

PEREHDYTTÄMISOHJELMAN KEHITTÄMINEN S- MARKETTIIN

Kaisa Häkkinen

Opinnäytetyö
Helmikuu 2012

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



OPINNÄYTETYÖN
KUVAILULEHTI

Tekijä(t) HÄKKINEN, Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 13.2.2012
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PEREHDYTTÄMISOHJELMAN KEHITTÄMINEN S-MARKETTIIN		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) SILVENNOINEN, Pauliina		
Toimeksiantaja(t) S-Marketin myymäläpäällikkö		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Osuuskauppa Keskimaan S-Marketin myymäläpäällikkö. Työn tarkoituksena oli kehittää toimipaikkakohtainen perehdyttämishjelma S-Markettiin. Myös perehdytyskansio päivitettiin. Työn tavoitteena oli parantaa toimipaikan perehdyttämistä ja sen avulla turvata asiakaspalvelun laatu.</p> <p>Perehdyttämishjelman sisällön selvittämiseksi tutustuttiin aiheen kirjallisuuteen ja sen pohjalta laadittiin kyselylomake, joka jaettiin kaikille niille työntekijöille, jotka olivat työskennelleet S-Marketissa enintään puolitoista vuotta. Kyselylomake jaettiin myös työharjoittelijoille. Kyselyn avulla selvitettiin toimipaikan sen hetkisen perehdyttämisen taso ja mihin asioihin perehdyttämisessä tulisi keskittyä tulevaisuudessa. Kyselyistä selvisi, että toimipaikan perehdyttäminen oli heikkoa ja epä johdonmukaista. Perehdyttämishjelman tueksi tehtiin vielä perehdyttäjän muistilista, jonka sisältö koottiin perehdytyskansion pohjalta. Perehdyttämishjelmaa testattiin käytännössä äitiyslomalta palanneeseen työntekijään, ja häneltä kerättiin avointa palautetta ohjelman toimivuudesta.</p> <p>Opinnäytetyön lopullinen tulos toimeksiantajalle on päivitetty perehdytyskansio, perehdyttämishjelma ja perehdyttäjän muistilista. Päivitetty perehdytyskansio toimii kattavana tietopakettina ja muistin apuvälineenä sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Perehdyttämishjelman avulla perehdyttäminen tulee olemaan johdonmukaista ja tasalaatuista. Perehdyttämishjelman avulla perehdytettävä voi seurata omaa oppimistaan. Perehdyttäjän muistilista auttaa perehdyttäjää perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen.</p> <p>Perehdyttämishjelmaa tullaan testaamaan uudelleen käytännössä kesätyöntekijöihin kesällä 2012 ja keräämään palautetta ohjelman toimivuudesta ja mahdollisista epäkohdista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, perehdytyskansio, perehdyttämishjelma, asiakaspalvelu, palvelu, asiakastytyväisyys, S-Market		
Muut tiedot		

DESCRIPTION

Author(s) HÄKKINEN, Kaisa	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 13.2.2012
	Pages 40	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING AN ORIENTATION PROGRAM FOR S-MARKET		
Degree Programme Degree programme in Service Management		
Tutor(s) SILVENNOINEN, Pauliina		
Assigned by S-Market store manager		
<p>Abstract</p> <p>The thesis was commissioned by the store manager of the S-Market in the Central Cooperative Society. The aim of the thesis was to develop an orientation program for the S-market. Their guidebook was also updated. The objective was to improve the orientation process and help to ensure the quality of the customer service.</p> <p>To determine the content of the orientation program, the subject was studied in literature and based on that, the questionnaire was drafted which was distributed to all the workers having worked in the S-Market, one and a half year at the most. The questionnaire was also distributed to the trainees. By a survey the current level of the orientation was charted, as well as, what matters should be focused on in the future orientation programs. The result revealed that the orientation was poor and inconsistent. The orientation program was supported by writing a checklist to the persons in charge of the orientation program. The items on the checklist were compiled on the basis of the guidebook. The orientation program was tested in practice with an employee who returned to work from a maternity leave. The employee then gave feedback on the effectiveness of the new orientation process.</p> <p>The final outcome of the thesis for the commissioner was an updated guidebook, the orientation program and a checklist. The updated guidebook is a comprehensive information package and as a tool of the memory for the both new and the old employees. With the help of the orientation program, orientation will be consistent and uniform in quality. With the orientation program workers can follow their own learning. The checklist will help the persons in charge of the orientation during and after the orientation program.</p> <p>The orientation program will be tested again in practice, with summer workers in the summer of 2012, and feedback on the effectiveness and potential drawbacks of the program will be collected.</p>		
Keywords orientation, guidebook, orientation program, customer service, service, customer satisfaction, S-Market		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	S- MARKET	5
3	PEREHDYTTÄMINEN	7
3.1	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt.....	9
3.2	Perehdyttämisen vaiheet ja suunnittelu.....	10
3.3	Perehdyttämisen seuranta	11
4	PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS ASIAKASPALVELUSSA	12
4.1	Henkilökohtainen asiakaspalvelu	13
4.2	Asiakaspalvelu myymälässä.....	14
4.3	Palvelun laatu	17
4.4	Perehdyttämisen vaikutukset asiakaspalvelun laatuun.....	19
5	PEREHDYTTÄMISOHJELMAN LAADINTA	20
5.1	Prosessikuvaus.....	21
5.2	Tuotokset.....	24
5.2.1	Perehdytyskansio.....	25
5.2.2	Perehdyttämisohjelma.....	26
5.2.3	Perehdyttäjän muistilista	28
6	PEREHDYTTÄMISOHJELMAN TESTAAMINEN	29
7	PÄÄTELMÄT	33
8	POHDINTA	35
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	39
	Liite 1. Kyselylomake	39

KUVIOT

KUVIO 1 Palvelupolku myymälässä.....	15
KUVIO 2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	18
KUVIO 3 Perehdyttämisohjelman testaaminen.....	30

1 JOHDANTO

Nykypäivänä henkilökohtaisen asiakaspalvelun merkitys korostuu entistä enemmän, koska itsepalvelu on koko ajan lisääntynyt. Valitettavan usein asiakkaat pettyvät palveluodotuksissaan, koska ovat nykyään niin valveutuneita ja osaavat vaatia hyvää palvelua. Siksi erinomainen asiakaspalvelu onkin yrityksen yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. Jotta saadaan asiakas palaamaan yritykseen takaisin aina uudelleen ja erotutaan kilpailijasta muullakin kuin edullisuudella, tulee asiakaspalvelun olla kunnossa.

Jotta asiakkaiden palveleminen olisi mahdollisimman helppoa ja jouhevaa, tulee yrityksen kohdella henkilöstöään kuin asiakkaitaan. Yrityksen tulee luoda henkilöstölleen sellaiset työskentelyolosuhteet, että myönteinen asiakaspalveluasenne on mahdollista. (Selin & Selin 2005, 166.) Myönteinen asiakaspalveluasenne välittyy asiakkaalle ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Sen myötä asiakas palaa takaisin ja kertoo myös eteenpäin saamastaan erinomaisesta palvelusta. Saadakseen erinomaista asiakaspalvelua, ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä yrityksen tulee perehdyttää heidät hyvin ja perusteellisesti. Hyvällä perehdyttämällä työntekijän itsevarmuus kasvaa, virheet vähenevät ja luottaminen omaan osaamiseen kasvaa. Hyvällä perehdyttämällä vältetään ikäviltä asiakaskohtaamisilta ja reklamaatioilta. Ja sitä kautta taas luodaan positiivista yrityskuvaa asiakkaalle.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona, työpaikkaani, Osuuskauppa Keskimaan omistamaan S- Markettiin. Jatkossa, kun kerron työpaikastani, käytän siitä ilmaisua S-Market, koska en halua tuoda toimipaikan nimeä julki aiheen luottamuksellisuuden takia.

Työn tavoitteena oli kehittää toimipaikkakohtainen perehdyttämisohjelma, mitä S-Marketissa ei ennestään ole ollut ja sen avulla parantaa perehdyttämistä ja sitä kautta turvata asiakaspalvelun hyvä laatu. Osuuskauppa Keskimaalla on yleinen, kaikkia Osuuskauppa Keskimaan toimipaikkoja koskeva, perehdytyskansio, mutta se neuvoo

työntekijää vain ketjutasolla. Koska jokaisella Keskimaan toimipaikalla on erilaiset toimintatavat, pelisäännöt ja perehdyttäminen S- Marketissa oli aikaisemmin ollut sekavaa ja epäjohdonmukaista, oli toimipaikkakohtaiselle perehdyttämisohjelmalle konkreettinen tarve. Perehdyttämisen heikko laatu ilmeni kesätyöntekijöiden ja harjoittelijoiden ja myös joidenkin osa- aikaisten työntekijöiden puutteellisina tietoina ja taitoina. Perehdyttämisohjelman tavoitteena on parantaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä S- Marketissa. Perehdyttämisohjelman avulla perehdyttäminen tulee olemaan tulevaisuudessa johdonmukaista ja tasalaatuista. Ohjelman avulla turvataan erinomainen asiakaspalvelu S- Marketissa tulevaisuudessakin.

Ajatus perehdyttämisohjelman kehittämisestä syntyi jo kesällä 2010, kun huomasimme kesätyöntekijöiden puutteelliset tiedot ja taidot. Myös oma mielenkiinto työntekijöiden perehdyttämistä kohtaan ja se, että oli mahdollisuus päästä vaikuttamaan perehdyttämisen sisältöön ja sen laatuun, lisäsi halua lähteä kehittämään asiaa. Koska tällä hetkellä perehdyttäminen on puutteellista ja sekavaa, eikä siihen ole varattu tarpeeksi aikaa ja ketään tiettyä henkilöä ei ole nimetty perehdyttäjäksi, aiheuttaa se perehdytettävissä ristiriitaisia tunteita. Perehdyttäminen on ollut kaikkien työntekijöiden vastuulla eikä asioiden opettamisessa ole noudatettu yhteistä linjaa. Myös esimiehen tulokkaasta tiedottaminen henkilöstölle on ollut heikkoa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäisessä osassa käsitellään perehdyttämistä ja sen eri vaiheita. Toisessa osassa keskitytään asiakaspalveluun ja siihen kuinka hyvä perehdyttäminen näkyy asiakkaalle. Asiakaspalvelun osassa otetaan tarkempaan tarkasteluun asiakaspalvelu, palvelun laatu, asiakaspalvelu myymälässä ja kaikkien näiden merkitys asiakkaalle. Teoriaosuuden lähteinä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja internet lähteitä. Internet lähteitä on kirjallisia lähteitä enemmän, koska suurin osa aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ei ole enää kovinkaan ajankohtaista.

2 S- MARKET

S- Market on suomalainen elintarvikemyymäläketju ja se on S- ryhmän suurin päivittäistavara ketju. S- Market ketju perustettiin vuonna 1984, jolloin S- Marketit korvasivat osuuskauppojen eri nimillä toimineet marketit. Hyvänä esimerkkinä Sokos- tavaratalojen ruokaosastot, mitkä muutettiin S- Marketeiksi. Yleensä S- Marketit sijaitsevat lähiöissä ja taajamissa, mutta niitä löytyy myös vilkkaimpien liikenneväylien varsilta ja ABC- liikennemyymälöiden yhteydestä.

