista antaa kansio etukäteen ennen töiden alkamista, jolloin

hänellä on aikaa tutustua siihen tarkemmin ja saada yrityksestä jo jonkinlainen kokonaiskuva. Tällöin ensimmäisenä työpäivänä eivät kaikki asiat tule aivan uutena vaan vähän kuin kertauksena.

Opinnäytetyön tavoitteet saatiin hyvin saavutettua. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan perehdyttämistä melko laajasti ja kattavasti. Siinä käsitellään myös työnopastusta, koska se kytkeytyy läheisesti perehdytyskansioon. Kansio painottuu suurilta osin juuri eri osastojen toimintatapojen ja työtehtävien läpi käymiseen. Toisaalta työnopastusta olisi voitu painottaa vielä enemmän teoreettisessa viitekehyksessä, mutta aika ei siihen enää riittänyt.

Perehdytyskansion tavoitteena oli tehdä siitä työntekijän näkökulmasta selkeä ja helppokäyttöinen. Tarkoituksena on, että uusi työntekijä saisi kansioista hyvät perusvalmiudet työn tekemiseksi. Myös tässä tavoitteessa onnistuttiin kiitettävästi. Kansion avulla uusi työntekijä pääsee nopeammin yritykseen sisälle ja oppii tuntemaan eri osastojen toimintatavat. Kansion tarkoituksena on myös helpottaa kohdeyrityksen perehdyttämisen toteuttamista ja tehdä siitä sujuvampaa. Perehdytyskansiota ei ole vielä päästy testaamaan. Luultavasti seuraava mahdollisuus siihen tulee vasta tammikuussa, kun otetaan uusi työntekijä töihin. Henkilökunnalta saama palaute valmiista perehdytyskansioista on kuitenkin ollut positiivista. Kansion todellinen hyöty ja toimivuus selviävät kuitenkin vasta sitten, kun se otetaan ensimmäisen kerran käyttöön.

Oli ilo huomata, kuinka yhteistyöhaluinen yrityksen henkilökunta oli toimimaan apuna kansion laatimisessa. Tästä päätellen myös he kokivat tärkeäksi, että yrityksellä on perehdytyskansio suullisen perehdytyksen tukena. Tavoitteena oli myös kansion ulkonäöllä viestiä uudelle työntekijälle, että hän on lämpimästi tervetullut työyhteisöön.

Perehdytyskansio valmistui loppujen lopuksi melko nopeasti ja vaivattomasti. Näin jälkepäin ajatellen olisi ollut hyvä haastatella esimerkiksi kesätyöntekijöitä jo kansion aloitusvaiheessakin. Heiltä olisi ollut mahdollista saada ideoita kansioon. Vahinko korjaantui kuitenkin, kun heitä haastateltiin valmiin kansion toimivuudesta. Haastattelussa tuli ilmi myös asioita, jotka olivat olleet heille vaikeita oppia ja jotka

olisivat tarvinneet enemmän selkeyttä. Näitä asioita vielä täydennettiin ja tarkennettiin kansioon.

Perehdytyskansioista jätettiin tarkoituksella pois Posti, joka toimii kohdeyrityksen yhteydessä. Sen todettiin olevan liian laaja liitettäväksi perehdytyskansioon. Toisaalta myöskään kohdeyritys ei pääasiassa hoida Postissa työskentelevien henkilöiden perehdytystä vaan peruskoulutuksen hoitaa Itella Oyj.

Tulevaisuudessa kansion jatkokehittelyä ajatellen siihen voisi lisätä vielä työergonomiiaa käsittelevän luvun. Kaupan alalla työntekijät joutuvat nostelemaan paljon painaviakin laatikoita, koska tuotekuormat puretaan pääosin käsin. Henkilökunnan olisi hyvä tietää erilaisista ergonomiaratkaisuista, sillä ne parantavat työn sujuvuutta ja lisäävät työtehoa. Työergonomialla voidaan myös vaikuttaa työntekijöiden sairaslomien ja työtapaturmien määrään.

Lisäksi perehdytyskansioon voitaisiin liittää perehdytyksen seuranta- ja arviointilomake. Näin olisi mahdollista saada enemmän tietoa siitä, miten hyvin perehdyttäminen käytännössä toimii. Lomakkeen pohjalta käytävä keskustelu on myös tärkeää, jotta uusi työntekijä pystyy kehittämään omaa toimintaansa. Muuten hänen on mahdotonta tietää tekeekö hän työnsä oikein vai ei.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista aloittaa, koska oli kyse perehdytysyrityksestä. Näin ollen yritys oli minulle jo ennestään hyvinkin tuttu, mutta toisaalta perehdytyskansiota tehdessäni opin myös paljon uutta. Parasta työn valmistumisessa on se, että on saatu aikaan jotakin konkreettista, josta myös toivon olevan hyötyä uusien työntekijöiden perehdyttäessä. Tulevaisuudessa on hyvinkin mahdollista, että tulen toimimaan itse perehdyttäjänä K-market Vedossa. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olen saanut paljon uutta tietoa perehdyttämisestä ja siitä, miten tärkeää se on yritykselle. Tulen varmasti hyödyntämään sitä toimiesani itse esimiehenä tai perehdyttäjänä.

