



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytys- ja työnopastussuunnitelma liidereille Huoneistokeskus Oy:ssä

Matilainen, Matti

Laurea- ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelma Case: Huoneistokeskus Oy

Matilainen, Matti
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö maaliskuu 2012

Matilainen, Matti

Perehdytys- ja työnopastussuunnitelma liidereille, Case: Huoneistokeskus Oy

Vuosi 2012 Sivumäärä 49

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Huoneistokeskus Oy:n liidereille toimiva perehdytys- ja työnopastus alusta loppuun saakka. Työn tavoitteena oli luoda perehdytys- ja työnopastussuunnitelma, jonka avulla kuka tahansa liideri pystyy tarvittaessa perehdyttämään uuden työntekijän. Työn toimeksiantaja oli Huoneistokeskus Oy. Huoneistokeskus Oy kuuluu Realia Group -konserniin, jonka muita tytäryhtiöitä ovat SKV Kiinteistönvälitys Oy, Huoneistomarkkinointi Oy, Realia Isännöinti Oy, Realia Management Oy sekä Ober-Haus -konserni. Uuden työntekijän perehdytys on aiemmin ollut puutteellista, koska yhtenäistä kokonaisuutta perehdytykselle ei ole ollut. Epälooginen eteneminen ja perehdyttäjien omat toimintatavat ovat vaikuttaneet perehdytykseen.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pääkäsitteitä ovat perehdytys, työnopastus sekä esimiehen rooli perehdytyksessä. Teoriaosuudessa käsitellään myös perehdytystä ja työnopastusta koskevaa lainsäädäntöä sekä mahdollisia ongelmia liittyen perehdytykseen. Tämän lisäksi tutkimus- ja analysointimenetelmiin liittyvä teoria esitellään omilla kappaleillaan myöhemmin.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Näillä menetelmillä haluttiin saada käyttäjälähtöisiä kokemuksia lopullista tuotosta koskien. Teemahaastatteluja toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa haastateltiin viittä muuta liideriä ja toisessa osassa haastateltiin liidereiden esimiestä. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada näkökulmia ja ideoita sekä työntekijöiltä että esimieheltä. Osallistuvaa havainnointia käytettiin työskentelyn ohessa kahdesti. Sen kautta pyrittiin saamaan suoraan tietoa ihmisten toiminnoista ja keskusteluista perehdytyksen yhteydessä.

Oikeiden tutkimusmenetelmien avulla saatiin kehitettyä liidereille toimiva perehdytys- ja työnopastusprosessi. Tutkimusmenetelmät antoivat hyödyllisiä ideoita ja näkökulmia lopullista tuotosta varten. Tulevaisuudessa opas tulee olemaan perehdyttäjien sekä esimiesten apuna perehdytettäessä uutta työntekijää. Lopullisesti perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaa pystytään arvioimaan vasta sitten, kun sitä päästään käyttämään ja hyödyntämään uusien työntekijöiden kanssa.

Matilainen, Matti

Orientation and supervision of work, Case: Huoneistokeskus Oy

Year	2012	Pages	49
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to develop a workable orientation and supervision of work to leaders working at Huoneistokeskus Oy. The objective was to create a plan of orientation. With help of this plan any leader can orientate a new employee. The thesis was commissioned by Huoneistokeskus Oy. Huoneistokeskus Oy is a part of Realia Group Corporation. Other subsidiaries in Realia Group are SKV- Kiinteistönvälitys Oy, Huoneistomarkkinointi Oy, Realia Isännöinti Oy, Realia Management Oy and Ober-Haus. The orientation of a new employee has earlier been incomplete because the introduction has not been coherent. The whole process was illogical and supervisor's own policies affected the orientation.

The main concepts of this thesis are the introduction and supervision of work, the superior's role regarding introduction. The theoretical part includes laws concerning introduction and also possible problems with the orientation. The research and analysis methods are described in the theoretical section afterwards.

The research method used in this thesis was qualitative. This method included a theme interview and observation. The main goal with these methods was to receive experiences from other leaders for a final plan. There were two theme interviews. The first interview was conducted for the five other leaders and the second interview was executed with the leader's superior. The purpose of the theme interviews was to find out different aspects and ideas. The observations were used twice within working the thesis. The aim this observation was to get information directly from the people how they act and discuss in orientation process.

These correct research methods helped to create a workable plan for the orientation process for the leaders. The research methods also gave useful ideas and perspectives for the final guide book. The leader's scheme of orientation will be used in the future and it will be a tool for tutors and superiors to orientate a new employee. However, the plan of orientation can only be evaluated when it is actually in use with new employees.

Keywords introduction, supervision of work, superior

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kohdeorganisaatio	7
	2.1 Huoneistokeskus Oy.....	8
	2.2 Liideri	8
3	Perehdyttäminen ja työnopastus palvelualalla	9
	3.1 Perehdytys.....	10
	3.2 Perehdytyksen mahdolliset haasteet & ongelmat	12
	3.3 Perehdytystä ja työnopastusta koskeva lainsäädäntö	13
	3.4 Työnopastus	14
	3.5 Esimiehen rooli perehdytyksessä	16
4	Hankekuvaus ja tutkimuksen toteutus	17
	4.1 Haastattelu.....	18
	4.1.1 Teemahaastattelu.....	19
	4.1.2 Ryhmähaastattelu	19
	4.1.3 Haastattelun litterointi	20
	4.2 Haastattelujen toteuttaminen ja tulokset.....	21
	4.3 Havainnointi.....	24
	4.4 Havainnoinnin toteutus ja tulokset	25
5	Perehdytys- ja työnopastussuunnitelman toteutus	27
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	31
7	Pohdinta	31
	Lähteet	34
	Kuviot	36
	Taulukot	37
	Liite 1 Haastattelujen 1. osa.....	38
	Liite 2 Haastattelujen 2. osa.....	39
	Liite 3 Liidereiden perehdytysohjelma.....	40
	Liite 4 Liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelma.....	41

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdytys- ja työnopastussuunnitelman kehittäminen liidereille Huoneistokeskus Oy:ssä. Aiheen valintaan vaikutti toimeksiantajalta tullut toive luoda liidereille oma perehdytys- ja työnopastussuunnitelma. Aiemmin liidereille ei ollut varsinaista perehdytysopasta, vaan uusi työntekijä oli tietyn ajan kummihenkilönsä mukana opettelemassa työtehtäviään. Selkeä konsepti ja kokonaisuus sekä aikataulutukset oli aiemmin puutteellista. Koska yhteisiä ohjeita perehdytyksen kokonaisuudesta ei ollut, myös perehdytyksen laatu ja toimintatavat olivat puutteellisia.

Työn tarkoituksena on, että perehdytys ja työnopastus toteutetaan tulevaisuudessa loogisesti, tietyn konseptin mukaan. Suunnittelun ja annettujen ohjeiden avulla perehdyttäminen helpottuu sekä muodostuu yhdeksi kokonaisuudeksi alusta loppuun. Työn tavoitteena on, että perehdytys- ja työnopastusmateriaalin avulla jokainen jo työssä oleva liideri voi perehdyttää ja kouluttaa uutta työntekijää onnistuneesti hänen tulevaan työhönsä. Yhteinen perehdytys- ja työnopastussuunnitelma helpottaa myös esimiehen toimintaa hänen valitessaan sopivaa perehdyttäjää, koska jokaiselle on samanlaiset ohjeet.

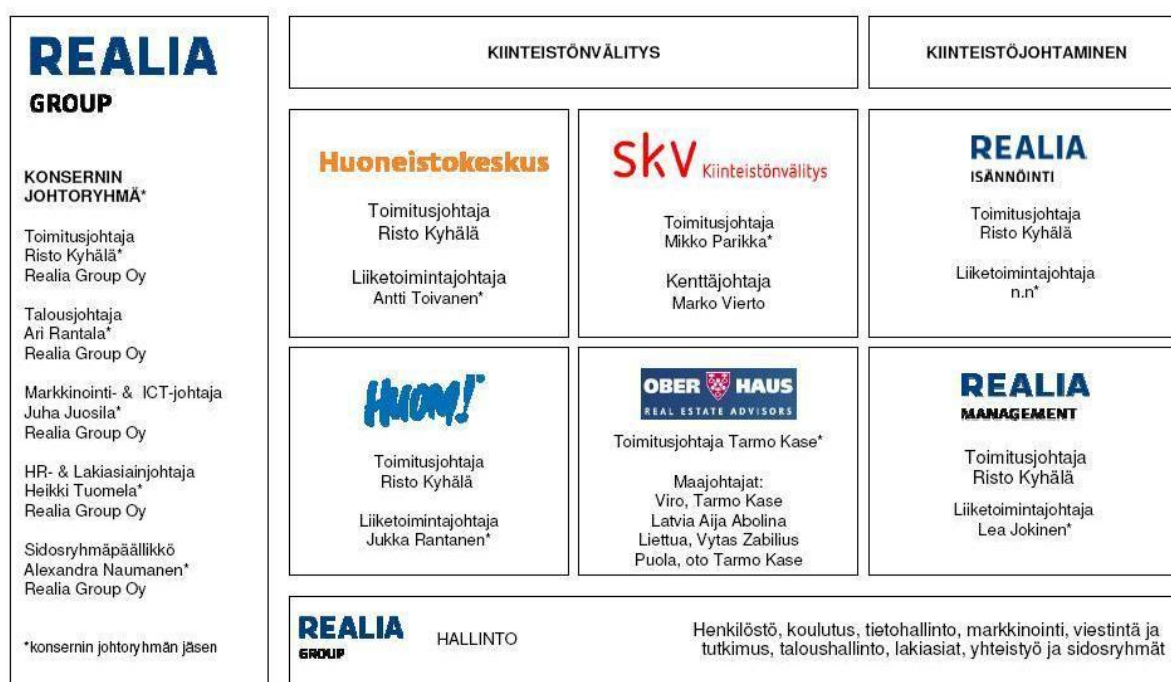
Opinnäytetyöraportti koostuu yhteensä seitsemästä pääluvusta. Johdannon jälkeen esitellään kohdeorganisaatio ja liiderin toimenkuva Huoneistokeskus Oy:ssä. Luvussa kolme käsitellään teoriaviitekehystä. Pääaiheina teoriaosuudessa on perehdytys, työnopastus ja esimiehen rooli perehdytyksessä. Tämän lisäksi teoriaviitekehyksessä käydään läpi lainsäädäntöä ja mahdollisia haasteita sekä ongelmia perehdytyksen suhteen. Luku neljä koostuu tutkimuksen toteutuksesta, menetelmien käytöstä sekä niiden avulla saaduista tuloksista lopullista tuotosta varten. Tutkimusmenetelminä työssä käytettiin teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia, joiden avulla saatiin kerättyä tietoa ja näkökulmia. Luvun viisi päätteemanä on, kuinka perehdytys- ja työnopastussuunnitelma kehitettiin lopulliseen muotoon. Luku kuusi kokoaa yhteenvedon tutkimustuloksista ja luvussa yhdeksän pohditaan koko prosessia.