”S- Market on nykyaikainen ja monipuolinen ruokakauppa, jossa on helppo tehdä sekä päivittäiset että viikoittaiset ostokset. S-marketin toiminnan kulmakivinä ovat edullinen hintataso, monipuolinen ja laadukas tuotevalikoima sekä ostamisen helppous.” (Yritysupas 2012)

S- Marketin, missä työskentelen, omistaa Osuuskauppa Keskimaa. Osuuskauppa Keskimaa tarjoaa palveluja yli 100 toimipaikassa ja niihin kuuluu muun muassa market- ja tavaratalokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- ja poltonestekauppaa. Osuuskauppa Keskimaan toiminta- ajatus on tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajille. Kaikki Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä ja asiakkaat niiden omistajia eli asiakasomistajia. (S- kanava 2012)

Yrityksen arvojen avulla voidaan määritellä sen toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt, joita kaikkien työyhteisön jäsenten tulee noudattaa. Myös ymmärtämällä yrityksen arvot, työntekijöiden on helpompi tiedostaa mitkä ovat työn tavoitteet ja minkä takia työtä tehdään. Arvojen avulla luodaan myös yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksen sisällä. Saman arvomaailman omaavat ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään. (Kopperi). Osuuskauppa Keskimaan ja sen sadan toimipaikan yhteiset arvot ovat: osaaminen (ammattitaitoinen ja tyytyväinen henkilöstö), asiakkaan arvostaminen (tyytyväiset ja sitoutuneet asiakasomistajat), jatkuvuus (tehokas ja tuloksellinen toiminta) ja kehittäminen (tehokkaat prosessit).

S- Market sijaitsee Keski- Suomessa, Jyväskylässä. S- Marketissa työskentelee myymäläpäällikön lisäksi kymmenen vakituista työntekijää ja kolme määräaikaista. Kokoaikaista työntekijöitä on kolme, osa- aikaisia vakituksia työntekijöitä seitsemän ja osa- aikaisia määräaikaista kolme. Myymäläpäällikön lisäksi myymälässä toimii kolme tuoteryhmävastaavaa joiden vastuulla ovat tietyistä tuoteryhmistä, kuten leipä; liha, vihannekset ja hedelmät, huolehtiminen. Yksi tuoteryhmävastaavista on myös myymäläpäällikön sijainen eli toimii esimiehenä myymäläpäällikön ollessa poissa.

Työntekijöiden ikäjakauma on suuri. Työntekijöitä on 19:sta ikävuodesta 63:teen ikävuoteen. On rikkaus, että työntekijöitä on kaiken ikäisiä. Vanhemmat työntekijät voivat siirtää monen vuoden kokemustaan uusille työntekijöille ja nuoremmilla työntekijöillä on paljon uutta annettavaa jo vanhoiksi käyneisiin toimintamalleihin.

S- Marketissa töitä tehdään kolmessa eri vuorossa: aamu-, väli- ja iltavuorossa. Jokaisessa vuorossa on omat työtehtävät ja vastualueet. Koska työntekijöiden määrä on niin vähäinen, vuokratyövoimaa tarvitaan koko ajan enemmän ja enemmän, lomittajat mukaan lukien. Koska työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, on tärkeätä, että jokainen osaa ja omaksuu talon pelisäännöt ja niin sanotut arjen rutiinit mahdollisimman helposti ja nopeasti. Näin uusi työntekijä pystyy työskentelemään nopeammin itsenäisesti ja muilta työntekijöiltä säästyy aikaa. Jotta tämä toteutuisi käytännössä, tulee työhön perehdyttämisen olla kunnossa.

Osuuskauppa Keskimaan perehdytysohjeistuksessa kerrotaan, että ensivaikutelma esimiehestä ja muista työntekijöistä on ehdottoman tärkeä. Se vaikuttaa siihen, miten uusi työntekijä tulee suhtautumaan esimieheensä, työkavereihinsa, työhönsä ja koko Osuuskauppa Keskimaahan. Alkumetreillä luodaan pohja sille, että sitoutuneet ja ammattitaitoiset työntekijät viihtyvät Keskimaalla ja he haluavat panostaa työhönsä ja työpaikkaansa. Ohjeistuksessa sanotaan, että esimiehen ja perehdytykseen valitun henkilön tulisi olla vastaanottamassa uutta työntekijää ja laatia työntekijän kanssa yhdessä perehdytysuunnitelma huomioon ottaen hänen aiempi työkokemus, tiedot ja taidot. Myös palautekeskustelun päivämäärä tulisi sopia samalla, kun Kes-

kimaan oma perehdytyskansio käydään läpi suullisesti. Ohjeistuksessa kehoitetaan, että jokaisessa toimipaikassa olisi vain yksi- kaksi perehdyttäjää, jotka hoitaisivat perehdyttämisen. Näin perehdytys pysyisi tasalaatuisena. (Keskimaa intranet 2012)

Osuuskauppa Keskimaalla on myös käytössään seuraavanlainen, viime vuonna käyttöön tullut menetelmä, millä pyritään parantamaan asiakaspalvelua ja turvaamaan sen laatu.

4 askelta hyvään asiakaspalveluun:

- 1. Tervehdi asiakasta aina. Katso asiakasta silmiin, nyökkää, hymyile tai sano hei.*
- 2. Ole aktiivinen. Tervehdi aina ennen asiakasta.*
- 3. Hakeudu aktiivisesti asiakkaan luo, jos huomaat, että asiakas etsii jotain jne. Kuuntele ja kysele*
- 4. Tee lisämyyntiä mahdollisuuksien mukaan. Pelisilmää.*

(Keskimaa intranet 2012)

Tällä hetkellä S- Marketissa esimiehen tiedottaminen tulokkaasta muulle henkilöstölle on heikkoa. Ketään tiettyä henkilöä ei ole nimitetty perehdyttäjäksi eikä ole valmistauduttu uuden työntekijän tuloon millään lailla. Uuden työntekijän tai harjoittelijan kanssa ei ole tehty perehdytys suunnitelmaa eikä sovittu palautekeskustelun päivämäärää. Molemmat perehdytyskansiot ovat annettu uudelle työntekijälle, mutta niitä ei ole käyty yhdessä läpi esimiehen/ perehdyttäjän ja uuden työntekijän kanssa. Perehdyttämistä ei ole myöskään huomioitu työvuorosunnittelussa, joten siihen käytettävä aika on lähes olematonta.

3 PEREHDYTTÄMINEN

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset.” (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota tulee kehittää henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Se on myös tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Sen takia perehdyttäminen voi tarvittaessa koskea kaikkia yrityksen työntekijöitä. Kaikki asiat, mitkä kuuluvat itse työn tekemiseen esimerkiksi työkokonaisuus, työn eri vaiheet ja mitä tietoa ja osaamista tarvitaan, kuuluvat perehdyttämiseen. Lisäksi on tärkeitä opastaa erilaisten koneiden ja välineiden käyttö, terveys- ja turvallisuusasiat ja turvalliset työtavat. Nämä ovat pieniä investointeja pitkällä aikavälillä joilla muun muassa lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Uudelle työntekijälle ensimmäinen työpäivä uudessa työpaikassa on aina jännittävä ja siihen liittyy paljon odotuksia, uteliaisuutta ja mahdollisesti pelkoakin. Heti ensikohtaaminen esimiehen ja muiden työntekijöiden kanssa vaikuttavat siihen, minkälaiseksi yhteistyö ja oppiminen muodostuvat. Puolestaan ensimmäisten viikkojen kokemukset luovat pohjan tulevalle työroolille ja työsuhteelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Kjelin ja Kuusisto(2003) ovat teoksessaan myös sitä mieltä, että uuden työntekijän odotukset on yleensä varsin helppo täyttää. Uudella työntekijällä ei ole mitään ihmeellisiä odotuksia perehdyttämistä kohtaan. Hän haluaa tietää oman paikkansa työyhteisössä, yrityksen tuotteet, työvälineet ja oppia tuntemaan työkaverinsa. Tunnene siitä, että on tervetullut, on helppo saada aikaan. Uuden työntekijän huomioimisesta on pelkästään jo se, että hänen tuloonsa on valmistauduttu varaamalla työvälineet valmiiksi ja hänet esitellään työkavereille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.) Valmistautuminen ei vaadi paljon. Siihen kuuluvat muun muassa se, että uuden työntekijän nimilappu on valmis, avaimet ja työvaatteet ovat valmiina ja pukukaappi nimettynä työntekijän nimellä ja siivottuna. (Keskimaan intranet 2011)

3.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

”Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen kattaa työn taitovaatimusten ja tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten lisäksi aina myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä omatoimisuuden kannustamisen.” (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Työelämän muutosten takia on nykyään tärkeitä olla omatoiminen, vastuullinen ja aktiivinen. Myös yhteistyö työpaikan muiden työntekijöiden kanssa on välttämätöntä. Henkilö, joka on omatoiminen ja osaava, pystyy tarvittaessa muuttamaan toimintatapojaan ja kehittämään uusia. Jotta vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja työn tekemiseen paranisivat, tulee työpaikan toimintatapoja kehittää sen mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Yleisin perehdyttämisen tavoite on se, että perehdytettävä- uusi työntekijä tai muutokseen perehdytettävä pitkäaikainen työntekijä- pystyy nopeasti ja tuottavasti työskentelemään itsenäisesti. Kaikkien osapuolten kannalta katsottuna on tärkeitä, että perehdyttäminen on laadukasta ja tehokasta. Esimiehillä on vastuu töiden johtamisesta, kaikkien töiden sujumisesta ja myös lopullinen vastuu perehdyttämisessä. Mutta todennäköisesti kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat perehdyttämiseen jossain määrin, koska tehtäviä on hyvä jakaa. On tärkeitä muistaa, että kaikki ovat jollain tavalla vastuussa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta, myös perehdytettävä itse. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1.) Mutta täytyy muistaa, että perehdyttäjäksi valittu on suuri vastuu, koska hän edustaa koko yritystä ja työyhteisöä ja hänellä on vain yksi mahdollisuus saada aikaan hyvä ensivaikutelma. (Sims 2001.)

Penttisen ja Mäntysen (2009, 3-4) mukaan hyvin hoidetun perehdyttämisen hyötyinä voidaan nähdä tehokas oppiminen, oppimiseen tarvittavan ajan lyheneminen ja posi-

tiivinen suhtautuminen työhön ja työyhteisöön, mitkä lisäävät työhön sitoutumista. Myös poissaolot ja työturvallisuusriskit vähenevät ja sen kautta perehdyttävälle ja asiakkaille syntyy myönteinen kuva yrityksestä.

Hyvästä ja johdonmukaisesta perehdyttämisestä on suuri hyöty myös työnantajalle ja muille työntekijöille. Hyvän perehdyttämisen kautta uusi työntekijä oppii asiat nopeasti, itsevarmuus kasvaa ja osaaminen lisääntyy. Se antaa myös positiivisen kuvan yrityksestä työntekijälle. Näin työnantaja voi saada sitoutuneen, pitkäaikaisen ja työ-
leen omistautuneen työntekijän ja taata yrityksensä hyvän asiakaspalvelun tulevaisuudessaakin. Hyvä perehdyttäminen vähentää uuden oppimiseen tarvittavaa aikaa ja näin ollen muille työntekijöille jää paremmin aikaa muihin tehtäviin ja se taas näkyy asiakkaalle esimerkiksi päivittäistavarakaupassa myymälän siisteytenä ja täysinä hyllynä eli tuotteiden saatavuutena.