LÄHTEET

- Frisk, T. (toim.) 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Euroopan yhteisö Rakennera-
hastot.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Op-
pimateriaalit Oy.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sand-
berg, J. 2007. Viisaat valinnat. 1. p. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsin-
ki: WSOYpro.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uud. p. Helsinki: Työturvalli-
suuskeskus.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Hel-
sinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. Helsinki:
WSOY.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Talen-
tum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes
Print Oy.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud. p. Helsinki: Työturvalli-
suuskeskus.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus - enna-
koivaa työsuojelua. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK. [Vii-
tattu 20.6.2011]. Saatavana:
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. p. Helsinki: Gummerus
Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1. Ote perehdytyskansiosta

Tervetuloa taloon!



SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO

2 KUVAUS YRITYKSESTÄ

2.1 Kesko ja K-market

3 TALON TAVAT JA PELISÄÄNNÖT

4 OSASTOJEN TOIMINTATAVAT

4.1 Lihaosasto

4.2 Maito-osasto

4.3 Kassa

4.4 Kuivaelintarvikeosasto

4.5 Hedelmä- ja vihannesosasto

4.6 Leipäosasto

4.7 Iltavuoro

4.8 Sunnuntaisin

5 TYÖSUHTEESEEN LIITTYVÄT ASIAT

6 TYÖTURVALLISUUTEEN LIITTYVÄT ASIAT

7 YMPÄRISTÖ- JA JÄTEASIAT, OMAVALVONTA

8 SISÄINEN TIEDOTTAMINEN

9 KOULUTUS

10 TYÖTERVEYSHUOLTO

11 TÄRKEITÄ NIMIÄ JA PUHELINNUMEROITA

LIITTEET

1 JOHDANTO

Tähän kansioon on koottu perustietoa K-market Vedosta sekä eri osastojen toimintatavoista. Kansion avulla pääset hyvään alkuun uudessa työssäsi ja kotiudut uuteen työpaikkaasi.

Perehdytyksestäsi huolehtivat sekä kauppias että kaikki työkaverisi. Heidän tehtävänä on tutustuttaa sinut työpaikkaan ja työoloihin sekä talon tapoihin ja tavoitteisiin. Yhtenä osana perehdytykseen kuuluu myös opastus varsinaiseen työhösi. Tarkoituksena on, että opastuksen edetessä tutustut kaikkiin niihin asioihin, joiden avulla opit uudet työtehtäväsi.

Työelämä on jatkuvaa oppimista sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Älä siis epäröi kysyä lisätietoja, mikä tahansa mieltäsi askarruttaakin. Tärkeintä on tehdä parhaansa!

Tervetuloa mukaan porukkaan!

2 KUVAUS YRITYKSESTÄ

K-market Veto on perustettu ja avattu 10.4.1979. Sukupolvenvaihdos tehtiin vuonna 1999, jolloin kauppiaksi tuli Ulla Laakso. Kaupassa on vuosien varrella tehty uudistuksia ja sitä on laajennettu moneen otteeseen. Vuonna 2001 kauppa muuttui K-lähikaupasta K-marketiksi. Nykyään K-market Vedon yhteydessä toimii myös Posti, Alkon tilauspalvelu ja Otto-automaatti. Liikevaihto (alv 0 %) vuonna 2010 oli 2,6M€.

Ulla Laakso on ketjuyrittäjä, joka toimii omassa kiinteistössään. K-market Vedon myynti tulee pääasiassa päivittäistavaroista mutta myös käyttötavaraa on lisätty myyntiin viime vuosien aikana asiakkaiden pyynnöstä. Sen osuus myynnistä on noin 3 %. Henkilöstöä on tällä hetkellä kauppiaan lisäksi 6-8 osa-aikaista. Kesäisin otetaan myös kesätyöntekijöitä.

K-market Vedon ensisijaiset asiakkaat tulevat Vimpelin keskustan alueelta. Asiakaskunta koostuu pääosin keski- ja eläkeikäisistä asiakkaista. Kesäisin merkittävän osan asiakaskunnasta muodostavat myös kesäasukkaat.