2 Kohdeorganisaatio

Realia Group Oy on asunto- ja toimitilaomaisuuden hallintaan erikoistunut asiantuntijakonserni, joka tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia ratkaisuja asumisen ja toimitilasektorin kiinteistöpalveluissa. Konsernin tavoitteena on kehittää alaa ja toimijoiden osaamista aktiivisesti ja aloitteellisesti sekä lisätä alan avoimuutta tuottamalla ajankohtaista markkinatietoa. (Realia 2011.)

Konserni työllistää noin 1.400 kiinteistöalan ammattilaista, joista 1.200 toimii Suomessa. Yli 200 toimipisteen verkosto kattaa maantieteellisesti koko Suomen. Konserni perustettiin vuonna 2006 liiketoimintakauppojen myötä. Konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli noin 111 miljoonaa euroa. Realia Groupin tytäryhtiöitä (Kuva 1) ovat Huoneistokeskus Oy, SKV Kiinteistönvälitys Oy, Huoneistomarkkinointi Oy, Realia Isännöinti Oy, Realia Management Oy sekä Ober-Haus-konserni. Asiakkaat ovat yksityisiä henkilöitä ja kotitalouksia, taloyhtiöitä sekä yrityksiä ja instituutioita. Realian pääomistaja on Sponsor Fund III ja muut omistajat ovat Nordea Pankki Suomi Oyj, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma ja toimiva johto. (Realia 2011.)

Realia Group omistaa kolme Suomen tunnetuimpiin kuuluvaa kiinteistönvälitysyritystä, Huoneistokeskus Oy:n, Huom! Huoneistomarkkinointi Oy:n ja SKV Kiinteistönvälitys Oy:n. Yhtiöt toimivat itsenäisesti ja keskinäisessä kilpailutilanteessa markkinoilla. Realian ammattilaiset välittävät joka neljännen suomalaisen asuntokaupan ja tekevät vuosittain noin 20.000 välitys-transaktiota. Konserni koostaa alan tietoa avoimeksi markkinainformaatioksi. (Realia 2011.)



Kuvio 1: Realia organisaatio (Realia 2011.)

2.1 Huoneistokeskus Oy

Huoneistokeskus Oy on Suomen suurin kiinteistönvälitysyhtiö. Huoneistokeskuksella on laaja myyntiverkosto ja se toimii maanlaajuisesti. Henkilöstöä Huoneistokeskuksella on noin 550. Toimipisteitä sillä on ympäri maata 65. Helsingissä toimistoja on 17 ja Espoossa viisi. Liikevaihto vuonna 2010 oli 46 miljoonaa euroa. Asuntokauppoja syntyi samaisena vuonna noin 8500 kappaletta. (Huoneistokeskus 2011.)

Huoneistokeskus tarjoaa kiinteistönvälityksen kokonaispalvelun hoitamalla asuntojen ja toimitilojen välitys-, arviointi- ja vuokrauspalvelut sekä asiantuntijatehtävät. Yhtiön kilpailukyvyyn perustana on laaja myyntiverkosto, yhteismyynti sekä kyky ymmärtää ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Kilpailukykyä tukee tiivis yhtiö samaan Realia konserniin kuuluvan pankkiyhtiö Nordean kanssa. Huoneistokeskuksen arvoihin kuuluu neljä pääkohtaa. Nämä ovat ehdoton rehellisyys, korkea ammattitaito, hyvä palvelu sekä asiakkaiden ja työtovereiden arvostaminen. (Huoneistokeskus 2011.)

2.2 Liideri

Liideri on Huoneistokeskuksen kehittämä nimike, mikä tulee sanasta ”liidi”. Liidillä voidaan taas tarkoittaa potentiaalista asiakasta, joka on kiinnostunut yhtiön palveluista tai tuotteista. Liideri on Huoneistokeskuksen työntekijä, mutta liiderit toimivat Nordea-pankin tiloissa pääkaupunkiseudulla. Liidereitä ei ole tällä hetkellä muualla Suomessa kuin pääkaupunkiseudun alueella. (Huoneistokeskus 2011.)

Liiderin päätoimenkuvana on kontaktoida asiakkaita eri viestintävälineiden kautta. Suurimmaksi osaksi liiderit soittavat asiakkaille, jotka ovat tehneet hintatestin Huoneistokeskuksen verkkosivuilla. Tarkoituksena on kysyä asiakkaan motiiveja hintatestin tekoon ja tavoitteena on saada arviointikäynti sovittua potentiaalisille asunnonvaihtajille. Tämän jälkeen Huoneistokeskuksen lähimmästä toimistosta paikallinen alueen asiantuntija menee käymään arviointikäynnille ja myöhemmin mahdollisesti asunto tulee myyntiin. (Huoneistokeskus 2011.)

Keväällä 2011 Huoneistokeskus toi markkinoille Live chat-ominaisuuden asiakkailleen. Live chatissa asiakkailta on mahdollisuus kysyä jostakin kohteesta sellaisia tietoja, joita ei näy nettisivuilla tai sopia vaikka arviointikäynnin ajankohta. Liiderin toimenkuvaan kuuluu vastailta asiakkaiden kysymyksiin Live chatissa päivisin sekä myös illalla. Tätä varten on laadittu päivystyslistat päiville ja illoille, jotka päivystävät milloinkin. Iltapäivystyksestä maksetaan korvausta. Tämän lisäksi liiderit soittavat Huoneistokeskuksen kanssa yhteistyötä

tehneille vanhoille asiakkaille sekä kotivahdin rekisteröineille asiakkaille. (Liidereiden toimintatapaohjeistus 2011.)

Liiderit työskentelevät pääsääntöisesti Nordean palvelupisteissä pankin aukioloaikoina kello 10.00 - 16.30. Nordeassa työskentelyn tavoitteena on vahvistaa Huoneistokeskuksen ja Nordean välistä yhteistyötä sekä toimia asiakaspalvelukanavana pankissa asioiville asiakkaille. Liideri avustaa pankin henkilökuntaa sekä asiakkaita asuntoasioihin liittyvissä kysymyksissä ja toimeksiannoissa. (Liidereiden toimintatapaohjeistus 2011.)

Liideri selvittää pankille suullisesti asunto-osakkeiden sekä kiinteistöjen vakuusarvoja konsultoimalla alueellisesti järkevintä päivystävää myyntineuvottelijaa. Vakuusarvoja pankille ei koskaan anneta kirjallisesti eikä toimitiloista anneta vakuusarvoja ollenkaan. Nordean pankissa käy paljon lainaneuvotteluissa asiakkaita, jotka ovat mahdollisesti ostamassa tai myymässä asuntoaan. Yhteistyön myötä liidereiden toimenkuvaan kuuluu ottaa yhteyttä asiakkaisiin ja palvella heitä asuntoasioihin liittyvissä tapauksissa. (Liidereiden toimintatapaohjeistus 2011.)

Yleisötapahtumat, esimerkiksi Sellon Sembalot tai yritysvierailut Nordean kanssa kuuluvat myös liidereiden toimenkuvaan. Niiden tarkoitus on markkinoida Huoneistokeskusta ja kontaktoida asiakkaita luonnollisesti face-to-face- tilanteissa sekä tiedustella asuntoasioihin liittyviä asioita. Jokaisessa tapahtumassa liiderit ovat Nordean edustajien kanssa, koska tällä tavoin korostetaan, että Nordea ja Huoneistokeskus tekevät tiivistä yhteistyötä. (Liidereiden toimintatapaohjeistus 2011.)

3 Perehdyttäminen ja työnopastus palvelualalla

Tässä luvussa kuvaillaan perehdytystä ja sen haasteita, työnopastusta sekä esimiehen roolia perehdytyksessä. Kaikelle tälle suuret puitteet antaa Suomen laki, joka edellyttää, että jokaisen yrityksen tulee huolehtia uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdytys on tärkeä osa yrityksen kokonaisuutta. Hyvä perehdytys alkaa jo ennen uuden työntekijän tuloa rekrytointivaiheessa. Perehdytykseen ja työnopastukseen liittyy erilaisia asioita ja vastuita, jotka ovat aina esimiehen vastuulla. Perehdytys on hyvä suunnitella etukäteen ja siitä tulisi olla selkeä kokonaisuus, jonka mukaan sitä on helppo edetä päivä- ja viikkotasolla.

Perehdyttäminen ja työnopastus kulkevat käsi kädessä. Uuden työntekijän perehdyttämiseen kuuluu suurena osana oman työn opastaminen oikein ja turvallisesti. Kuten myös perehdyttämisen, työnopastuksen tulee olla loogista etenemistä askel kerrallaan. Työnopastuksen tärkeimpänä tavoitteena on, että uusi työntekijä hallitsee oman työnsä ja suoriutuu siitä itsenäisesti.

3.1 Perehdytys

Kangas & Hämäläinen (2010) mainitsevat perehdyttämisen tarkoittavan toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työyhteisönsä, yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työyhteisön periaatteet, joiden mukaan toimitaan. Perehdytyksessä tulokas oppii myös tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat, työtoverit sekä lähimmät esimiehensä. Perehdytyksessä tulokkaalle opetetaan omaan työhön kohdistuvat odotukset. Hänen tulee myös ymmärtää oma vastuunsa koko organisaation toiminnassa sekä opetella työtehtävät ja siihen liittyvät turvallisuusohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)

Kjelin & Kuusisto toteavat (2003), että laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi saada kilpailuetua. Hyvällä perehdyttämisellä pyritään välttämään turhien virheiden tekemistä. Huonon perehdytyksen saanut työntekijä heikentää helposti omalla toiminnallaan prosessien sujumista, viivästyttää sovittuja aikatauluja eikä ole toiminnassaan yhtä nopea kuin rutinoituneemmat työntekijät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Kupiaksen & Peltolan (2009) mukaan perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuvaa alkuohjausta ja vastaanottoa. Tärkeimpiä tavoitteita perehdyttämisellä on saada uusi työntekijä tuntemaan, että hän kuuluu ja on tärkeä osa uutta työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdytys, joka on hoidettu puutteellisesti tai ei ollenkaan, aiheuttaa reklamaatioita ja välittömiä kustannuksia yritykselle. Välittöminä kustannuksina voidaan pitää menetetyt asiakkaat ja yrityksen vahingoittunut maine. Virheet, jotka toistuvat useasti, vaikuttavat uskottavuuteen sisäisesti ja ulkoisesti. Asiakkaiden menetys vähentää kassavirtaa, mutta myös vaikeuttaa uusien asiakkaiden hankintaa. Täysin uuden asiakkaan saaminen on tunnetusti vaikeampaa ja kalliimpaa, kuin jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21-22.)