3.2 Perehdyttämisen vaiheet ja suunnittelu

Palvelualojen ammattiliiton, Pamin, verkkosivuilla kerrotaan perehdyttämisestä seuraavaa:

Perehdytyksessä käydään läpi työtehtäväsi, työsuhteeseen liittyvät asiat (esim. työaika, koeaika, palkka), työpisteet, työturvallisuuteen liittyvät asiat, esimerkiksi laitteiden käytön opastus ja ohjeistus sekä mahdollisten suojavaarusteiden käyttö. Perehdytyksen aikana saat usein ensimmäisen kontaktin myös työtovereihisi. (Duuniopas 2011)

Myös henkilön rooli vaikuttaa perehdyttämisen luonteeseen. Tulokkaan kokemus tulee huomioida, koska nuorella työntekijällä ei välttämättä ole niin hyviä valmiuksia uuden työn haltuunotossa niin kuin taas kokeneemmalla työntekijällä. Nuori työntekijä tarvitsee myös perusasioista enemmän tietoa. Osaamisen siirtäminen ja uuden työntekijän ohjaus ovat erittäin keskeisiä silloin, kun uudella työntekijällä on vähemmän työkokemusta ja ammattitaitoa. Tällöin on hyvä, että perehdyttäjä on saman alan kokeneempi ammattilainen ja perehdyttämisyksikön olisi hyvä olla pidempi kuin

kokeneemmalla tulokkaalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.) Näin kaikki työn kannalta oleelliset ja tärkeät asiat tulevat varmasti opittua ja säästyään ikäviltä tilanteilta myöhemmin.

Ennen kuin uuden työntekijän perehdyttäminen voidaan aloittaa, täytyy se ensin suunnitella. Suunnittelulla tarkoitetaan asioiden pohtimista ennalta. Kun perehdyttäminen suunnitellaan kunnolla, saadaan siihen johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Suunnittelun avulla voidaan helposti vaikuttaa tulevaisuuteen. Esimerkiksi hyvin suunniteltu perehdytys säästää perehdyttämiseen käytettävää aikaa, koska tiedetään mitä tulee opettaa. Perehdyttämisessä säästetty aika taas voidaan käyttää muihin työtehtäviin. Suunnittelun aikana tuulekin etsiä vastauksia esimerkiksi siihen, että paljonko tarvitsee varata aikaa eri työtehtävien perehdyttämiseen, jos perehdytettävä on ammattitaitoinen tai sitten, kun hän on ammattitaidoton aloittelija? (Kangas & Hämäläinen 2007, 6- 7.)

Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluvat myös erilaiset perehdyttämisohjelmat ja muistilistat sekä yksilöille että ryhmille. Ohjelmien laajuus määräytyy perehdytettävän tarpeiden mukaan. Perehdyttämisohjelmien sisältö suunnitellaan seuraavasti: määritellään oppimistavoitteet, aiheet ja asiat, aikataulutus, apuvälineet, mahdollinen oheisaineisto ja vastuhenkilöt. Ensimmäisenä määritellään oppimistavoitteet, koska ne antavat suunnan perehdyttämiselle. Jos ohjelmia tarvitsee kehittää, kannattaa kuunnella perehdytettävien kokemuksia ja mielipiteitä suunnitelmaa kehitettäessä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

3.3 Perehdyttämisen seuranta

Jotta perehdyttäminen olisi hyvää ja siitä olisi jotain hyötyä myös tulevaisuudessa, tulee sen tuloksia seurata ja arvioida. Perehdytettävän kanssa tulee sopia palautekeskustelun ajankohta ja selvittää onko oppimistavoitteet saavutettu ja miten hyvin suunnitelma toimi. Samalla voidaan arvioida mahdollisia puutteita ja tulisiko jotain tehdä toisin. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Palautekeskustelussa on tärkeitä saada selville perehdytettävän omia kokemuksia perehdytyksestä ja oppimistulosten arviointi tehdään yhdessä, minkä avulla saadaan selville mahdolliset kehittymistavoitteet. Arvioinnilla ja seurannalla ei siis pelkästään arvioida perehdytettävän tilannetta vaan myös yrityksen perehdyttämishojelman toimivuutta ja perehdyttäjien toimintaa. Perehdytettävän oppimisen seuraamista ei jätetä palautekeskusteluun vaan sitä seurataan samalla, kun sitä toteutetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdytettävän oppimisprosessin seuraaminen ei lopu palautekeskusteluun vaan perehdyttäjät seuraavat ja arvioivat oppimisprosessia myös sen jälkeen käyttäen apunaan tarkistus- ja muistilistoja. Näihin listoihin perehdyttäjä tekee merkinnän aina sitä mukaan, kun on käsitellyt kyseisen asian. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.) Näin perehdyttäjä on koko ajan perillä siitä mitä on opettanut ja mitä täytyy vielä opettaa. Tämä taas säästää perehdyttämiseen käytettävää aikaa ja perehdytettävä on nopeammin valmis työskentelemään omatoimisesti ja tehokkaasti.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 17) mainitsevat teoksessaan, että sitten vasta, kun kaikki asiat ovat perehdytettävälle opetettu ja niiden oppiminen on tarkistettu, voidaan todeta, että perehdyttäminen on varmistettu. Perehdyttämisen tarkistusvaihetta ei saa missään nimessä unohtaa, koska ilman sitä ei tiedetä onko vielä joitain asioita mitä perehdytettävän tulisi tietää tai osata. Tätä tarkistamatta voi edessä olla ikäviä tilanteita tulevaisuudessa. Esimerkiksi käytettävien työvälineiden kanssa voi sattua tapaturmia puutteellisten tietojen tai taitojen takia tai jonkin asiakastilanteen hoitaminen ei suju niin kuin olisi yrityksen toimintatapojen mukaista.

4 PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS ASIAKASPALVELUSSA

4.1 Henkilökohtainen asiakaspalvelu

Pohjois- Karjalan Aikuisopiston kouluttaja, liiketalousosastolta Alpo Nissinen kiteyttää haastattelussaan henkilökohtaisen asiakaspalvelun nykytilan paremmin kuin hyvin:

”Asiakaspalvelu kuten koko yhteiskunta on muuttunut viime vuosikymmenien aikana. Muutama kymmenen vuotta sitten asiakkaita palveltiin fyysisesti. Nykyään palvelua karsitaan joka paikassa: marketissa, tavaratalossa, ravintolassa, julkisella sektorilla. Myynti on kutistettu niin, että asiakkaaseen keskitytään vasta siinä vaiheessa kun kauppa on jo tehty.” (Nissinen, 39.)

Koska henkilökohtaista asiakaspalvelua saa nykyään yhä harvemmista paikoista, se nousee erittäin tärkeäksi yrityksen kilpailukeinoksi. Asiakkaat osaavat nykyään myös vaatia hyvää asiakaspalvelua. Mutta ongelma piilee siinä, että kuinka saada aikaan hyvää asiakaspalvelua, kun resurssit siihen ovat minimaaliset? Koska, aikaa on niin vähän, on hyödynnettävä asiakkaan omatoimisuutta saadakseen rahaa. (Nissinen, 40.)

Alpo Nissinen toteaa haastattelussaan myös sen, että myyjät eivät enää voi toimia nimenomaan myyjinä, koska aikaa ja työntekijöitä ei ole tarpeeksi. Juuri tämän takia tarvitaan koko ajan lisää koulutusta, koska tärkeintä on, että asiakkaat kokisivat tullessaan palveluksi. Tietenkään asiakaspalvelua ei voi opettaa kenellekään vaan se tulee henkilöltä luonnostaan. Siihen minkälainen asiakaspalvelija henkilö on vaikuttavat monet asiat kuten entiset kokemukset asiakaspalvelutilanteista, henkilökohtainen tausta, tunnetaso ja aivan ensimmäinen asiakaspalvelutilanne. Myös oma mielikuva siitä miten näkee asiakaspalvelun vaikuttaa siihen kuinka henkilö hoitaa palvelutilanteet. (Nissinen, 39.)

Jotta voidaan taata hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu tulevaisuudessakin, tulee palvelutaitoja kehittää jatkuvasti. Nykyään liian moni asiakaspalvelija osaa tuotelu-

telon ulkoa, mutta ei osaa kertoa sen tarjoamaa hyötyä asiakkaalle. (Completo consulting 2010.)

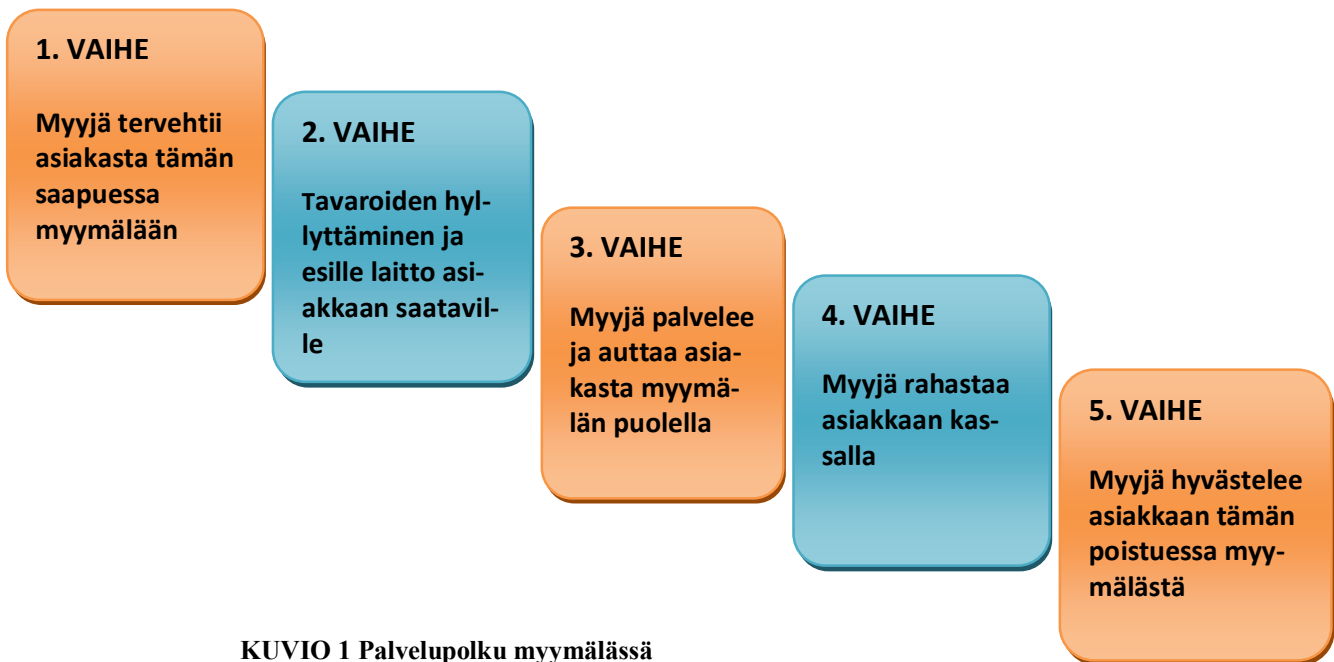
On totta, että mainokset auttavat asiakkaita tekemään ostopäätöksiä, mutta loppujen lopuksi suurin osa syntyy myymälässä. Myyjät ovat niitä, jotka auttavat asiakasta ostotapahtuman aikana omalla osaamisellaan ja ratkaisevat mahdolliset ongelmat. Ilman hyviä myyjiä ei tule hyvää myyntiä. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 9.) On tärkeätä, että myyjä pystyy välittämään osaamisensa ja ammattitaitonsa asiakkaalle. Myyjän täytyy pystyä esittämään asiat ammattitaitoisesti ja uskottavasti, koska epävarman esittämisen myötä uskottavuus kärsii ja tällöin todellisella osaamisella ei ole mitään väliä. (Rope 2009, 126.)