Kilpailijoita K-market Vedolla on aivan sen läheisyydessä toimivat S-market ja Siwa. K-market Vedon vahvuutena ovat laajemmat palvelut kuten Posti ja Alkon tilauspalvelu. Myös tuotevalikoimaa on laajennettu vaatteisiin ja taloustavaroihin. Lisäksi sillä on ketjuvetoisia S-marketia ja Siwaa joustavampi malli toimia. Kaupan kilpailukykyä vahvistavat myös K-ryhmän yhteinen tekeminen sekä Pirkka-tuotteet.

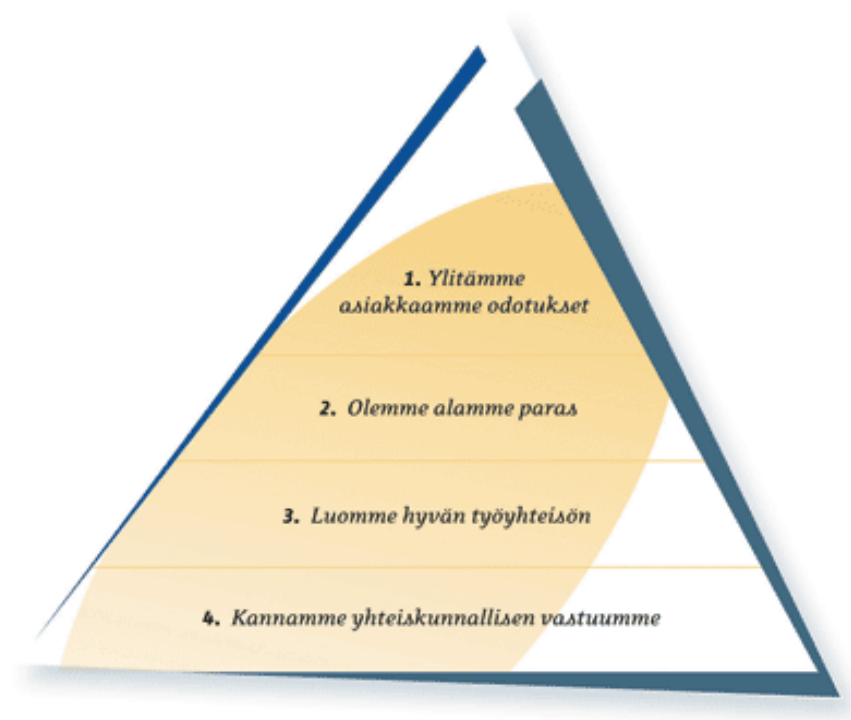
2.1 Kesko ja K-market

K-ryhmään kuuluvat K-kaupat, K-kauppiasliitto ja Kesko tytäryhtiöineen. Kesko hoitaa tavaroiden ostamisen sekä toimittamisen kauppoihin ja kehittää kaikille K-kaupoille yhtenäiset kauppakonseptit. Kesko myös määrittelee suurimman osan kaupan valikoimista ja enimmäishinnoista. Ruokakauppa on Keskon toimialoista suurin.

K-kauppias on vastuussa asiakaskohtaamisten hyvästä hoidosta. K-kauppias on itsenäinen yrittäjä. Hän voi sopeuttaa valikoimia, hinnoittelua ja toimintaa paikallisten tarpeiden mukaan. Kauppias myös hoitaa yhteyksiä paikallisiin sidosryhmiin, joita ovat esimerkiksi koulut ja lehdistö.

K-marketin tärkeimpänä tavoitteena on olla paikkakuntansa paras lähikauppa. Asiakkaiden odotusten mukaisesti tuotteiden tulisi olla laadukkaita ja tuoreita, valikoimien tulisi olla hyvät, hintojen kilpailukykyisiä ja asiointi sujuvaa.

Keskon ja K-kaupan arvot ohjaavat päivittäistä toimintaa:



1. Ylitämme asiakkaamme odotukset

Tunnetta asiakkaidemme tarpeet ja odotukset. Pyrimme luomaan heille myönteisiä kokemuksia yrittäjyyden ja toimintamme jatkuvan uudistamisen avulla.

2. Olemme alueemme ja alamme paras

Tarjoamme asiakkaillemme markkinoiden parhaat tuotteet ja palvelut varmistaaksemme kilpailukykyämme ja menestyksemme.

3. Luomme hyvän työyhteisön

Toimimme avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti.

4. Kannamme yhteiskunnallisen vastuun

Toimimme vastuullisesti ja noudatamme eettisesti hyväksyttäviä periaatteita kaikissa teoissamme niin työyhteisömme kuin yhteistyökumppaneidemme kanssa.