Lepistön (1992) mukaan perehdytyksen kautta työtehtävien ja työn tarkoituksen ymmärtäminen luovat positiivista asennetta työtä ja työyhteisöä kohtaan. Se myös lisää perehdytettävän henkilön aktiivista ja itsenäistä suhtautumista omaan työhönsä. Työtehtävän ymmärtäminen ja työn muotoutumisen vuoksi perehdytyksen laatu on tärkeä asia. (Lepistö 1992, 5.)

Uuden työntekijän perehdyttämättä jättämiselle ei löydy yhtään loogista liiketaloudellista perustetta. Monesti tekosyynä voi olla mahdolliset suuret kustannukset, mutta helposti huomataan, että perehdyttämättä jättämisen seurauksena tulee suurempia kustannuksia myöhemmässä vaiheessa. Kunnollisella perehdyttämisellä työhön ja yritykseen taataan, että uusi työntekijä omaksuu osaksi omaa toimintaa yrityksen tuotteet ja palvelut sekä liiketoimintaperiaatteet. Organisaation tärkeimpien toimintatapojen ymmärtäminen

aikaisessa vaiheessa lisää työntekijän edellytyksiä olla osana yrityksen sisäistä kehityskeskustelua. Tätä kautta perehdyttäminen antaa mahdollisuuden kehittyä ja uudistaa yrityksen toimintaa sekä kasvattaa sen kilpailukykyä markkinoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.)

Laadukas perehdyttäminen sisältää erilaisia käytännön toimia, millä helpotetaan työssä aloittamista, mutta sillä pyritään myös tulokkaan henkilökohtaisen osaamisen kehitykseen. Samalla uusi työntekijä saa opastuksen työtehtävään, ympäristöön sekä koko organisaatioon. Perehdyttäminen, joka toteutetaan hyvin, ottaa huomioon uuden työntekijän osaamisen ja tarkoituksena on hyödyntää sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisen prosessin aikana. Tätä kautta hyötyvät paitsi työntekijä itse myös koko työyhteisö. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Lepistön (1992) mukaan tietyn työtehtävän työnopastus on monivaiheinen oppimis- ja opetusprosessi. Oppijan ei pidä pelkäästä vastaanottaa ja varastoida tietoa, vaan olla aktiivinen ja rakentaa kuvaa ympäröivästä tilanteesta. Parsloe & Leedham (2009) kirjoittavat, että kehitysprosessin aikana on hyvä seurata työntekijän kehittymistä, koska sitä kautta myös luottamus rakentuu tiiviimmäksi perehdyttäjän ja perehdytettävän välille (Parsloe & Leedham 2009, 120). Oppija valitsee tietoa, tulkitsee sitä omalla tavallaan, jonka jälkeen hän muodostaa itselleen eri ilmiöille selitysmalleja. Oppija myös muodostaa sisäisiä malleja itselleen, joiden kautta hän pystyy suoriutumaan esimerkiksi työtehtävästään. (Lepistö 1992, 5.)

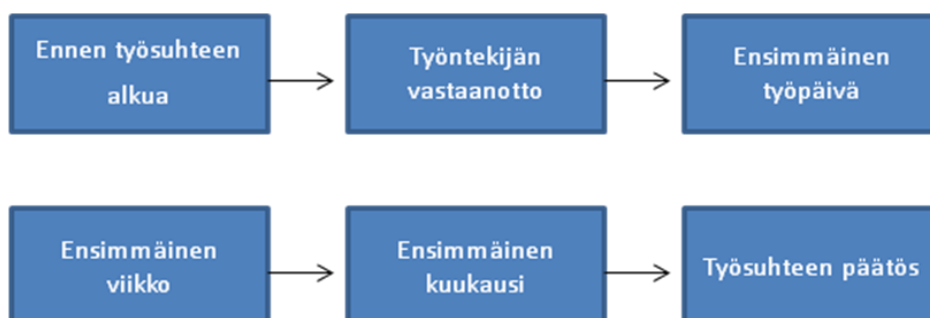
Kauhanen (2009) kertoo, että perehdyttäminen sisältää monia eri toimenpiteitä, minkä avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat. Edellä mainituilla asioilla perehdytetään työyhteisöön. Työpaikkaan perehdyttäminen auttaa tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit. Perehdytykseen sisältyy vielä oman työn oppiminen ja siihen liittyvät odotukset, puhutaan niin sanotusti työnopastuksesta. (Kauhanen 2009, 151.)

Perehdytys on suunnitelmallista, useiden toimenpiteiden kokonaisuus. Siihen sisältyy tiedotus-, tutustuttamis-, ohjaus-, ja opetustapahtumia, jotka aloitetaan jo työhönottotilaisuudessa. Nämä asiat jatkuvat niin kauan, että uusi työntekijä kykenee omatoimiseen työskentelyyn ja tuntee työyhteisönsä pääpiirteissään. (Lepistö 1992, 14.) Lawson (2009) taas mainitsee, että perehdytyksessä on hyvä asettaa tavoitteita lyhyelle tai pitkälle aikavälille. Ilman hyvää tavoitteiden asettelua on hankalampaa luoda kunnon strategiaa perehdytykselle. (Lawson 2009, 16.)

Työhenkilöstön perehdyttäminen on henkilöstön koulutusta ja kehittämistä. Tämän vuoksi se tulisi sisältyä työpaikan ja organisaation toiminta- ja koulutussuunnitelmiin.

Perehdytysohjelman tarkka ja huolellinen valmistelu sekä toteuttaminen tukevat organisaatiota ja auttaa sitä menestymään. (Lepistö 1992, 14.)

Hyvä perehdytys-opas (2007) jakaa perehdytyksen ja työnopastuksen neljään eri vaiheeseen, järjestyksessä valmista, opeta, kokeile taitoa, tarkasta. Alkuvaiheessa uusi työntekijä suunnataan työtehtävään, sitten näytetään, selitetään ja opastetaan työ. Tämän jälkeen annetaan perehdytettävän tehdä työ itsenäisesti ja samalla seurataan työn tekemistä palautteen antamista varten. (Hyvä perehdytys- opas 2011.) Kupiaksen & Peltolan (2009) mukaan taas perehdytys on prosessi, joka voidaan kuvata ja jakaa seuraaviin vaiheisiin; ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä ja työsuhteen päätyminen. Itse perehdytyksen valmistelu aloitetaan jo ennen uuden työntekijän rekrytointia. (Kupias & Peltola 2009, 102.)



Kuvio 2: Perehdytysprosessi (Kupias & Peltola 2009, 132.)

3.2 Perehdytyksen mahdolliset haasteet & ongelmat

Työsuojelutietopankki (2011) muistuttaa, että perehdytykseen ja työnopastukseen voi liittyä myös mahdollisia ongelmia. Useasti koulutuksen tarve arvioidaan liian vähäiseksi. Ajankäyttö ja resurssien puute ovat myös monesti tuttuja ilmiöitä perehdytyksen laiminlyönnissä. Selvän mallin tai toteutuksen puuttuminen vähentää perehdytyksen laatua huomattavasti. Joskus perehdytettävä ei aina muista, että hänelle itsestään selvät ja rutiininomaiset toiminnot eivät olekaan uudelle työntekijälle helppoja asioita. (Työsuojelutietopankki 2011.)

Kjelin & Kuusisto (2003) kirjoittavat, että väärä oletus tulokkaan taitotasosta on haaste ja mahdollinen ongelma perehdytyksessä. Monta kertaa tulokkaan valmiustaso perustuu yleisluontoiseen kuvaan siitä, mitä hänen oletetaan osaavan. Alussa toteutettu perusteellinen osaamisen kartoitus ja perehdytyksen suunnittelu yhdessä vähentävät ongelmatilanteita perehdytyksessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Juuti & Vuorela (2004) kertovat, että virheitä sattuu työtä tehdessä, mutta niistä pitää oppia. Jos esimies rankaisee virheiden teosta, hän myös estää samalla oppimisprosessin syntymisen. Kehittyminen mahdollistuu vain silloin, kun virheisiin kiinnitetään huomiota. Virheen sattuessa on mietittävä, mistä virhe johtui ja miten se on jatkossa vältettävissä. Virheiden kautta pystytään oppimaan, mikäli niitä tarkastellaan yhdessä rakentavasti ja yhteistyöhakuisen sävyyn. Virheet voivat olla ongelma perehdytyksessä, mikäli niitä ei suvaita ja niistä rangaistaan. Tätä kautta ihmiset sulkeutuvat, eivätkä mahdollisesti uskalla puhua työn suorittamisesta sekä työn tuloksista. (Juuti & Vuorela 2004, 55.)

Kangas & Hämäläinen toteavat huonon perehdytyksen aiheuttavan esimerkiksi sekaannuksia, virheitä ja jopa tapaturmia, mikäli perehdytykseen ei ole panostettu kunnolla. Perehdytyksessä kannattaakin ottaa huomioon uuden työntekijän oma tuntemus kuulumisesta osaksi työyhteisöä. Mikäli näin ei ole, tulokkaan työmotivaatio todennäköisesti heikkenee. Poissaolojen määrää ja henkilöstön vaihtuvuutta on hankala mitata tarkasti, mutta yksi syy on monesti työmotivaation puute. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

3.3 Perehdytystä ja työnopastusta koskeva lainsäädäntö

Työturvallisuuslaki (2002) määrää työnantajan velvollisuuksiin opettaa ja ohjata työntekijää. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus otetaan huomioon. Työnantajan on perehdytettävä työntekijä riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin sekä työ- ja tuotantomenetelmiin. Työnantajan pitää myös perehdyttää työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Erityistä huomiota vaaditaan ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Työntekijälle pitää antaa opetusta ja ohjausta mahdollisten työstä aiheutuvien haittojen ja vaarojen estämiseksi, sekä työstä johtuvan turvallisuuden tai terveyden haitan ja vaaran välttämiseksi. Työnantajan on myös huolehdittava, että työntekijä saa opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Työsopimuslaki (2001) määrittelee, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään

työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001.)