Monissa palveluyrityksissä asiakas tarvitsee ja kaipaa asiantuntijan apua. Niissä asiakaspalvelun merkitys kasvaa ja asioinnin onnistuminen riippuu monesta asiasta. Ei riitä, että puitteet ovat kunnossa, jos asiakaspalvelu on työkeää ja ammattitaidoton. Todennäköisesti tällöin asiakas valitsee kilpailijan, joka tarjoaa hyvää asiakaspalvelua ja vastaa asiakkaan tarpeisiin. Yritysten olisikin kannattavampaa panostaa hyvään asiakaspalveluun ja kilpailla sillä, eikä lähteä mukaan hintakilpailuun laskemalla hintoja, koska silloin kilpailijan on paljon vaikeampi vastata haasteeseen. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 9.)

Hyvä työhön perehdyttäminen onkin yksi asiakaspalvelun kehittämiskeinoista, mutta silti monet yrityksen eivät panosta siihen tarpeeksi. S-ryhmän ammattilehden (2012, 35) mukaan yrityksen tulisi panostaa uusien ja vanhojen, pitkään poissa olleiden, työntekijöiden perehdyttämiseen kunnolla saavuttaakseen hyvän asiakaspalvelun. Hyvä perehdyttäminen antaa hyvän työnantajakuva ja saa työntekijät sitoutumaan yritykseen.

4.2 Asiakaspalvelu myymälässä

Asiakaspalvelua tapahtuu myymälässä monessa paikassa. Monesti unohdetaan, että asiakaspalveluprosessi alkaa heti, kun asiakas saapuu myymälään ja loppuu vasta asiakkaan poistuttua myymälästä. Asiakaspalveluprosessi kuvaa sitä kuinka palvelu tapahtuu. Palveluprosessia kuvatessa kuvataan se sekä asiakaspalvelijan että asiakkaan näkökulmasta. (Berg 2011, 15.) Seuraavassa kuvio S- Marketissa tapahtuvasta palveluprosessista:



KUVIO 1 Palvelupolku myymälässä

Palveluprosessin aikana voi olla monia kriittisiä pisteitä niin sanottuja pullonkauloja. Kuten Alpo Nissisen edellä mainitsema seikka, että nykyään asiakas huomioidaan vasta sen jälkeen, kun kaupat ovat tehty ja rahat saatu.

S- Marketin pullonkauloiksi voidaan mainita asiakkaan tervehtiminen, palvelualltius myymälän puolella ja asiakkaan hyvästeleminen palvelutilanteen lopussa. Aina ei muisteta, että palveluketju alkaa asiakkaan saapumisesta myymälään ja päättyy vasta sen jälkeen, kun asiakas on poistunut myymälästä. Asiakaspalvelijan olisi koko ajan muistettava, että hän on töissä ja asiakasta on tervehdittävä aina ollessaan myymälän puolella työvaatteet yllä. Tauoilla liikutaan paljon myymälän puolella työvaatteet yllä ja tällöin edustetaan myymälää. S- Marketissa palvelualltius myymälän

puolella on heikkoa, jos verrataan kassapuolen palveluun. Myyjät ovat monesti niin uppoutuneita kuorman purkuun ja tavaran hyllyttämiseen, etteivät aina rekisteröi asiakasta, joka selvästi saattaa etsiä jotain tuotetta, mutta ei tohdi pyytää apua. Olisi oltava aktiivisempi ja mentävä kysymään, että kuinka voi olla asiakkaalle avuksi. Ympäristöön tulisi kiinnittää enemmän huomiota työskentelyn aikana. Näitä asioita kehittämällä ja ottamalla ne huomioon jo perehdyttämisvaiheessa, saadaan aikaan erinomaista asiakaspalvelua ja lisäarvoa asiakkaalle.

Suurin osa henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta S- Marketissa tapahtuu kassalla. Koska kaikki S- Marketin asiakasomistaja asiakkaat ovat myös osuuskauppansa omistajia, on heillä täysi oikeus vaatia erinomaista asiakaspalvelua. Myös Pakkanen ja muut toteavat teoksessaan *Palvelun taitajaksi* (2009, 32- 33), että kassanhoitaja viimeistelee ostoskäynnin ja se on viimeisin asia, mikä asiakkaalla jää palveluprosessista mieleen. Jos palvelu kassalla on ollut huonoa, se mahdollisesti romuttaa aiemmin saadun hyvän palvelun myymälän puolella. Varmistaakseen asiakkaan palaamisen myymälään, tulee kassanhoitajan palvella asiakas loppuun asti, toivottaa tervetulleeksi uudelleen ja hyvästellä tavalla tai toisella.

Pakkasen ja muiden teoksesta *Palvelun taitajaksi* löytyy hyviä ohjeita erinomaiseen kassatyöskentelyyn. Saadakseen asiakkaan palaamaan myymälään uudelleen, kassanhoitajan tulee muistaa katsekontakti, hymy, tervehtiminen ja ennen kaikkea huomion kiinnittäminen asiakkaaseen. Vaikka kassalla joutuisi jonottamaan, asiakas yleensä jaksaa odottaa, jos kassanhoitaja suoriutuu työstään ja asia hoituu nopeasti. Tällöin kassanhoitajan täytyy olla ripeä, kärsivällinen, huolellinen ja ystävällinen. Kassa saa joskus kuulla hyvinkin luottamuksellisia asioita asiakkaan elämästä. Niihin on syytä suhtautua kunnioittavasti eikä rikkoa luottamusta lavertelemalla asioista muille. Tällaisessa tilanteessa kassanhoitajalta vaaditaan sekä tarkkuutta, luottamuksellisuutta että asiallisuuttakin. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 32- 33.)

Myös S- Marketilla on tiettyjä asioita mitä vaaditaan yritykseltä ja henkilöstöltä, jotta asiakaspalvelu pysyisi hyvänä ja asiakas kokisi saavansa palvelua ja palaisi myymälään

uudelleen. Niitä ovat turvallisuus ja luottamus, ongelmatilanteiden hoito, asiakas tietää; että asiat sujuvat, tunne; että asiakasta kuunnellaan ja asiakkaan ja myyjän välillä vallitsee yhteisymmärrys. (S- Market perehdytyskansio 2011, 14.) Se, että nämä asiat ovat ja pysyvät kunnossa, vaatii hyvää työhön perehdyttämistä, koska ilman osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä ei voida odottaa asiakkaan tuntevan luottamusta tai turvallisuutta yritystä ja sen henkilöstöä kohtaan.

4.3 Palvelun laatu

”Kaikissa laadun määritelmässä esiintyy aina asiakas.” (Lillrank 1998, 42.)

Palvelun laadun lähtökohtana ovat asiakkaan odotukset. Asiakkaat eivät odota palvelulta mitään ihmeitä vaan odottavat, että yritys tekee sen mitä pitääkin. Palvelun hinnalla on merkitystä asiakkaiden odotuksiin. Mitä kalliimpi palvelu on, sitä suuremmat odotukset. Myös yrityksen lupaukset, jotka lupaavat palveluhenkisyttä ja laatua, lisäävät asiakkaiden odotuksia. Mitä enemmän asiakkaalla on odotuksia palvelua kohtaan, sitä suurempi pettymys on, jos palvelun laatu on heikkoa. Jos yritys pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta, palvelun laatu koetaan hyväksi, mutta silloin kun yritys ylittää asiakkaan odotukset, palvelun laatua voidaan sanoa erinomaiseksi. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 47.)

Asiakkaan havaitsemaa laatua on paljon vaikeampi muuttaa numeroiksi, kuten esimerkiksi kustannuksia. Havaintoihin liittyvää tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä on vaikea pisteyttää. (Lillrank 1998, 182). Palvelun laatua voidaan mitata monella eri tavalla ja yksi niistä on asiakastyytyväisyystutkimus. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan odotusten täyttymistä. Laadunkehittämisen ehdoton painopiste on asiakastyytyväisyydessä, koska asiakas on aina lopullinen laadun arvioija. (Lecklin 2006, 105.) Koska tyytyväinen asiakas kertoo hyvästä palvelusta helpommin eteenpäin ja käyttää samaa palvelua uudestaan, on asiakastyytyväisyys yrityksen kehittämisen kannalta elintärkeätä. Jotta asiakastyytyväisyys saadaan pidettyä kunnossa, tulee yrityksen panostaa perusteelliseen työhön perehdyttämiseen. Ilman hyvää pe-

rehdytystä työhön työntekijältä ei voida odottaa virheetöntä osaamista ja ammattitaitoa.

Selin ja Selin (2005, 31.) ovat laatineet seuraavanlaisen taulukon missä on kaksi vaihtoehtoa kuinka mitata asiakastytyväisyyttä:

Miten mitata asiakastytyväisyyttä ?

<i>Näinkö...</i>	<i>...vai kenties näin?</i>
- <i>reklamaatioiden väheneminen</i>	- <i>saatujen asiakaskiitosten määrä hyvin tehdystä työstä</i>
- <i>ratkaistujen ongelmien määrä</i>	- <i>asiakkaalta saadut kiitokset hyvästä asiakaspalvelusta</i>
- <i>saavutettu ajansäästö asiakaspuhelujen kestossa</i>	- <i>asiakkaalta saadut vapaaehtoiset palautteet tuote- ja palvelukokonaisuudesta</i>
- <i>toimitusviivästysten vähentyminen</i>	- <i>asiakasprosessien tuntemuksen lisääntyminen yrityksessä</i>
- <i>saavutettu ajansäästö asiakastilanteissa</i>	- <i>ilo ja hymy työpäivän aikana</i>

KUVIO 2 Asiakastytyväisyyden mittaaminen

Taulukosta voidaan nähdä kuinka suuri merkitys henkilökunnan ammattitaidolla ja osaamisella on asiakastytyväisyyteen. Koska henkilökunta kohtaa asiakkaan, heidän kauttaan muodostuu yrityksen ulkoinen kuva. Henkilökunnalla tulee olla riittävä tuotetietous, jotta he eivät anna ammattitaidotonta kuvaa asiakkaalle. Näin vältytään myös reklamaatioilta. Henkilökunnan pitää pystyä ottamaan vastaan palautetta ja välittämään se oikeaan osoitteeseen, jotta siitä olisi apua toiminnan kehittämiseen. Henkilökunnalla pitää olla myös kykyä kuunnella asiakasta. Näin saadaan ratkottua

mahdollisia ongelmatilanteita nopeasti ja ammattitaitoisesti. Tämä luo taas luottamusta yrityksen ja asiakkaan välille ja asiakas tuntee, että häntä kuunnellaan.

S- Marketissa asiakastyytyvääsyyttä mitataan kirjallisten asiakaspalautteiden avulla. Asiakaspalautteille on olemassa oma laatikko ja asiakaspalautte- lomakkeita on saatavilla kassapäässä. Lomakkeessa kysellään myymälän siisteydestä, tuotteiden saatavuudesta, asiointin nopeudesta ja palvelun laadusta. Seuraavassa muutamia esimerkkejä S- Marketin asiakaspalautteista:

”S- Marketissa on paras valikoima, tuoreimmat tuotteet ja erittäin hyvä palvelu. Henkilökunta on todella ystävällistä ja ilmeet ovat aina iloisia.”

”Kassat toimivat nopeasti ja myyjät ovat todella taitavia työssään.”

”S- Market on paras kauppa. Saamme täältä kaiken tarvitsemamme, eikä tyhjiä hyllyjä tarvitse harmitella.”

Pakkanen ja muut (2009, 48) ovat teoksessaan sitä mieltä, että saadakseen asiakkaat kanta- asiakkaakseen, yrityksen tulee yrittää ylittää asiakkaiden odotukset. Kaikki palveluprosessin aikana tapahtuneet asiat vaikuttavat kokonaisuuteen; etenkin henkilökunnan osaaminen ja palveluasenne. Vaikka asiakas ei saisi jotain haluamaansa tuotetta, mutta asiakaspalvelija yrittää löytää korvaavaa tuotetta tilalle siinä onnistumatta, asiakas on mahdollisesti tyytyväinen saamaansa palveluun ja siihen, että asiakaspalvelija yritti ratkaista hänen ongelmansa.