Pelastuslaissa (2003) on säädetty, että rakennuksen omistaja ja haltija, teollisuus- ja liiketoiminnan harjoittaja, virasto, laitos ja muu yhteisö on asianomaisessa kohteessa ja muussa toiminnassaan velvollinen ehkäisemään vaaratilanteiden syntymistä. Sen on myös varauduttava henkilöiden, omaisuuden ja ympäristön suojaamiseen vaaratilanteissa sekä sellaisiin pelastustoimenpiteisiin, joihin ne omatoimisesti kykenevät (Pelastuslaki 2003). Tämän lisäksi työnantajan on huolehdittava työterveydenhuollosta. Työterveyshuoltolain (2001) mukaan työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi (Työterveyshuoltolaki 2001).

3.4 Työnopastus

Perehdyttäminen ja työnopastus tukevat toisiaan. Ilman jompaakumpaa toinen on vajaa, jopa hyödytön. Tässä luvussa kuvaillaan työnopastusta liittyen uuden työntekijän työn perehdytykseen ja oppimiseen. Työnopastamisella käsitetään monesti vain uuden työntekijän oppimista, mutta on myös hyvä muistaa, että työtä opettava kehittää myös samalla itseään kertaamalla asioita opetuksen kautta. Työnopastus on tärkeää ja vastuullista toimintaa. Pitääkin muistaa, että uusi työntekijä on yleensä sisäistänyt kaikki työhönsä liittyvät asiat puolen vuoden - vuoden sisällä aloituksestaan. Työnopastuksen on myös hyvä edetä loogisessa, ennalta suunnitellussa järjestyksessä.

Juuti & Vuorela (2004) tarkoittavat työnopastuksella toimintaa, joka tähtää omien työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastus on järjestelmällistä ja sen tavoitteena on oman työn sisällöllinen hallinta ja itsenäinen työskentely. (Juuti & Vuorela 2004, 48.) Yeung (2003) muistuttaa, että perehdytys ja työnopastaminen eivät pelkästään kehitä ja hyödytä perehdytettävää, sillä perehdytysjakson aikana perehdyttäjä kehittää myös omia taitojaan perehdytettäessään uutta työntekijää (Yeung 2003, 11). Keskinen (2008) taas mainitsee, että työnohjauksessa pyritään myös kokemukselliseen oppimisprosessiin, jonka kautta tuetaan sekä ohjataan tulokkaan ammatillista kehittymistä ja työn tuloksellisuutta (Keskinen 2008, 7).

Kauhanen (2009) toteaa, että perehdyttäminen, joka on toteutettu huolella, luo uudelle työntekijälle mahdollisuuden tottua nopeasti yrityksen tapoihin ja tulla osaksi työyhteisöä. Yleensä on arvioitu, että vuoden päästä aloituksesta työntekijä pystyy antamaan täyden panoksensa omassa työtehtävässään. Österberg (2007) lisää, että perehdytettävä tuntee myös

olonsa turvalliseksi alkuvaiheessa tietäessään, että hän tulee saamaan perinpohjaisen opastuksen tulevasta työkuvastaan (Österberg 2007, 90). Riippuen yrityksen koosta, pienemmissä yrityksissä perehdyttäminen voi tapahtua nopeamminkin. Perehdyttämisen tavoitteenahan on, että tulokas hallitsee oman työnsä sekä laadukkaan palvelun tai tuotteen. Tämä tavoite saavutetaan, kun työhön perehdyttämistä toteutetaan monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana. Tarkoitus ei ole rajata vain työtehtävien opettamista, vaan pyritään ottaa huomioon myös kannustaminen omatoimisuuteen ja sisäisen yrittäjähengen omaksumista. (Kauhanen 2009, 151 - 152.)

Kjelin & Kuusisto (2003) kertovat, että perehdyttäminen on parhaimmillaan hyvin luonteavaa, jossa uuden työntekijän oppimista tuetaan oikeassa suhteessa ja varmistetaan, että rooli organisaatiossa muotoutuu lopulta sellaiseksi mihin alkujaan oli tarkoitus. Uusi työntekijä on perehdytettävä riippumatta siitä, mihin tehtävään hän organisaatioon tulee. Perehdyttämisen luonne muodostuu perehdytettävästä. Onko hän nuori ja kokematon vai kenties vanhempi sekä kokenempi? Tulokkaan ohjaus ja osaamisen siirtäminen ovat hyvin tärkeässä roolissa, mikäli tulokkaalla on vähemmän työkokemusta ja osaamista. Tällaisissa tilanteissa perehdyttäjän on hyvä olla saman alan kokenempi työntekijä ja perehdyttämisyksikönsä mahdollisesti pidempi, kuin kokeneemmalla työntekijällä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Hyvä perehdytys- oppaan (2007) mukaan perehdyttäjän tehtävänä on antaa perehdytettävälle ymmärrettäviä ja selkeitä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi. Perehdyttäjän vastuuseen kuuluu ohjata tulokasta tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä sekä ohjata käyttämään oikeita työmenetelmiä turvallisesti. Hyvä perehdyttäjä muistaa myös kannustaa itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun, unohtamatta antaa rakentavaa palautetta perehdytettävälleen. Laadukkaan perehdyttäjän ja työnopastajan piirteisiin kuuluu olla omassa työssään erityisen motivoitunut sekä ammattitaitoinen. Sargent (2007) painottaakin motivaation merkitystä, koska sitä kautta myös työn tulos on laadukasta (Sargent 2007, 11). Monissa tapauksissa perehdyttäjä on itse hakeutunut työnopastajaksi, mikä yleensä kertoo korkeasta motivaatiosta työnopastusta kohtaan. (Hyvä perehdytys- opas 2011.)

Kupias & Peltola (2009) muistuttaa, että monissa yrityksissä on henkilöitä, joiden työnkuvaan kuuluu uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Yleensä tulokkaan perehdyttäminen tehdään muun työn ohella, mutta perehdyttämisen osuus voi olla työtehtävistä riippuen suurikin. Nimetyt perehdyttäjät toimivat yhteistyössä oman esimiehensä kanssa. Lopullinen vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta hän on voinut delegoida osan vastuistaan nimetylle perehdyttäjälle. Vastuunjako on hyvä sopia tarkasti ja tapauskohtaisesti. Työnjohdollisen ja kehittämisen vastuun rajapinta on häilyvä, joten perehdyttäjällä ei yleensä ole työnjohdollista valtaa eli silloin hänellä ei myöskään ole vastaavaa vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Lawson (2009) kertoo myös, että perehdytyksen sekä työnopastuksen suunnittelun seuraaminen loogisessa järjestyksessä on tärkeää. Seuraamisen kautta voidaan huomata kehityksen myötä tullutta tulosta, ja tämän avulla antaa palautetta siitä, mitkä asiat ovat kehittyneet hyvin ja mitä asioita tulee vielä harjoitella. (Lawson 2009, 19.) Ingham (2007) puoltaa palautteen tärkeyttä, koska sitä kautta perehdytettävä tietää miten hän suoriutuu tehtävästään (Ingham 2007, 89).

Perehdyttämis- ja työnopastustarve pitää mitoittaa siihen suhteeseen, mikä on uuden työntekijän tausta. Jos hänellä on kokemusta samalta alalta aiemmin, perehdyttämisen tarve voi olla pienempi, kuin täysin toisenlaiselta alalta tulleelta. Aiemmin samalla alalla työskennelleen henkilön kokemusta ja vertailukohtia kannattaa hyödyttää perehdyttämisessä. Molemmat työntekijät ovat joka tapauksessa perehdytettävä ja tuotava osaksi organisaatiota. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

3.5 Esimiehen rooli perehdytyksessä

Perehdyttäminen ja työnopastuksen suunnittelu, toteutus ja valvominen on aina loppujen lopuksi siitä vastaavan esimiehen vastuulla. Luvussa kolme kuvataan esimiehen roolia perehdytyksessä ja työnopastuksessa. Monesti esimiehet ovat kiireisiä oman työnsä vuoksi, joten on luontevaa, että esimies on nimennyt erikseen perehdyttäjän uutta työntekijää varten. Esimiehen tulee suunnitella mitä, milloin ja miten hän haluaa perehdyttäjän käyvän läpi perehdytettävän kanssa. Yhteistyössä nimetyn perehdyttäjän kanssa esimies saa parhaan lopputuloksen perehdytyksen ja työnopastuksen kanssa.

Työhön perehdyttäminen-opas (2009) kertoo, että työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen järjestämiseksi (Työhön perehdyttäminen 2009). Kjelin & Kuusisto (2003) huomauttavat, että esimies on aina vastuussa työntekijän perehdyttämisestä, sen toteutuksesta ja käytännön organisoinnista. Paunonen-Ilmonen (2005) muistuttaa, että työnohjauksen tulee olla työnantajan tukemaa ja kustantamaa varsinkin silloin, kun kyse on asiakastyöstä, jossa laatu kärsii välittömästi ilman kunnollista työnohjausta (Paunonen-Ilmonen 2005, 33). On tärkeää, että työyhteisöstä nimetään perehdyttäjä, jolta tulokas voi odottaa tukea. Ihannetilanne perehdyttämisessä olisi, että koko työyhteisö osallistuisi siihen, mutta se ei ole kuitenkaan mahdollista, koska jokaisen on huolehdittava omasta työstään. Jokainen työyhteisön jäsen luo kuitenkin henkilökohtaisen suhteen uuteen työntekijään, jos tuntee siihen halua tai tarvetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Esimehen lisäksi organisaatiossa on nimetty erikseen uudelle työntekijälle perehdyttäjä. Monissa yrityksissä näitä henkilöitä kutsutaan tutoreiksi tai kummeiksi. Kummin tärkeimpiä

tehtäviä on olla apuna arkipäivässä ja tällä tavoin välttää tilanteita, joissa tulokas voisi tuntea itsensä avuttomaksi tai yksinkertaiseksi. Uudelle työntekijälle täysin uusia asioita voivat olla muille työntekijöille pikku juttuja. Miten kahvikone toimii? Missä on pukuhuone? Milloin voi käyttää kuntosalia? Tällaisissa asioissa kummi on tulokkaan oppaana. Yrityksissä on sihteereitä ja assistentteja, jotka ovat työyhteisön tärkeimpiä henkilöitä käytännön asioissa. On hyvä tehdä selväksi, mikä on sihteerin rooli uuden tulokkaan kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Esimiehellä on tärkeitä vastuualueita perehdyttämisessä, joista hänen on huolehdittava. Hänen tehtäviinsä perehdyttämisessä kuuluu monia asioita. Esimiehen on oltava läsnä ensimmäisenä päivänä tai mahdollisimman pian sovittuna aikana, kun uusi työntekijä on tullut yritykseen. Hänen on myös varmistettava, että perehdytettävä oppii ja ymmärtää perustehtävänsä. Esimiehen on yhdessä sovittava perehdytettävän kanssa suoriutumisen, kehittymisen ja oppimisen tavoitteista sekä seurata tätä ja antaa palautetta. Esimiehen vastuulla on myös pitää koeaikakeskustelut ja huolehdittava, että uusi työntekijä otetaan mukaan muuhun työyhteisöön. Työntekijän turvallisuus ja työhyvinvointi ovat myös esimiehelle kuuluvia asioita perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 64.)