4.4 Perehdyttämisen vaikutukset asiakaspalvelun laatuun

Toimivat prosessit, hieno tekniikka ja hyvä johtaminen ei takaa hyvää laatua, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. Laadukkaan toiminnan paras tausta on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Jos yrityksen johto pitää henkilöstöä pelkkänä kustannustekijänä, ovat laadukkaat toiminnan edellytykset heikot. Korkean laatutason tulee olla henkilöstön tavoite ja sen nostamiseksi on pystyttävä asennoitumaan uusiin toimintamalleihin myönteisesti. Henkilöstön on myös tiedet-

tävä ja ymmärrettävä kuinka he voivat omalla työpanoksellaan vaikuttaa laatuun. (Lecklin 2006, 213- 215).

Kun uusi työntekijä perehdytetään työhönsä hyvin, hän pääsee nopeasti töihin kiinni, työn laatu on parempaa ja työ hyvinvointi paranee. Tämän myötä myös asiakasreklamaatiot, virheet ja tapaturmat vähenevät ja asiakkaat saavat laadukasta palvelua ja heidän tyytyväisyytensä kasvaa. (Ässä 2012, 35.)

Liian usein uusi työntekijä opetetaan vain kopioimaan olemassa olevia toimintamalleja ja näin työntekijä ei sisäistä työnsä todellista tarkoitusta eikä oman työpanoksensa vaikutusta palvelunlaatuun. Jos perehdyttäminen hoidetaan huonosti, uusi työntekijä heikentää helposti toiminnallaan asiakaspalvelun sujuvuutta eikä ole yhtä nopea kuin rutinoituneemmat työntekijät ja näin aiheuttaa myös viivästymistä aikatauluissa. Tällaisista tilanteista syntyvät virheet johtavat reklamaatioihin ja kaikkein pahimmasa tapauksessa asiakkaan menetykseen ja yrityksen maineen vahingoittumiseen. Toistuvat virheet ja puutteet asiakaspalvelussa vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin silmissä. Sillä taas on huono vaikutus henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Joten voidaan todeta, että hyvällä perehdyttämisellä turvataan laatua ja tuottavuutta sekä henkilöstön pysyvyyttä ja myönteistä asennetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20- 21.) S- Marketissa perehdyttämisen merkitystä asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ei ole selvitetty.

Perehdyttäminen on siis hoidettava niin, että se turvaa yrityksen toiminnan laadun, myönteisen asenteen koko henkilöstössä ja antaa kokonaiskuvan yrityksestä ja oman työn liittymisestä siihen. (Viitala 2004, 260- 264.)

5 PEREHDYTTÄMISOHJELMAN LAADINTA

Suurin osa yrityksistä pitää perehdyttämistä tärkeänä, mutta silti se on yksi laiminlyödyimmistä prosesseista yrityksissä. Perehdyttäminen alkaa heti siitä, kun uusi

työntekijä ja yritys kohtaavat ensimmäisen kerran. Monesti mainitaan, että perehdyttämisen voisi aloittaa jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttämisen loppumista on vaikea määritellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Osuuskauppa Keskimaan intranetissä (25.1.2012) kerrotaan, että Keskimaalle tulee jatkuvasti uusia työntekijöitä, työharjoittelijoita ja työelämään tutustujia, unohtamatta työpistettä talon sisällä vaihtavia tai muutoin pitkään poissaolleita, joten perehdyttäminen näyttää yllättävän suurta osaa arkipäiväisessä toiminnassa. Perehdyttäminen on suhdetoimintaa, joka hyvin hoidettuna luo positiivista yrityskuvaa ja panostamalla perehdyttämiseen varmistetaan, että Keskimaalla on työntekijöitä tulevaisuudessakin.

Uusi työntekijä on yritykselle merkittävä sijoitus, johon tulee ja kannattaa panostaa. Onnistunut perehdytys takaa työtehtävien omaksumisen tehokkaasti ja riittävän nopeasti sekä lisää itsenäistä ja aktiivista otetta työhön. Pitkällä tähtäimellä perehdyttämiseen käytetty aika ei mene hukkaan.

5.1 Prosessikuvaus

Opinnäytetyön aihe löytyi helmikuussa 2011, kun työantajani, opinnäytetyön toimeksiantaja, ehdotti perehdyttämisohjelman tekemistä toimipaikkaamme S- Markettiin. Aihe oli erittäin hyvä, koska toimipaikassa ei ole ennen ollut perehdyttämisohjelmaa eikä johdonmukaista ja tasalaatuista perehdyttämistä, vain pelkkä toimipaikan oma perehdytyskansio ja Osuuskauppa Keskimaan ketjutasolle yltävä perehdytyskansio on toiminut perehdyttämisen tukena. Perehdyttämisohjelman tueksi tehtiin myös uusi perehdytyskansio ja perehdyttäjänmuistilista. Aihe oli myös erittäin ajankohtainen, koska suunnitteilla oli nimetä, joku työntekijöistä kummiksi uusille työntekijöille.

Aihevalinta esitettiin opinnäytetyöseminaarissa helmikuussa ja maaliskuussa 2011 tuli tieto aiheen hyväksymisestä ja opinnäytetyön ohjaavasta opettajasta. Maalis-

kuussa 2011 kerättiin perehdyttämiseen ja asiakaspalveluun liittyvää aineistoa ja suunniteltiin kansion rakennetta.

Perehdyttämisohjelman toteutustavasta päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja siihen liittyviä palaveria pidettiin huhtikuussa 2011. Perehdyttämisohjelman rungoksi valittiin Työturvallisuuskeskuksen (2007, 12.) laatima malli perehdyttämisohjelmasta. Samaan aikaan koottiin perehdytyskansiota. Perehdytyskansion ja perehdyttämisohjelman sisältö saatiin työntekijöille teettämän kyselyn pohjalta ja alaan liittyvään kirjallisuuteen perehtymällä kesällä 2011. Kirjallisuuteen perehtymällä saatiin selville, että mitä kaikkia asioita perehdyttämisessä pitää ottaa huomioon ylipäättään ja kuinka se vaikuttaa asiakaspalvelunlaatuun. Kyselyn avulla selvitettiin mihin asioihin tulee todella kiinnittää huomiota, kun perehdytetään uusi työntekijä S- Marketin ”talon tavoille”.

Kysely suunniteltiin kesäkuussa 2011 perehdyttämiseen liittyvän aineiston pohjalta ja S- Marketin vanhaan perehdytyskansioon perehtymällä. Ensimmäisenä oli tärkeätä selvittää sen hetkisen perehdyttämisen taso S- marketissa. Siksi kyselyssä tiedusteltiin oliko työntekijä perehdytetty, kun hän aloitti työt S- Marketissa ja jos oli, oliko siihen käytetty aika riittävä ja kuinka kauan perehdyttäminen kesti. Perehdyttäminen tulisi käyttää aikaa tarpeeksi, koska pidemmällä tähtäimellä se on hyvä investointi. Perehdytettävä oppii kaikki tarpeelliset asiat kerralla kunnolla ja on nopeasti valmis työskentelemään itsenäisesti ja tuottavasti.

Niin kuin Kangas ja Hämäläinen (2007, 9) toteavat teoksessaan, että perehdyttäjän tulisi olla yksi, esimiehen nimeämä henkilö koko perehdyttämisen ajan, myös kyselyssä tiedusteltiin oliko S- Marketissa perehdyttäjä sama henkilö koko perehdyttämisen ajan. Kyselyssä kysyttiin myös oliko henkilö aikaisemmin työskennellyt kauppalalla tai yleisesti palvelualalla ja, jos oli niin kuinka kauan. Tämä oli tärkeätä selvittää, koska perehdyttämistä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon uuden työntekijän tausta ja mahdollinen aiempi työkokemus.

Myös työsuhteen laatua tiedusteltiin kyselyssä, koska haluttiin selvittää, että onko kesätyöntekijöiden, osa-aikaisten työntekijöiden ja työharjoittelijoiden perehdyttämässä eroja. Monissa yrityksissä kesätyöntekijöiden ja työharjoittelijoiden perehdyttämistä ei pidetä yhtä tärkeänä kuin muiden työntekijöiden, koska heidän ajatellaan työskentelevän yrityksessä vain hetken aikaa. Mutta sinäkin aikana he edustavat yritystä ja palvelun laadun tulisi olla yhtä hyvää kuin yleensä. Lopuksi kyselyssä tiedusteltiin, että mitä ja missä järjestyksessä työntekijä haluaisi oppia asioita, jos perehdyttämiseen olisi varattu kolme päivää. Opittavat asiat pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestykseen sen päivän kohdalle minä päivänä haluaa kyseisen asian oppia. Näin selvitettiin perehdyttämisohjelman oppimistavoitteet, mitkä tulee aina selvittää ensimmäisenä perehdyttämisohjelmaa suunniteltaessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Heinäkuussa 2011 kyselyt avattiin ja kaikki vastaukset käsiteltiin anonymisti. Kyselystä saatujen vastauksien perusteella rakennettiin toimipaikkakohtainen perehdyttämisohjelma ja perehdyttäjänmuistilista S- Markettiin. Perehdyttämisohjelman jälkeen koottiin uusi perehdytyskansio, mihinkä liitettiin perehdyttämisohjelma ja perehdyttäjänmuistilista. Perehdytyskansion koonnissa apuna käytettiin toimipaikan vanhan perehdytyskansion (2007) materiaalia, mitä oli erittäin paljon, mutta mikä oli jo monta vuotta vanhaa, sekä Osuuskauppa Keskimaan koko ketjun kattavaa perehdytyskansiota (2010). Hyödyksi toimipaikan vanhasta kansioista käytettiin joitain työsuhteen alussa muistettavia asioita, mitkä eivät olleet muuttuneet vuosien aikana ja työjärjestyksen rakennetta, mikä on edelleen sama. Muuten kansio rakennettiin kokonaan uudelleen.

Elokuussa 2011, kun uusi perehdyttämisohjelma oli valmis, sitä testattiin käytännössä äitiyslomalta palaavaan työntekijään. Ennen perehdyttämisen ensimmäistä päivää työntekijälle annettiin perehdytyskansio kotiin luettavaksi ja esimies tiedotti työntekijän palaamisesta, kaksi viikkoa ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää, viikoittaisessa viikkopalaverissa. Näin henkilöstö oli ajoissa tietoinen asiasta ja osasi aloittaa valmistautumisen tulokkaan perehdyttämiseen. Esimies myös nimesi opinnäytetyön-

tekijän tulokkaan perehdyttäjäksi. Myös perehdyttämisen palaute ja seuranta keskustelun ajankohdasta sovittiin tulokkaan kanssa heti perehdyttämisen ensimmäisenä päivänä. Keskustelu oli tarkoitus pitää parin viikon kuluttua perehdyttämisestä. Tulokkaalta kerättiin myös palautetta perehdyttämishjelman toimivuudesta ja sen mahdollisista puutteista.

5.2 Tuotokset

Lopullinen opinnäytetyö koostuu neljästä osasta: perehdyttämistä parantava ja asiakaspalvelun laadun turvaava perehdyttämishjelma, perehdyttäjänmuistilista, päivitetty perehdytyskansio ja opinnäytetyö raportti. Perehdytyskansio ja perehdyttäjän muistilista yhdessä tukevat perehdyttämishjelmaa.

Perehdyttämisen tilannetta selvitettiin tekemällä kysely kaikille niille työntekijöille, jotka ovat työskennelleet S- Marketissa enintään puolitoista vuotta ja myös kaikille työharjoittelijoille. Alkuun suunniteltu niin sanottu uusien työntekijöiden kummin nimeäminen jätettiin pois ja päätettiin, että perehdyttäjä valitaan aina työryhmän kesken tilanteen mukaan, mutta niin, että perehdyttäjä pysyy samana koko perehdyttämisen ajan.

Kyselylomake (LIITE 1) jaettiin kaikille niille työntekijöille, jotka olivat sillä hetkellä työskennelleet S- Marketissa enintään puolitoista vuotta ja myös kaikille työharjoittelijoille. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä kahdeksan yhdeksästä. Vastausprosentti oli siis erittäin hyvä, 99,9 prosenttia. Kyselyssä tiedusteltiin muun muassa sitä, että oliko työntekijä perehdytetty hyvin, kuinka kauan perehdyttämisen tulisi kestää, kenen tulisi hoitaa perehdytys ja oliko perehdyttäminen järjestelmällistä. Melkein kaikki kyselyyn vastanneet olivat samaa mieltä perehdyttämisen suurimmista epäkohdista: ajan puute, sekavuus ja perehdyttäjän nimeämättömyys. Kyselystä saatujen vastausten perusteella tultiin siihen tulokseen, että perehdyttämishjelman ja perehdyttäjänmuistilistan tekeminen on välttämätöntä. Jotta perehdytyskansio voi toimia pe-

rehdytysohjelman tukena, tuli se päivittää ajan tasalle. Kansion rakenne ja ulkonäkö päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, mutta kansion, perehdyttämishjelman ja perehdyttäjänmuistilistan toteutuksesta vastasi opinnäytetyön tekijä. Myös perehdyttäjänmuistilista on tehty tukemaan ohjelmaa ja toimimaan perehdyttäjän apuna.

Perehdyttämishjelman avulla perehdyttäminen on johdonmukaista ja tasalaatuista kaikille S- Marketin työntekijöille. Perehdytyskansioista työntekijät voivat tarpeen tullen tarkistaa asioita ja se toimii hyvänä teoriapohjana toimintasuunnitelmille ja talon pelisäännöille. Perehdyttäjänmuistilista toimii perehdyttäjän apuna perehdyttämisen aikana ja sen jälkeen. Perehdyttäjänmuistilista voidaan antaa myös perehdyttävälle, jotta hänkin voi seurata mitä hänelle on opetettu ja mitä ei.

5.2.1 Perehdytyskansio

S- Marketin uusi perehdytyskansio koottiin kokonaan uudelleen toimeksiantajan kanssa. Kansion haluttiin olevan selkeä, helppolukuinen ja aina ajan tasalla. Toimeksiantaja halusi uudesta perehdytyskansioista tiiviin ja helppolukuisen tietopakettin, joten heti kansion alkuun on koottu kaikki tärkeät tiedot toimipaikasta, työsuhteen alussa muistettavat asiat ja tietoa tauoista. Myös uusien pelisääntöjen päivittäminen oli erittäin tärkeää.

Kansio sisältää normaalia enemmän tietoa asiakaspalvelusta, koska Osuuskauppa Keskimaan vuoden 2011- 2012 koulutusten pääpaino on erinomaisessa asiakaspalvelussa. Kansio on koottu niin, että se toimii hyvänä muistin tukena myös vanhoille työntekijöille ja helpottaa tiedon etsintää. Kansioista tehtiin sekä paperinen että sähköinen versio, jotta sitä olisi helppo päivittää. Kansiota pidetään toimipaikan taukotilassa, jotta se on kaikkien työntekijöiden luettavissa. Sähköinen versio on kassatoimistojen tietokoneen työpöydällä, jotta kaikki työntekijät voivat sitä tarvittaessa päivittää.

Kansion alussa kerrotaan toimipaikasta ja sen henkilökunnasta ja jokaisen vastuualueista. Myös kaikki työsuhteeseen alussa muistettavat asiat mainitaan heti kansion alussa. Yrityksen arvoista ja taustoista ei kerrota kansiossa, koska ne mainitaan Osuuskauppa Keskimaan omassa ketjutason perehdytyskansiossa, mikä on saatavilla Keskimaan intranetistä. Erityisesti kansiossa perehdytään asiakaspalveluun, koska Keskimaa Osuuskaupan tämän vuoden henkilöstön koulutusten pääpaino on asiakaspalvelussa.

Kansio sisältää tietoa myös asiakasomistajuudesta ja S- pankista, koska toimipaikka toimii myös näiden asioiden asioimispaikkana. Yleisillä pelisäännöillä ja toimintatavoilla on kansiossa suuri rooli, koska ne ovat toimivan työpaikan kulmakiviä. Kansiossa on asiaa myös työturvallisuudesta ja siitä miten tulee toimia kohdatessa hankalan tai vaarallisen asiakkaan. Viimeisenä kansiossa on tarkkaan selvitetty aamu- ja ilta-vuorolaisten eri työtehtävät.

5.2.2 Perehdyttämisohjelma

Perehdyttämisohjelma rakennettiin työntekijöille teettämän kyselyn pohjalta. Kyselyn rakenne tehtiin kirjallisuudesta saadun tiedon perusteella. Kaikki kahdeksan kyselyyn vastannutta työntekijää olivat sitä mieltä, että perehdyttämiselle tulisi varata aikaa ainakin kolme päivää. Toinen asia, mistä kaikki vastanneet olivat samaa mieltä, oli se, että perehdyttäjän tulee olla sama henkilö koko perehdyttämisen ajan. Näiden tietojen perusteelle päätettiin, että perehdyttämisen tulee kestää kolme päivää ja perehdyttäjänä toimii sama henkilö kaikki kolme päivää. Toimeksiantajan kanssa tuli myös siihen tulokseen, että perehdytyskansio tulisi antaa uudelle työntekijälle kotiin luettavaksi jo ennen ensimmäistä työpäivää. Näin työntekijä voi tutustua kansioon kaikessa rauhassa ja hänellä on jo ensimmäisenä työpäivänä jonkinlainen teoriapohja talon tavoista.

Kyselyssä tiedusteltiin myös asioiden oppimisjärjestystä. Mitä tulisi oppia minäkin päivänä, koska oli tärkeätä selvittää mitä asioita eri-ikäiset ja erilaisen taustan omaavat pitävät tärkeinä asioina oppia missäkin järjestyksessä. Näin voitiin asettaa kaikkia parhaiten palvelevat oppimistavoitteet jokaiselle päivälle ja tietenkin niin, että niitä on mahdollista muokata perehdytettävän taustan ja kokemuksen mukaan. Seuraavassa on esimerkkejä oppimisjärjestys- kysymyksen vastauksista. Niistä näkee kuinka vastauksissa on eroja eri iän ja taustan mukaan.

”Ensimmäisenä päivänä olisi hyvä lukea pelisäännöt ja perehdytyskansio. Kiertää myymälä jonkun työntekijän kanssa. Toisena päivänä voisi seurata kassatyöskentelyä ja olla mukana aamun myymäläporukan kanssa ja kolmantena päivänä opetella hyllytystä ja olla kassalla perehdyttäjän kanssa.”

(18-vuotias mies. Ei aiempaa työkokemusta palvelualalta)

”Ekana päivänä voisi opetella aamun pääkassan hommat, seuraavana päivänä sitten olisi aamun myymälävuorossa ja opettelisi työjärjestyksen ja hyllytyksen. Kolmantena päivänä voisi opiskella iltavuoron hommia ja kaikkea ”nippelitietoa”: pullonpalautuksen, tuotteiden saldojen tarkastuksen, hintalappujen teon jne.”

(23-vuotias nainen. Kahden vuoden työkokemus kaupanalalta)

”Ensimmäisenä päivänä perehdytyskansion luku, toimipaikkaan tutustuminen ja kassalla työskentely. Toisena päivänä myymäläpuolen työjärjestysten opettelu aamulla/ illalla, hyllytysohjeet ja kassalla työskentelyä. Kolmantena päivänä aamun pääkassan toimistotyöt, kassalla työskentely, tupakkakoneen käyttö, lehtipalautus, pullokone ja saatavuusmittauksen opettelu.”

(32-vuotias nainen. 14 vuoden työkokemus palvelualalta)

Perehdyttämisohjelman ensimmäisen päivän oppimistavoitteeksi asetettiin toimipaikkaan ja muihin työntekijöihin tutustuminen, perehtyminen uudelleen perehdytyskansioon ja kaikkiin muihin tärkeisiin kansioihin ja aamukassan työtehtävät perehdyttäjän kanssa yhdessä.

Toisen perehdyttämispäivän tavoitteena on oppia aamun myymälävuoron tehtävät ja niiden työjärjestys. Opiskella lisää kassatoimintoja ja tehdä S-ryhmään ja sen toimin-

taan liittyviä Jollas- tehtäviä Jollaksen omilla verkkosivuilla. Myös Piccolinkillä hävikin kirjaaminen on toisena päivänä opittavia asioita. Piccolinkki on radiopäätelaite, mitä kannetaan mukana koko työvuoron ajan ja mihin jokainen työntekijä saa omat käyttäjätunnukset. Sillä voidaan muun muassa tehdä tilauksia, kirjata tuotepuutteita ja hävikkiä eli rikki tai pilalle menneitä tuotteita. Piccolinkin avulla tehdään myös myymälän lehtipalautukset ja uusia hintalappuja. Pelkästään tuoteryhmävastaavat ja heidän sijaisensa saavat tehdä muutoksia tilauksiin. Muut toiminnot ovat sallittuja kaikille.

Kolmantena perehdyttämispäivänä opetellaan illan myymälävuoron tehtävät, yleisimmät Piccolinkin toiminnot, pullonpalautuskoneen tyhjentäminen ja tukosten poistaminen ja jokaisen illan päätteeksi tehtävä saatavuusmittaus eli edellä mainitulla Piccolinkillä mitataan kaikki tyhjät kohdat hyllyistä koko myymälästä.

Perehdyttämisohjelma- lomake tulostetaan sekä perehdyttävälle että perehdyttäjälle. Perehdyttämisohjelmassa kerrotaan kuka perehdyttää mitäkin ja ohjelmassa on mainittu myös mahdollinen oheisaineisto, mitä voi ja on myös suotavaa käyttää oppimisen apuna. Perehdyttämisohjelmassa on myös *huomioitavaa* - sarake jota perehdyttävä voi täyttää perehdyttämisen aikana, jos huomaa joitain epäkohtia tai muuten vaan mieltä askarruttavia asioita. Tämä myös kannustaa itse oppimiseen ja itsensä kehittämiseen.

5.2.3 Perehdyttäjän muistilista

Perehdyttäjänmuistilista toimii perehdyttäjän apuna perehdyttämisen aikana. S- Marketille tehtyyn toimipaikkakohtaiseen perehdyttäjänmuistilistaan perehdyttäjä voi merkata perehdyttämisen aikana, että mitä on opastettu ja perehdyttämisen jälkeen myös ne asiat, mitkä on tarkistettu. Eli muistilista toimii myös perehdyttämisen seurantalomakkeena perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttäjä kuittaa omalla allekirjoituksellaan opitun asian tarkastamisen sen perässä olevaan tarkastettu- sarakkeeseen.

seen. Näin taataan ja varmistetaan, että asia on opittu ja opetettu. Ja se taas takaa perehdytettävän osaamisen ja sen kautta asiakas saa laadukasta palvelua.