Esimiesten työtä helpottavat hyvät, nimetyt perehdyttäjät. Nämä henkilöt voivat hoitaa käytännön toteutuksen ja vastuun perehdyttämisen kehittämisestä. Esimiehen tehtävänä on resursoida aikaa ja hän on myös tärkeä henkilö perehdyttämisen toteutuksessa ja kehityksessä. Erikseen nimetyiden henkilöiden kautta pystytään saamaan erityisosaamista työyksiköihin perehdytyksen osalta. Laadukas perehdyttäminen ja sen toteutus ei ole helppoa vaan vaatii erityisosaamista. Esimiesten tulee myös huolehtia perehdyttäjien koulutuksesta omaan tehtävään (Työhön perehdyttäminen 2009). Monissa yrityksissä järjestetäänkin koulutustilaisuuksia, missä käydään läpi perehdytyksen suunnittelua ja kehitystä, mutta myös ohjaajalta vaadittavia taitoja. Totta kai esimieskin tuo osaamista työyksikköön, mutta parhaimmillaan esimies ja nimetty perehdyttäjä tekevät yhdessä hyvän perehdytyksen työyksikölleen. (Kupias & Peltola 2009, 83-84.)

4 Hankekuvaus ja tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Huoneistokeskus kertoi liidereiden esimiehen kautta omat toiveensa lopullisen tuotoksen suhteen. Toiveina oli saada toteutetuksi selkeä, käytännöllinen ja käyttäjälähtöinen perehdytys- ja työnopastussuunnitelma, joka palvelee liidereitä sekä heidän esimiestään. Oppaan avulla uuden työntekijän perehdyttämisestä saadaan yksi suuri kokonaisuus, joka on aikataulutettu ja etenee loogisessa järjestyksessä kohti tavoitetta. Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen, jossa käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelminä olivat teemahaastattelu sekä osallistuva havainnointi.

Tarkemmin määriteltynä opinnäytetyö on case study eli tapaustutkimukseen perustuva. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007) mainitsevat, että tapaustutkimuksessa tutkitaan tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta suhteessa toisiinsa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2007, 131). Metsämuuronen (2001) lisää vielä tähän, että tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi (Metsämuuronen 2001, 14).

Vilka (2005) kirjoittaa, että laadullisessa tutkimuksessa käydään läpi ja tarkastellaan maailmaa, joka on sosiaalinen ja ihmisten välinen. Tutkimuksen tavoitteena ovat ihmisten kuvaukset ja kokemukset koetusta tilanteesta. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan yleisesti ihmistä tutkimuksen kohteena (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Kuvaukset ja kokemukset oletetaan sisältävän sellaisia asioita, joita ihmiset pitävät itselleen tärkeänä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan myös mahdollisesti saavuttaa ihmiselle merkityksellisiä tapahtumaketjuja, esimerkiksi omaa elämäntulkua tai elämässä pidemmälle aikavälille sijoittuvia asioita. (Vilka 2005, 97.) Laadullisen tutkimuksen erityispiirteinä on esimerkiksi se, että sen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkittavien ihmisten kokemusten hahmottaminen ja käsitysten myötä luodaan ratkaisuja ja vihjeitä, joiden kautta tulkitaan käsityksiä ja ratkotaan mahdollisia ongelmia tai arvoituksia. (Vilka 2005, 98.)

Hirsjärvi ym. (2007) suosivat laadullisessa tutkimuksessa metodien käyttöä. Yleisesti hyviä metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi sekä ryhmähaastattelu. Metsämuuronen (2001) kertoo, että tämän lisäksi litterointi kuuluu myös yhtenä osana tutkimusmenetelmiä (Metsämuuronen 2001, 14). Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma on osa laadullista tutkimusta, joka myös muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

4.1 Haastattelu

Vilka (2005) kertoo, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla. Ihmisten tuottama materiaali kertoo tutkijalle heidän laatutekijöistään, mitä he ovat eläessään kokeneet. Yleisesti tutkittavaksi aineistoksi valitaan tutkittavien ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin aineisto kerätään haastatteluina. (Vilka 2005, 100.)

Hirsjärven & Hurmeen (2006) mukaan haastattelu on yksi käytetyimpiä menetelmiä tiedonkeruussa. Haastattelu on menetelmänä hyvin joustava, joten se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan välittömässä kielellisessä

vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä antaa mahdollisuuden suunnata tiedonkeruu itse haastattelutilanteeseen. Samassa tilanteessa voidaan saada myös esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34.)

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009) toteavat, että haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelulla pyritään korostamaan yksilöä tutkimustilan subjektina, joten sen vuoksi aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvä valinta. Haastattelun kautta on myös mahdollista saada uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Haastattelun yhdistäminen muihin menetelmiin kannattaa, koska ne tukevat toisiaan. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

4.1.1 Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelun yleisesti käytetyin muoto on teemahaastattelu, josta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa kerätään tutkimusongelmasta tärkeimmät aiheet tai teemat, joita haastattelussa olisi välttämätöntä tutkimusongelman vuoksi käsitellä. Teema-alueiden käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä haastattelun aikana, koska tavoitteena on, että vastaaja voi antaa omanlaisensa kuvauksen kaikista teemoista. (Vilkkä 2005, 101-102.)

Laadullisessa tutkimushaastattelussa olisi aina hyvä välttää kysymyksiä, mihin vastaaja voi vastata mahdollisesti vain ”kyllä” tai ”ei”. Yleisesti tällaisia kysymyksiä ovat -ko, ja -kö-päätteiset kysymykset. Tähän voidaan vaikuttaa välttämällä kysymyssanoja onko, oletko, teetkö tai mikä. Haastattelijan ei tarvitse suoraan kysyä kaikkea haastateltavalta. Jos vastaaja vastaa niukemmin eli vastaus jää maininnan tasolle, voi haastattelijaa pyytää kertomaan asiasta hieman lisää tai antamaan esimerkin, joka aukaisee tutkittavaa asiaa enemmän. Laajempiin kysymyksiin, jotka vaativat tutkittavan käsityksiä ja kokemuksia, päästään helpoimmin kysymyssanoilla, mitkä alkavat sanoilla mitä, miten, millainen ja miksi. Haastateltavaa kannattaa myös pyytää kuvailemaan omin sanoin, niin kuin jo edellä mainittiin. Myös esimerkkien kautta tilanteet selkenevät haastattelijalle ja olettamukset vähenevät. (Vilkkä 2005, 105, 109.)

4.1.2 Ryhmähaastattelu

Metsämuuronen (2001) mainitsee, että on eri tapoja tehdä haastattelua. Yksilöhaastattelu kasvoista kasvoihin, ryhmähaastattelua kasvoista kasvoihin, lomakehaastattelu tai puhelimitse tehty haastattelu ovat kaikki eri haastattelutyyppisiä, joita voidaan käyttää aineistoa hankkiessa. Haastattelu voi olla puolistrukturoitu, strukturoitu tai avoin ja se voi kestää viidestä minuutista useisiin päiviin. Haastattelu on vuorovaikutustilanne tutkimuksen osana.

Tilanteelle luonteenomaista on, että haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastateltava on tutustunut tutkimukseen ennakkoon sekä haastattelu on haastattelijan omaa ansiota. Yleensä myös haastattelija tuntee oman roolinsa, vaikka haastattelija joutuukin monesti motivoimaan haastateltavaa. Haastateltavan tulee myös vakuuttua, että tietoja käytetään luottamuksellisesti. (Metsämuuronen 2001, 39-40.)

Hirsjärvi & Hurme (2006) kertovat, että ryhmähaastattelu on käyttökelpoinen menetelmä. Ryhmähaastattelu on vähän kuin keskustelua. Osanottajat voivat kommentoida asioita melko vapaasti ja spontaanisti, mutta kuitenkin tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelija puhuu ryhmähaastattelussa useille haastateltaville yhtä aikaa, mutta hän voi myös suunnata väliin kysymyksiä ryhmässä yksityisille ihmisille. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 61.) Hirsjärvi ym. (2007) kuvaavat, että tehokkuus korostuu ryhmähaastatteluissa, sillä samalla saadaan tietoa usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmä voi vaikuttaa haastatteluun sekä myönteisellä että kielteisellä tavalla. Väärinymmärryksissä ryhmä voi auttaa tiedon ilmaisemista, toisaalta ryhmä voi estää kielteisten asioiden esilletulon. (Hirsjärvi ym. 2007, 197 - 198.)

Haastattelijan tehtävänä on pitää huolta ryhmähaastattelussa, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja että kaikilla osallistujilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Ryhmähaastattelulla on iso merkitys silloin, kun tutkija haluaa selvittää, miten haastateltavat henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 61.) Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (2010) muistuttavatkin, että ryhmähaastattelussa aiheina ei ole yleensä henkilökohtaisia teemoja, vaan usein keskustelussa puhutaan yleisluontoisimmista teema-alueista (Ruusuvuori ym. 2010, 217).

4.1.3 Haastattelun litterointi

Haastattelun tuloksia analysoidaan teemoittelun pohjalta. Eskola & Suoranta (2008) suosittelevat teemoittelua analysointitapana, kun tarkoitus on ratkaista jotain käytännön ongelmaa (Eskola & Suoranta 2008, 178). Hirsjärvi & Hurme (2006) tarkoittavat teemoittelulla analyysivaiheessa tarkastelun aineiston pohjalta nousevia yhteisiä piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2006, 173).