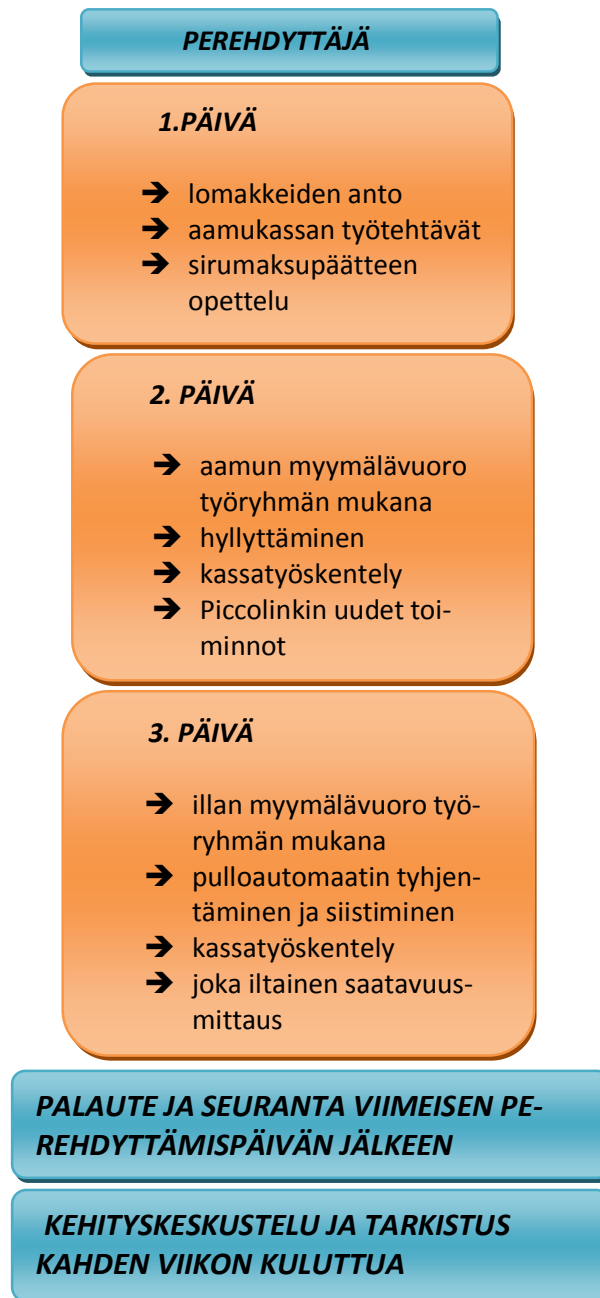
Perehdyttäjänmuistilista koottiin asioista, mitkä löytyvät myös perehdytyskansioista, mutta listassa ne ovat tiiviimmässä muodossa. Perehdyttäjälle muistilista on helppompi apuväline, koska listaa käyttämällä hänen ei tarvitse selata koko kansiota läpi muistaakseen kaikkia asioista mitä tulee opettaa. Muistilistaan on koottu omat sarakkeet monista tärkeistä asioista: toimipaikan toimintatavat, henkilöstö, työsopimus- ja palkka-asiat, työterveyshuolto, työturvallisuus, omat työtehtävät ja sisäinen tiedottaminen.

6 PEREHDYTTÄMISOHJELMAN TESTAAMINEN

Uutta perehdyttämishjelmaa testattiin käytännössä elokuussa 2011, kun äitiyslomalla ollut pitkäaikainen työntekijä palasi töihin. Perehdytettävää työntekijää perehdytti koko ajan sama henkilö ja perehdytettävä oli kaikki kolme perehdytyspäivää ylimääräisenä työntekijänä. Perehdyttäminen oli otettu huomioon myös työvuorosuunnittelussa niin, että perehdyttäjä ja perehdytettävä olivat kaikki kolme päivää samassa työvuorossa.

Perehdytettävä sai kotiin uuden perehdytyskansio, jotta hän voi tutustua siihen kaikessa rauhassa ennen ensimmäistä perehdyttämispäivää. Näin hänellä oli jo etukäteen hiukan tietoa toimipaikan uusista toimintamalleista ja pelisäännöistä. Ensimmäisenä päivänä perehdytettävä sai seurantalomakkeet ja perehdyttämishjelman. Niiden avulla hän pystyi seuraamaan oppimistaan heti perehdyttämisen alusta asti. Seuraavassa kuvio kuinka perehdyttäminen tapahtui uuden ohjelman puitteissa:





KUVIO 3 Perehdyttämisohjelman testaaminen

Perehdyttämisohjelmaa hiukan muokattiin perehdytettävän kohdalla, koska hän oli jo vanha työntekijä, joten toimipaikkaan ja työkavereihin tutustuminen voitiin jättää pois. Myös kassalla työskentely onnistui perehdytettävältä yksin, heti ensimmäisen päivän jälkeen. Piccolinkistä tarvitsi opettaa vain muuttuneet ja uudet toiminnot, koska perehdytettävä osasi muut toiminnot jo ennestään.

Perehdyttämisen viimeisenä päivänä perehdyttävältä kerättiin avointa palautetta perehdyttämishjelman toimivuudesta. Valitettavasti perehdyttämishjelmaa päästiin testaamaan vain yhteen henkilöön juuri sillä hetkellä, mutta seuraavassa perehdyttävän antamaa palautetta perehdyttämishjelmasta:

”Perehdyttämishjelmassa oli hyvää se, että jokaisen päivän oppimistavoitteet olivat selvästi esillä, joten tiesin mitä minulta odotettiin ja tiesin mitä tulee päivän loputtua osata. Oli erittäin tärkeätä, että Kaisa toimi kaikki kolme päivää minun perehdyttäjänä. Näin olimme koko ajan kärryillä siitä, mitä olin jo oppinut ja mitä en. Yllätyksekseni huomasin kuinka sitä olikaan pihalla talon tavoista pitkän poissa olon jälkeen. Tunsin itseni ihan uudeksi työntekijäksi ensimmäisen viikon, joten perehdyttämishjelma toimii kyllä erittäin hyvin myös vanhojen työntekijöiden uudelleen perehdyttämisessä.” (vakituinen, naistyöntekijä 31 v.)

Testaamisesta ja siitä kerätystä palautteesta ei tullut muutoksia perehdyttämisen suunnitteluun tai perehdyttämishjelmaan, mutta tulevana kesänä 2012 ohjelmaa tullaan testaamaan uusiin kesätyöntekijöihin ja heiltä saadaan uutta palautetta ja mahdollisia kehittämisideoita perehdyttämiseen. Jos kehitysehdotuksia tulee, keskustellaan niistä yhdessä esimiehen kanssa ja sen jälkeen mietitään kuinka ne voitaisiin konkreettisesti toteuttaa.

Lopullinen perehdytyskansio valmistui loka- marraskuussa 2011, sisältäen perehdyttämishjelman ja perehdyttäjänmuistilistan. Ihan ensimmäisenä kansiossa kerrotaan itse toimipaikasta, sen yhteystiedot ja työryhmästä ja henkilöiden vastuualueista. Sen jälkeen keskitytään työsuhteen alussa muistettaviin asioihin joita ovat työsopimus, vaitiolosopimus, palkkaus, verokortti, salmonellatodistus, hygienia- ja ikäraja-asiat, työterveys, työhöntulotarkastus, työvaatteet, ovikoodit ja kahvihuoneen tärkeät kansiot. Edellä mainitut asiat ovat oltava kunnossa yrityksessä, että työntekijän ei tarvitse esimerkiksi miettiä hygienia- asioita vaan voi kunnolla keskittyä työntekoon ja tuottamaan hyvää laatua nopeasti ja tuottavasti.

Kolmannen pääotsikon alle on koottu tietoa työajoista, tauoista, työvuorosuunnittelusta, myöhästymisistä ja viikkokokouksesta. Neljäs pääotsikko käsittelee sairauslomia ja viidennessä kerrotaan tarkemmin Osuuskauppa Keskimaan henkilöstöeduista Keskimaan omissa toimipaikoissa ja yhteistyökumppaneiden toimipaikoissa. Tällä saadaan aikaan hyvää yrityskuvaa.

Kuudes pääotsikko käsittelee pelkästään asiakaspalvelua. Siinä kerrotaan askel askeleelta kuinka asiakas tulee palvella myymälässä alusta loppuun. On tärkeätä kertoa asiakaspalvelun eri vaiheet yksityiskohtaisesti, koska uudella tulokkaalla ei välttämättä ole ennestään minkäänlaista kokemusta asiakaspalvelusta. Lopussa on vielä esimerkki Osuuskauppa Keskimaan neljän askeleen mallista hyvään asiakaspalveluun.

Seuraavat pääotsikot ovat tiimitoiminta, yleiset pelisäännöt, työturvallisuus, rahaliikenne, jätteen käsittely, asiakasomistajuus ja S- pankki. Tulokkaan on tärkeätä tietää muun muassa asiakasomistajuudesta ja S- pankista, koska toimipaikassa hoidetaan myös uusia asiakasomistajuuksia ja S- pankin asioita. On erittäin tärkeätä, että asiakas kokee saavansa ammattitaitoista palvelua, varsinkin pankkiasioissa, mitkä vaativat luottamusta ja vaitiolovelvollisuutta. Ja yleisillä pelisäännöillähän luodaan työyhteisön positiivista ilmapiiriä ja miellyttävä työilmapiiri ilmenee asiakkaalle mielekkäänä asiakaspalveluasenteena.

Edellä mainittujen otsikoiden jälkeen kerrotaan toimipaikan toimintatavoista. Aamun pääkassan toimet, aamun myymälävuoron toimet ja illan myymälävuoron toimet ovat esitelty erikseen vaihe vaiheelta. Niiden avulla uudelle työntekijälle tulee jo pelkästään lukemalla todella selkeä kuva kuinka myymälässä toimitaan käytännössä. Näin hänellä on jo perehdyttämisen ensimmäisenä päivän erittäin selkeä kuva kuinka toimipaikassa tulee toimia. Tämä nopeuttaa perehdyttämistä ja tulokkaan oppimista ja hän on nopeammin valmis työskentelemään itsenäisesti. Mikä taas antaa asiakkaalle ammattitaitoisen kuvan ja lisää tyytyväisyyttä.

Kansion liitteeksi on, perehdyttämishjelman ja perehdyttäjänmuistilistan lisäksi, liitetty Osuuskauppa Keskimään perehdytyskansioista lomakkeet, joiden avulla voidaan seurata kassatoimintojen ja päivittäistavara- alueen oppimista. Perehdytyskansion lopussa on kuittauslomake, minkä jokainen työntekijä, kesätyöntekijä ja työharjoittelija kuittaa allekirjoituksellaan luettuaan perehdytyskansion. Tällä tavoin varmistetaan, että jokainen on lukenut kansion läpi.

7 PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä perehdyttämishjelma S- Markettiin, missä opinnäytetyöntekijä työskentelee, koska uusien työntekijöiden perehdyttäminen on ollut lähes olematonta ilman kunnollisia työkaluja. Ohjelman lisäksi tehtiin perehdyttäjänmuistilista ja päivitettiin vanha perehdytyskansio. Ohjelman avulla perehdyttäminen tulee olemaan suunniteltua, selkeää ja tasalaatuista. Ohjelman avulla on myös tarkoitus taata asiakaspalvelun hyvä laatu jatkossakin. Koska toimeksiantaja halusi pitää perehdytyskansion salaisena, vain kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä. Kansio toimitetaan erikseen opinnäytetyön arviointiryhmälle luottamuksellisena liitteenä.

Sisältöä perehdyttämishjelmaan kerättiin työntekijöille tehtävän kyselyn avulla ja kansion rakenne suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Perehdyttäjänmuistilistan ja perehdyttämishjelman toteutti opinnäytetyöntekijä. Myös opinnäytetyöntekijän omat kokemukset ja havainnot yli viiden vuoden ajalta, mitä ollut yrityksessä töissä, näkyvät kaikissa tuotoksissa.