Ojasalo ym. (2009) muistuttavat, että haastattelun jälkeen on hyvä varata aikaa, koska saatu haastatteluaineisto on hyvä purkaa tekstimuotoon eli litteroida (Ojasalo ym. 2009, 96). Myös valikoitu litterointi on mahdollista, eli litteroidaan vain sellaiset osat, jotka ovat hyödyllisiä tutkimuksen raportoinnissa (Metsämuuronen 2001, 51). Litteroinnin hyöty haastattelijalle on suuri. Toisaalta litterointi ei ole kovin helppoa, mutta sen avulla tutkija pystyy keskustelemaan aineistonsa kanssa (Vilka 2005, 115).

Haastattelun auki kirjoittaminen auttaa haastattelijaa muistamaan ja sen tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. Jos vain vastausten sisällöllä on merkitystä, voi litteroinnin tehdä ylimalkaisemmin käyttämällä yleiskieltä. Jos taas tutkimuksen kannalta tärkeillä sanoilla on merkitystä, on litterointi tehtävä sanatarkasti. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä analysoitava aineisto on joko kuva- tai tekstimuodossa (Vilka 2005, 115). Haastattelijan on myös huomioitava litteroinnissa puheviestinnässä ilmitulevat tunteet tai ilmiöt, mitkä ovat haastateltavan ”lisäkommentteja” aiheeseen liittyen. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

4.2 Haastattelujen toteuttaminen ja tulokset

Haastattelut toteutettiin kahdessa eri muodossa, ryhmä- ja yksilöhaastatteluna. Ryhmähaastattelu pidettiin 17.11.2011 Realia Groupin pääkonttorilla Helsingissä. Ryhmähaastattelussa paikalla oli yhteensä viisi muuta liideriä. Haastateltavat saivat ennakkoon tutustua haastattelussa käytettäviin teemoihin (Liite 1 & 2). Ryhmähaastattelun osallistajat olivat itse perehdyttäneet aiemmin jotakin toista liideriä, joten ryhmähaastattelussa painotettiin työntekijöiden omia kokemuksia perehdytyksestä sekä työnohjauksesta. Työntekijöille tehdyssä ryhmähaastattelussa painotettiin heidän omia kokemuksiaan perehdytyksestä sekä työnohjauksesta. Tällä tavoin saatiin hyviä ideoita ja näkökulmia lopullista perehdytys- ja työnohjustussuunnitelmaa varten. Hyvien ideoiden ja näkökulmien lisäksi ryhmähaastattelun avulla saatiin lopullista perehdytysuunnitelmaa käyttäjälähtöiseksi, koska kaikki perustuu työntekijöiden omiin kokemuksiin ja tunteisiin.

Yksilöhaastattelu toteutettiin 23.11.2011 esimiehelle. Haastattelun teemat ja kysymykset olivat samat kuin ryhmähaastattelussa (Liite 1 & 2). Esimiehen haastattelun kautta oli tarkoitus saada erilaisia lähestymistapoja perehdytykseen ja työnohjustukseen, missä myös onnistuttiin. Alla olevasta taulukosta käy selville haastatteluiden perusteella tulleita asioita ja niille tarkoitettuja kehittämisideoita. Ryhmä- ja yksilöhaastattelut nauhoitettiin, jotta niitä on helpompi litteroida ja tätä kautta analysoida parhaalla mahdollisella tavalla.

Taulukko 1: Haastattelujen tulokset

Haastattelun tulokset	Kehittämisehdotus
Perehdyttäjien perehdytystavat poikkesivat toisistaan, jokainen tekee omalla tavallaan	Perehdytys- ja työnopastussuunnitelmassa on tarkat ohjeet mitä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään
Kaikkia työvälineitä ei ollut valmiina uuden työntekijän aloitettua	Kaikki tarvittavat työvälineet olisivat mahd. mukaan valmiina, kun uusi työntekijä aloittaa
Uuden työntekijän taustoja ei selvitetty, esim. ATK- taidot ja asiakaspalvelukokemukset	Jutellaan ensimmäisenä päivänä työntekijän aiemmasta työurasta ja muista taidoista
Organisaatorakenne jäänyt monesti epäselväksi	Organisaatorakenne ja sidosryhmät käydään perusteellisesti läpi osana perehdytystä
Perehdytysjakson jälkeiset seurantakeskustelut ovat jääneet pitämättä	Seurantakeskustelut otetaan osaksi perehdytystä ja niille varataan aikaa
Perehdytysjaksosta ei ole annettu palautetta esimiehelle	Perehdyttäjä ja perehdytettävä tekevät henkilökohtaisesti pienen koosteen mitkä asiat sujuivat hyvin ja missä
Muu liideriyhteisö on jäänyt joskus etäiseksi	Uusi työntekijä olisi mahd. mukaan yhden päivän jokaisen liiderin mukana, esim. perehdytyksen jälkeen
Viikoittaista tilannekatsausta ei ole pidetty	Joka viikon päätteeksi esimieheen yhteys, kuinka viikko on sujunut ja mikä on seuraavan viikon suunnitelma & ohjelma

Sekä esimiehen, että liidereiden haastattelujen kysymykset perustuivat eri teemoihin, jonka kautta saatiin kerättyä aineistoa perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaa varten. Aineiston analysoinnissa korostuvat teemat ovat perehdytystavat, käytettävät työvälineet, työntekijän tausta, organisaatorakenne, palautteenanto sekä seurantakeskustelu. Haastattelujen kautta saadut tulokset on kirjoitettu auki alla olevissa kappaleissa, missä korostuvat myös edellä mainitut teemat.

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin erilaisista perehdytys- ja työnopastustavoista, joita haastateltavat olivat itse käyttäneet tai kokeneet. Joissain tapauksissa työskentelytavat poikkesivat toisistaan suhteellisen paljon opetettavaan asiaan nähden. Jokaisella perehdytettävällä oli omat metodinsa opettaa uutta työntekijää hänen työhönsä. Haastattelun yhteydessä keskusteltiin kokonaisuuden kannalta parhaasta mahdollisesta lopputuloksesta. Lopputulos oli, että perehdytyksen kannalta on tärkeää etteivät perehdytystavat poikkea paljoakaan henkilöstä riippumatta. Tämä on mahdollista perehdytys- ja työnopastussuunnitelman kautta (Liite 4), jossa on selkeät ohjeet, mitä tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään.

Useasti uuden työntekijän tuloon ei ole varauduttu parhaalla mahdollisella tavalla. Yleisenä ja turhana perehdytyksen viivästymisenä koettiin, ettei uudelle työntekijälle ole valmiina hänelle tarkoitettuja työkaluja työn opettelua varten. Haastatteluissa kysyttiin, mitä asioita perehdyttäjä voisi tehdä ennen uuden työntekijän saapumista. Esimies antoi toivomuksen, että mahdollisimman moni tarvittava työkalu olisi valmiina jo ensimmäisenä päivänä uuden työntekijän saavuttua, jotta perehdytettävä pääsee tutustumaan tuleviin työkaluihinsa mahdollisimman pian.

Uuteen työntekijään liittyy myös hänen taustojensa selvitys eli miten hänen aiempaa työkokemusta tai muita taitoja voidaan käyttää apuna perehdytyksen aikana. Haastattelussa kävi ilmi, ettei uusien työntekijöiden aiempia työkokemuksia tai muita taitoja ole kartoitettu. Henkilöstä riippuen ATK- taidot voivat olla hyvinkin eri tasolla toisilla ihmisillä. Tämän vuoksi liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaan on laitettu ensimmäisen päivän yhdeksi läpikäytäväksi asiaksi uuden työntekijän taustojen selvittäminen.

Huoneistokeskus kuuluu yhtenä osana isoa Realia Group organisaatiota. Realia Groupiin kuuluu myös muita kiinteistövälitysyhtiöitä kuten SKV ja HUOM! Huoneistomarkkinointi. Realia Groupissa tehdään yhteistyötä eri kiinteistövälitysyhtiöiden kanssa ja esimies halusi myös painottaa tätä yhtenä perehdytyksen osana. Tarkoitus olisi, että uusi työntekijä omaksuu jo perehdytyksen aikana muut saman konsernin kiinteistövälitysyhtiöt yhtenä mahdollisuutena tehdä asuntokauppaa. Ei siis uhkakuvana tai kilpailijana.

Yhtenä teemana haastatteluissa oli kysyä palautteen antamisesta ja sen saamisesta perehdytysjakson jälkeen. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että he eivät olleet saaneet palautetta esimiehiltään omasta työskentelystään perehdytettävän kanssa. Samoin he olivat kokeneet vähäisen palautteenantomahdollisuuden silloin, kun itse olivat uusia työntekijöitä. Sama asia tuli esille myös esimiehen haastattelussa ja niiden puuttumiseen syynä oli yleensä kiire tai muuten vain ylimääräisen ajan puuttuminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että perehdytysjakson jälkeen sekä uusi työntekijä, että perehdyttäjä

kokoavat lyhyen koosteen esimiehelleen menneestä neljästä viikosta. Neljännen viikon jälkeen varataan myös kummallekin osapuolelle henkilökohtainen keskustelu-aika esimiehen kanssa siitä, kuinka perehdytysjakso on sujunut ja mitä asioita mahdollisesti pitää vielä harjoitella.

Ryhmähaastattelun keskustelun yhteydessä kävi ilmi, että osa aloittaneista liidereistä on jäänyt hieman etäisiksi muusta yhteisöstä erinäisistä syistä. Yksi haastateltavista kertoi, ettei ollut vaihtanut juurikaan kuulumisia toisen liiderin kanssa, joka myöhemmin kuitenkin lopetti liiderinä toimimisen. Liiderit toimivat pääasiallisesti itsenäisesti Nordean tiloissa ja näkevät yleensä toisiaan kerran kuussa yhteisessä palaverissa. Keskustelussa pohdittiin, että olisi hyvä, jos perehdytysjakson jälkeen uusi työntekijä kävisi vierailemassa yhden päivän kerrallaan jokaisen liiderin mukana. Tällä tavoin hän saisi vinkkejä ja näkökulmia itselleen, kuinka muut hoitavat asioita ja voisi rakentaa niistä itselleen sopivan kokonaisuuden.

Esimiehen haastattelu toi myös esille asian, joka auttaa perehdytyksen käytäntöä ja sen kehittämistä. On tärkeää, että jokaisen perehdytysviikon jälkeen pidetään perjantaisin tilannekatsaus. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että perehdyttäjällä on yhteydessä esimieheensä ja kertoo kuinka viikko on sujunut, mitä on tehty, missä onnistuttu, mitkä asiat vaativat vielä lisäharjoittelua sekä mitkä ovat tulevan viikon suunnitelmat.