Perehdytysmateriaalista tuli erittäin laaja ja yksityiskohtainen ja se käsittää vain S-Market toimipaikan, missä opinnäytetyöntekijä työskentelee. Keskimaa Osuuskaupan oma perehdytyskansio on luettavissa Keskimään Intranetissä, mistä se tulostetaan perehdytettävälle muun materiaalin lisäksi. Vaikka, joku voikin olla sitä mieltä, että perehdytysmateriaalista tuli liian yksityiskohtainen, kaikki pieniltä tuntuvat asiat ovat

tärkeitä heti perehdyttämisen alkuvaiheessa, koska laajalla perehdytysmateriaalilla ja perusteellisella perehdyttämällä säästetään muun henkilöstön aikaa. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2011.)

Perehdytysmateriaalin laajuus voi perehdytettävästä tuntua alkuun kovin raskaalta, mutta sen takia perehdytyskansio tullaan vastaisuudessa antamaan kotiin jo ennen ensimmäistä perehdytyspäivää, jotta kaikkia asioita ei tarvitse sisäistää taukokuuneen metelissä.

Kansiosta, ohjelmasta ja muistilistasta on tehty sekä paperiversio että sähköinen versio. Paperiset versiot säilytetään omassa kansiossaan toimipaikan taukotilassa ja sähköinen versio toimistojen tietokoneiden työpöydällä, jotta niitä on helppo päivittää ja tulostaa uudestaan. Kaikki työntekijät voivat päivittää kansiota, mutta päävastuu on esimiehellä. Perehdyttämishjelman mahdollisista muutoksista keskustellaan ensin esimiehen kanssa ennen päivittämistä.

Perehdyttämishjelmaa päästiin testaamaan vain yhden henkilön kanssa kesällä 2011. Häneltä kerättiin palautetta perehdyttämishjelman toimivuudesta ja sen mahdollisista puutteista. Perehdytettävältä saatu palaute käytiin läpi yhdessä toimemksiantajan kanssa lokakuussa 2011. Perehdyttämishjelmasta saadun palautteen mukaan ohjelma on toimiva ja erittäin hyväksi asiaksi koettiin, se että tavoitteet ovat selkeästi esillä ja perehdyttäjänä toimii koko ajan sama henkilö. Tämän perusteella nykyistä perehdyttämishjelmaa tullaan siis käyttämään tulevana kesänä, 2012, uusien kesätyöntekijöiden perehdyttämiseen. Palautetta tullaan keräämään tulevaisuudessaakin työharjoittelijoilta ja kesätyöntekijöiltä perehdyttämishjelman kehittämistä varten.

Perehdyttämishjelman vaikutuksesta palvelun laadun ylläpitämiseksi, ei vielä saatu tietoa, mutta tulevaisuudessa ohjelman vaikutusta voitaisiin selvittää kysymällä asiakkailta yleisesti S- Marketin palvelusta ja sen laadusta.

8 POHDINTA

Koska opinnäytetyö oli työelämälähtöinen, oli sen tekeminen erittäin palkitsevaa ja opettavaista. Opinnäytetyön tekemisestä tuli lisää valmiuksia toimia työelämän kehittämistehtävissä. Opinnäytetyön tekemisen myötä itsevarmuus omaa osaamista kohtaan kasvoi, koska suurin vastuu perehdyttämismateriaalin tekemisessä oli minulla itselläni. Aihe oli erittäin mielenkiintoinen, koska koen perehdyttämisen erittäin tärkeäksi sekä työnantajan että työntekijöiden kannalta ja halusin oppia työhön perehdyttämisestä enemmän tulevaisuutta silmällä pitäen. Vaikka opinnäytetyön tekeminen oli aikataulutettu, työn valmistuminen venyi suunniteltua pidemmälle. Venyymiseen vaikutti muun muassa palautteen läpikäymisen myöhäinen ajankohta ja henkilökohtaiset syyt.

Työn haasteellisimmaksi osaksi osoittautui perehdytyskansion tekeminen. Koska vanhassa perehdytyskansiossa oli materiaalia niin paljon ja sen läpikäyminen ja sieltä tärkeiden asioiden poimiminen oli erittäin työlästä ja aikaa vievää. Vanhaa perehdytysmateriaalia oli monissa eri kansioissa paperisena ja vielä sähköisessäkin muodossa. Perehdytyskansion rakenne ja ulkonäkö muuttui monta kertaa, koska toimeksiantajalla oli joitakin näkemyksiä ja odotuksia siitä mitä pääotsikoita kansion tulee sisältää ja miltä sen tulee näyttää. Perehdyttämisohjelman ja perehdyttäjänmuistilistan tekemiseen sain vapaammat kädet ja niiden puitteissa ei pidetty kuin yksi palaveri toimeksiantajan kanssa.

Perehdyttämisohjelman laatiminen oli aika helppoa, koska tietoa ohjelman sisällöstä löytyi paljon myös kirjallisuudesta ja Internetistä. Parhaiten tietoa sain työntekijöille teettämän kyselyn perusteella. Kyselyn teettäminen työyhteisölle oli hyvä valinta perehdyttämisen sen hetkisen tason tutkimiseksi, koska sen kautta myös työyhteisön muut jäsenet saivat vaikuttaa tulevaan perehdyttämisohjelmaan ja olla osana kehittämisprojektia. Myös perehdyttäjänmuistilistaan oli helppo valita muistettavat asiat uudesta perehdytyskansioista.

Opinnäytetyön raportointiosan kirjoittaminen meinasi tuottaa harmaita hiuksia, koska työn punaista lankaa ei meinannut alkuun löytyä. Kaikki palikat olivat kasassa, mutta niitä yhdistävä tekijä oli kateissa. Onneksi lanka loppujen lopuksi löytyi muuttaman päivän painiskelun jälkeen ja ohjaavan opettajan avustuksella. Raportin kirjoittamisessa erittäin haasteelliseksi nousi ajatuksen ja asian saattaminen paperille siinä muodossa, että lukijakin sen ymmärtää. Vaikka opinnäytetyön tekeminen tuntui välillä todella hankalalta, minua motivoi eteenpäin tieto siitä, että työstäni tulee olemaan paljon konkreettista apua työpaikassani.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli mielekäs kokemus. Koko tekoprosessi tarjosi tarpeeksi haasteita ja erityisesti olen iloinen siitä, että tekemästäni työstä on konkreettisesti jotain hyötyä pidemmälläkin tähtäimellä niin toimeksiantajalle kuin työtovereille. Opinnäytetyöprosessin aikana opin etsimään tietoa paljon laajemmin eri paikoista ja opin myös siivilöimään tietoa niin, että kaikki työhöni oleellinen tieto löytyi. Uskon myös, että olen parantunut kirjoittajana huomattavasti tämän prosessin aikana.

Tämän työn tehtyäni koen, että minulla on erittäin hyvät valmiudet perehdyttää uusia työntekijöitä ja tulla tekemään se perusteellisesti ja hyvin. Itse perehdyttäjänä tulen tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomiota hyvän asiakaspalvelun osaamiseen perehdyttämisen yhteydessä. Sillä takaamme jatkuvan hyvän palvelun laadun ja koskaan ei voi palvella liian hyvin.

LÄHTEET

- Berg, E. 2011. Kehitysehdotusten tuottaminen palvelupolun parantamiseksi - Case Expert ASA Oy. Opinnäytetyö. Laurea- ammatikorkeakoulu, Laurea Leppävaara ,palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 5.2.2012.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15565/Sjoman_Toni.pdf?sequence=1
- Enäkoski, R. Uuden työntekijän perehdyttäminen työhön. Video. Viitattu 16.1.2012.
<http://oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=2318>
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus, TTK, palveluryhmä.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kopperi, M. Liike-elämän etiikka ja talouden globalisaatio. N&N. Filosofinen aikakauslehti. 1. http://www.netn.fi/199/netn_199_koppe.html
- Lattunen, J. 2012. Perehdytys tuo varmuutta työhön. Ässä, S- ryhmäläisten ammattilehti, 1, 34-35
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Helsinki: Otava.
- Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Penttinen, A. & Mäntynen, P. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus- ennakoivaa työsuojelua. PDF. Viitattu 22.1.2012.
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Info Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sims, D. Creative new employee orientation programs. 2001. Viitattu 5.2.2011.
http://books.google.fi/books?id=YPyVWHQe_NEC&printsec=frontcover&dq=Orientation&hl=fi&sa=X&ei=P-AuT4fUN6PP4QTL6aSkDg&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=Orientation&f=false

Tjäder, J. 2010. Perehdyttäminen. Työterveyslaitos. Viitattu 20.12.2011.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Completo consulting. Asiakaspalvelu- valmennus ja koulutus. 2010. Viitattu 23.1.2012. <http://www.completo.fi/valmennus/asiakaspalvelu>

Duuniopas 2011. Viitattu 26.1.2012.
<http://www.pam.fi/fi/teemat/duuniopas/Sivut/Perehdytys.aspx>. perehdytys

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Viitattu 5.2.2012.
http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/alakohtainen/kaupan-ala/perehdytys. Alakohtainen tietopankki.

Hyvä perehdyttäminen tukee ammatillista kasvua.2010. TTK uutiset. Viitattu 4.2.2012. http://www.tyoturva.fi/ttk_uutiset/?1350_m=1652

Keskimaa Osuuskauppa intranet 2012.

Kumppanuudella tuloksiin pk- yrityksissä OR- BITS. Hyvä perehdytys- opas. 2007. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.2.2012.
<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Luontevaa asiakaspalvelua kaikille. Alpo Nissinen. Haastattelu. Jyväskylän vammaisneuvoston opas. PDF. Viitattu 23.1.2012.
<http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/aiko/projektit/monitulkki/aineisto.htx.i1843.pdf>

Perehdytyskansio: Tervetuloa töihin. 2011.

S- kanava. 2012. Viitattu 19.1.2012. <http://www.s-kanava.fi/web/keskimaa/tietoa-alueosuuskaupasta>

Tervetuloa työelämään. Viitattu 14.1.2012. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-fi/perehdyttaminen/> Työsuhde. Perehdyttäminen.

Työturvallisuuden verkkokurssi. Perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu 14.1.2012.
http://webhotel2.tut.fi/tyve/index.php?main_select=6&sub_select=2

Yritysopas. Suomen yritykset ja palvelut. 2012. Viitattu 4.1.2012.
<http://internetsivu.yritysopas.com/smarketpalokka/>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

KYSELYLOMAKE/ PEREHDYTTÄMISOHJELMA S- MARKET PALOKKA

1. Kuinka kauan olet työskennellyt S- Market Palokassa?
2. Oletko työsuhteessa, kesätöissä vai työharjoittelussa?
3. Oletko aikaisemmin työskennellyt kaupanalalla tai palvelualalla? Kuinka kauan?
4. Perehdytettiinkö sinut, kun aloitit työt S- Market Palokassa?
5. Jos perehdytettiin, niin kuinka kauan perehdyttäminen kesti ja oliko perehdyttämiseen käytetty aika riittävä?
6. Oliko perehdyttäjä koko ajan yksi ja sama henkilö?
7. Oliko perehdyttäminen järjestelmällistä ja selkeää?

8. Jos perehdyttämiseen olisi käytettävissä kolme päivää, mitä asioita haluaisit oppia niinä päivinä? Laita asiat tärkeysjärjestykseen sen päivän kohdalle minä päivänä haluaisit asian oppia.

1. päivä

2. päivä

3. päivä

Kiitos vastauksista! Tulokset käsitellään nimettöminä.