4.3 Havainnointi

Havainnoinnissa tutkija tarkkailee objektiivisesta näkökulmasta tutkimuksen kohdetta ja tekee samalla muistiinpanoja itselleen. Vaikka havainnointi on yleensä visuaalista aineiston keräämistä, on hyvä käyttää kaikkia aisteja hyödyksi aineiston keräämisessä. Havainnointi voidaan jakaa eriasteisiin osallistumisiin; havainnointi ilman varsinaista osallistumista, havainnoija osallistujana, osallistuja havainnoijana, täydellinen osallistuja. (Metsämuuronen 2001, 44.)

Vilka (2005) mainitsee, että tutkimushaastattelun aineistoa voi myös kerätä haastattelun sijaan havainnoimalla, esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla. Osallistuvalla havainnoinnilla saa hyvin tietoa tutkittavasta yksilönä, yhteisön jäsenenä sekä suhteessa tutkijaan. Vilka (2006) mainitsee teoreettisen näkökulman, mistä tutkittavaa asiaa tarkastelee, koska se on hyvä valita ennakkoon osallistuvassa havainnoinnissa (Vilka 2006, 44). Osallistuva havainnointi antaa myös informaatiota yhteisön sosiaalisista ja kulttuurisista piirteistä. Tutkijan rooli osallistuvassa havainnoinnissa on tehdä havainnoita tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tutkija osallistuu yhteisön arkielämään ihmisenä sekä tutkijana. (Vilka 2005, 119-120.)

Osallistuvaa havainnointia voidaan tehdä kahdella eri tavalla. Tutkija voi olla enemmän tutkijan roolissa eli havainnoiva osallistuminen tai hän voi olla enemmän toimijan roolissa, silloin hän on osallistuva havainnoija. Toimintatutkimuksessa osallistuva havainnointi on järkevin ja myös käytetyin havainnointitapa. Oikeassa tarkkailutilanteessa tutkijan on vaikea olla täysin ulkopuolinen, eikä se ole täysin tarpeellistakaan. Jokaisella tutkijalla on moraalinen vastuunsa puuttua mahdollisiin epäkohtiin tai vääryyksiin. On myös hyvä muistaa, että tutkijan on myös tiedettävä ja tunnettava tutkimuksen kohteensa, jotta hän voi tarkastella tilannetta kulttuurin omasta lähtökohdasta käsin. (Metsämuuronen 2001, 45.)

4.4 Havainnoinnin toteutus ja tulokset

Havainnointia suoritettiin kahdessa eri yhteydessä työskentelyni ohessa. Ensimmäisen kerran havainnoin perehdyttäjäni toimintaa, kun hän perehdytti minua kahden viimeisen viikon aikana. Asioista keskusteltiin ja tehtiin samalla muistiinpanoja eri tilanteista ja huomioista. Perehdyttäjän kanssa käydyt yhteiset keskustelut työnopastuksen yhteydessä ja sen jälkeen autoivat kumpaakin osapuolta ajattelemaan perehdytystä ja sen kehittämistä jatkoa ajatellen.

Toisen kerran osallistuvaa havainnointia tehtiin, kesällä 2011 jolloin vanhempi liideri perehdytti uutta ja aloittavaa tulokasta. En itse osallistunut perehdytykseen muuta kuin kysyttäessä jotain asiaa, jolloin ilmaisin oman näkemykseni. Pääasiallisesti olin sivustaseuraajana ja tein muistiinpanoja itselleni. Havainnoinnin muistiinpanot tarkentuivat yhteisellä keskustelulla tilanteiden jälkeen, jolloin kävimme vielä tekemäni muistiinpanot lävitse pääpiirteissään.

Taulukko 2: Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnin huomiot	Kehittämisehdotus
Perehdyttämisestä puuttui selkeä kokonaisuus	Perehdyttäjälle sekä perehdytettävälle tiedoksi mitä tehdään ja milloin
Opittavia asioita käytiin perehdytysjakson aikana summittaisessa järjestyksessä	Perehdytys tehdään loogisessa järjestyksessä perehdytysuunnitelman mukaan
Käsitteiden avaaminen ja niiden ymmärrys oli puutteellista	Käytetään alusta saakka oikeita käsitteitä ja avataan ne perehdytettävälle case-tapausten yhteydessä
Uusi työntekijä ei välttämättä tiedä mitä liiderin työnkuvaan kuuluu	Perehdytettävälle kerrotaan liiderin työnkuvasta mahd. pian aloituksen jälkeen

Perehdytys on tapahtunut yleisesti hyvällä tasolla, mutta siitä puuttui tietty järjestelmällisyys. Kummallekin osapuolelle, sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle oli epäselvää, mitä milloinkin tulisi tehdä ja miten. Perehdytettävä ja perehdyttäjä kokivat yhdessä, että selkeän kokonaisuuden puuttuminen haittasi kummankin työskentelyä ja oppimista. Selkeän kokonaisuuden rakentaminen perehdytys- ja työnopastussuunnitelman kautta olisi järkevää, mikä myös auttaisi kokonaiskuvan hahmottamisessa alusta loppuun saakka.

Selkeän kokonaisuuden puuttuessa opeteltavien asioiden läpikäynti oikeassa järjestyksessä myös vähenee. Opeteltavien asioiden läpikäyntiä tehtiin useasti siinä järjestyksessä, kun ne tulivat case-tapausten yhteydessä esiin tai muuten juolahtivat mieleen. Havainnoinnissa kävi ilmi, että asioiden läpikäynti ei ollut loogista, mikä taas aiheutti eri asioiden opettelua summittaisessa järjestyksessä. Tilannekuva jäi epäselväksi sekä myös se, mitä sillä hetkellä ollaan opettelemassa. Yleisesti perehdyttäjät olisivat toivoneet, että perehdytyksen apuna olisi yhteiset, samanlaiset ja loogiset ohjeet, joiden mukaan edetä ja opettaa perehdytettävälle asioita parhaan lopputuloksen saamiseksi.

Kiinteistövälitysalalla on paljon erilaisia käsitteitä, jotka monesti kuulostavat vaikeasti ymmärrettävältä, tai niistä puhutaan omalla slangisanastolla. Perehdytyksen aikana, varsinkin alkuvaiheessa tulokas ei tiedä mitä kiinteistövälitysalalla tehdään ja mistä koko asuntomarkkinat koostuvat. Perehdyttäjät puhuvat paljon eri käsitteiden ja slangisanojen kautta, mitkä monesti jäävät epäselväksi vaikka ne pyritään avaamaan. Tällaisten tapausten vuoksi havaittiin, että on tärkeää puhua asioista niiden oikeilla, käsitteellisillä nimillä ja välttää slangisanojen käyttöä. Slangisanojen käyttöä tulisi muutenkin välttää, koska helposti ne siirtyvät asiakastapaamisiin. Huonona esimerkkinä voi olla asiakkaan kodin aliarvioimista puhuttaessa esimerkiksi puhelimesta nimillä ”kämpä” tai ”luukku”.

Monelle uudelle, aloittavalle liiderille heidän työnkuvansa ja nimikkeensä jäivät hieman epäselväksi ennen kuin se lopulta selvisi. Työhaastattelun jälkeen ei tiedetä juurikaan mitä liiderin toimenkuvaan kuuluu ja mistä sana ”liideri” oikein tulee. Siksi olisi hyvä, että jo työhaastatteluvaiheessa käytäisiin pintapuolisesti ja selkeästi selittäen, mitä liiderin työ pitää sisällään. Työhaastattelu on yleensä kovin intensiivinen tilanne ja monesti siellä käydyt asiat eivät jää mieleen. Tämän vuoksi liiderin työnkuvan selvittäminen uudelle työntekijälle on hyvä tehdä heti perehdytysjakson alussa. Liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaan (Liite 2) on merkitty ensimmäiselle viikolle omaksi kohdaksi selvittää uudelle työntekijälle, mitä hänen tulevaan työnkuvaan kuuluu.

5 Pehdytys- ja työpastussuunnitelman toteutus

Lopullinen liidereiden pehdytys- ja työpastussuunnitelma (Liite 4) saatiin yhdistelemällä teoriaviitekehys, haastatteluiden ja havainnoinnin tulokset sekä toimeksiantajalta tulleet toiveet lopulliseen tuotokseen. Teoriaviitekehys loi pohjan koko toiminnalliselle oppinäytetyölle. Sen pohjalta pystyttiin luomaan oikeat teemat haastatteluille. Toimeksiantajan toiveita ei ollut paljon, mutta ne otettiin huomioon lopulliseen tuotokseen. Osallistuvan havainnoinnin ja teemahaastattelujen pohjalta löydettiin kehittämisehdotuksia, mutta ennen kaikkea niiden kautta pystyttiin luomaan käyttäjäläheinen pehdytys- ja työpastussuunnitelma. Seuraavissa kappaleissa avataan, kuinka pehdytys- ja työpastussuunnitelma lopullisesti saatiin toteutettua eri menetelmien kautta.

Taulukko 3: Pehdytysjakson runko

<p>1. Työpäivä & tavoite Tietokoneen, avainten ja tunnusten kuittaus Pehdytysjakson aikataulun ja tavoitteiden läpikäynti Tulokkaan taustojen kartoitus Liiderin työn ja pehdytyksen aikataulun läpikäynti</p>
<p>1. Työviikon asiat & tavoite Oman toimiston tiloihin ja ihmisiin tutustuminen Pääkonttorilla vierailu Huonettiin ja Intranettiin tutustuminen Organisaatorakenne, toimistot ja arvot Tilannekatsaus</p>
<p>2. Työviikon asiat & tavoite Kertaus 1. viikon asioista Puheluiden harjoittelua Huonetin ja Intranetin harjoittelua case- tapausten kautta Live Chatin ja ILMO:n opettelu Tilannekatsaus perjantaina esimiehen kanssa</p>
<p>3. Työviikon asiat & tavoite Kertaus 2. viikon asioista Itsenäisen soittamisen harjoittelua ja opettelu Arviointikäynnille mukaan LKV:n työnkuvan läpikäynti Esittäytyminen omassa Nordeassa Sidosryhmien opettelu (SKV, HUOM! jne.) Oikeiden termien läpikäynti Kaikkien liiderein työtehtävien kokeilu itsenäisesti Uudistuotanto Tilannekatsaus perjantaina esimiehen kanssa</p>
<p>4. Työviikon asiat & tavoite Kertaus 3. viikon asioista Siirtyminen omaan Nordeaan Nordean yleistilojen läpikäynti Vakuusarvot Palvelutuotteet Arviointikeskustelu esimiehen kanssa</p>

Ensimmäinen työpäivä on monesti hyvin jännittävä ja nopeasti ohi menevä tapahtuma, joten montaa asiaa perehdytyksen suhteen ei ensimmäisenä päivänä voida tehdä. Esimiehen ja muiden liidereiden haastattelun pohjalta tärkeimmiksi asioiksi ensimmäisenä työpäivänä nousivat työkalujen ja tunnusten saaminen. Varsinkin esimiehen haastattelussa mainittiin, että on hyvin tärkeää, jotta kaikki työhön tarvittava materiaali on valmiina ja tilattu uutta työntekijää varten. Muut liiderit keskustelivat tulokkaan taustojen kartoittamisesta, koska monilla henkilöillä on erilaiset lähtökohdat esimerkiksi asiakaspalvelutyöhön tai ATK-laitteiden käytön suhteen. Ensimmäisen päivän yhdeksi tavoitteeksi nousi esiin myös tulevan perehdytysjakson läpikäynti perehdytettävän kanssa. Sen avulla kumpikin, perehdyttävä ja perehdytettävä, tietää mitä seuraavat viikot tuovat tullessaan. Aikataulun läpikäynnissä on hyvä käyttää perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaa, josta näkee viikkotasolla käytävät asiat.

Ensimmäisen työviikon aikana on paljon erilaisia asioita, joita tulee käydä lävitse. Oman toimiston ihmisiin ja tiloihin tutustuminen on näistä asioista tärkeimpien joukossa. Yleensä uusi työntekijä esitellään viikoittaisessa palaverissa kaikille eikä tulokas saa sen kummempaa kontaktia muihin työntekijöihin. Siksi on tärkeää, että uusi työntekijä voi käydä vaikkapa toimiston esimiehen kanssa kättelykierroksella jokaisen toimistossa työskentelevän kanssa. Tällä samalla kierroksella esimies näyttää toimiston yleistilat sekä varauskäynnit vaaran uhatessa.

Esimiehen haastattelussa keskusteltiin ensimmäisen työviikon asioista ja hän toivoi, että uusi työntekijä vierailee heti ensimmäisellä työviikollaan Huoneistokeskuksen ja Realia Groupin pääkonttorilla Helsingissä. Pääkonttorilla vierailun yhteydessä uusi työntekijä tapaa mahdollisuuksien mukaan koko konsernin johtajan sekä Huoneistokeskuksen liiketoimintajohtajan. Organisaatorakenteen läpikäyminen pintapuoleisesti on myös yksi ensimmäisen viikon tavoitteista ja haastattelujen aikana ehdotettiin, että tämä asia voidaan hoitaa pääkonttorilla vierailun yhteydessä, mikä on luontevaa tavatessa konsernin johtoa.

Huonetti ja Intranet ovat hintatestin kanssa niitä ohjelmia, joita liiderit käyttävät päivittäisessä työssään eniten. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ensimmäisellä viikolla on tärkeää tutustua kumpaankin ohjelmaan. Näiden ohjelmien käyttö tulee enemmän tutuksi työnteon yhteydessä, mutta niihin tutustuminen on hyvä aloittaa mahdollisimman nopeasti työnaloituksen jälkeen. Huonettia voi harjoitella myös ilman oikeita tapauksia sen oman harjoitusohjelman kautta, joka löytyy ohjelman sisästä itsestään. Esimies piti myös haastattelussa tärkeänä hänen osaltaan tilannekatsausta, joka tulee pitää aina jokaisen viikon jälkeen perehdyttäjän ja esimiehen välillä. Tämän tarkoituksena on pitää esimies tietoisena missä mennään ja hän voi tarvittaessa tukea perehdyttäjää.

Sekä esimies, että kaikki liiderit olivat sitä mieltä, että toinen työviikko on aloitettava ensimmäisen viikon asioiden kertauksella. Yksi haastateltavista totesi, että hänen perehdytyksensä aikana kertaus jäi hyvin vähäiseksi, koska aina siirryttiin uuteen asiaan. Ensimmäisellä viikolla on paljon asioita, jotka eivät varmasti jää mieleen joten on loogista aloittaa toinen työviikko kertaamalla.

Liidereiden työtehtäviin kuuluu suurena osana uusien ja vanhojen asiakkaiden kontaktoiminen puhelimitse. Puheluiden harjoittelu on hyvä aloittaa jo toisella viikolla. Kaikki liiderit olivat yksimielisiä siitä, että harjoittelu soittamista varten tulee aloittaa mahdollisimman nopeasti. Yksi haastateltavista kertoi, että omana perehdyttäjääikanaan hän huomasi hyväksi opetustavaksi esimerkin kautta opettamisen. Ensiksi soitetaan asiakkaalle, jolloin perehdytettävä havainnoi vieressä ja tekee muistiinpanoja itseään varten. Puhelun jälkeen perehdyttäjä antaa omia vinkkejä mitä asiakas yleensä sanoo tai vastaa johonkin kysymykseen. Tämän jälkeen perehdytettävä soittaa itse asiakkaalle ja perehdyttäjä kuuntelee ja tekee muistiinpanoja, mitkä asiat sujuivat hyvin sekä niihin asioihin, joihin tulee kiinnittää huomiota. Kun puhelu on saatu päätökseen, on hyvä keskustella asioista avoimesti ja rakentaa kokonaisuutta pala palalta kohti seuraavaa soittoa.

Perehdytyksen kolmas viikko osoittautui kummankin haastattelun pohjalta kaikkein monipuolisimmaksi. Liiderit olivat lähes yksimielisiä siitä, että itsenäinen soittaminen pitää aloittaa viimeistään jo kolmannella viikolla. Samaa mieltä oli myös liidereiden esimies, joka puhui itsenäisen soittamisen harjoittelusta ja sen mahdollisimman nopeasta aloittamisesta. Liiderit sopivat paljon arviointikäyntejä asiakkaiden kanssa. Yksi perehdytysjakson tehtävistä on mennä mukaan arviointikäynnille oman toimiston välittäjän kanssa. Tällä tavoin liideri todella näkee ja tietää, mitä arviointikäynnillä tehdään. Ennen tai jälkeen arviointikäyntiä oman toimiston välittäjä käy läpi mitä LKV:n työ pääasiassa on, koska liiderin työ valmentaa myös kohti myyntineuvottelijan työtä.

Liiderit työskentelevät Nordea- pankin tiloissa. Esimies ilmaisi toivomuksen omassa haastattelussaan, että liideri käy perehdyttäjän kanssa esittäytymässä kolmannella viikolla siinä Nordeassa, mihin hän tulee siirtymään. Esittäytyminen on loogista tehdä kolmannella viikolla, koska siirtyminen tapahtuu seuraavalla viikolla. Ennakkoon esittäytymisellä on tarkoitus, että Nordean henkilökunnalle ei tule yllätyksenä uuden työntekijän tulo heidän konttoriinsa.

Liidereiden haastattelussa puhuttiin sidosryhmien opettelusta, koska Huoneistokeskus, SKV ja HUOM! Huoneistomarkkinointi kuuluvat kaikki Realia Groupiin ja tekevät tällä tavoin myös yhteistyötä. Sidosryhmät on hyvä käydä läpi sekä yhteistyö esimerkiksi SKV:n ja Huoneistokeskuksen välillä. Sidosryhmiin kuuluu myös Realia Groupin muutkin yhtiöt, jotka on

hyvä tuntee edes pintapuolisesti. Tällaisia ovat ainakin Realia isännöinti ja Realia management.

Kolmannen viikon tehtäviin kuuluu myös oikeiden termien opettelua, jotta vältetään käyttämästä slangisanoja asiakkaiden kuullen. Tämä kuuluu perehdyttäjän vastuuseen, että puhutaan alusta saakka asioiden oikeilla nimillä ja vältetään mahdollisimman paljon slangisanoja muun muassa ”toimari”, ”hankkukäynti” tai ”luukku”. Esimiehen haastattelussa painotettiin termien opetteluun kanssa myös oman alueen uudistuotantoon tutustumista.

Neljäs viikko on perehdytyksen viimeinen viikko. Alkuviiikon tarkoituksena on vielä työskennellä yhdessä ja käydä muutamia asioita läpi ennen kuin liideri siirtyy omaan Nordeansa. Neljännen viikon ensimmäisinä tehtävinä on käydä Huoneistokeskuksen omat palvelutuotteet läpi. Palvelutuotteista löytyy asiakkaille tehtyjä esitteitä, joten näitä voi käyttää hyödyksi opetteluun yhteydessä.

Neljännen viikon keskivaiheilla uusi liideri siirtyy omaan Nordean konttoriin. Ensimmäinen päivä on hyvä käyttää konttorin työntekijöiden ja yleisien tilojen tutustumiseen. Tämä on hyvä tehdä jokaisen konttorinjohtajan kanssa yhdessä. Kummallekin sopivan ajankohdan voi sopia esimerkiksi edellisviikon tutustumiskäynnin yhteydessä. Esimiehen haastattelussa painotettiin etenkin turvallisuusasioita sekä toimintaohjeita vaaratilanteen uhatessa. Turvallisuuteen liittyvät asiat ovat monesti jääneet esimiehen mukaan liian vähälle huomiolle perehdytyksessä.

Liiderin työnkuvaan kuuluu selvittää pankin työntekijöille asunto-osakkeiden ja kiinteistöjen vakuusarvoja. Vakuusarvojen perehdytys ja opettelu voidaan aloittaa jo aiemmilla viikoilla, mutta sitä on myös hyvä kerrata yhdessä omassa pankissa. Uuden liiderin tulee tietää, mistä ja miten hän selvittää vakuusarvot pankin henkilökunnalle, koska tulevista päivistä eteenpäin hän on yksin omassa konttorissaan palvelemassa Nordean työntekijöitä asuntoasioissa.

Esimes painotti omassa haastattelussaan palautteen antamista kuluneesta neljästä viikosta kummaltakin osapuolelta, perehdyttävältä sekä perehdyttäjältä. Tällä hän tarkoitti lyhyehkön raportin kirjoittamista. Raportissa tulisi esille asioita, jotka vaativat vielä kehittämistä perehdytyksen osalta, mutta toisaalta myös rakentavaa palautetta niistä perehdytyksen osa-alueista, jotka sujuivat todella hyvin. Raportin jälkeen esimies voi pitää seurantakeskustelun uuden liiderin kanssa, jossa käydään läpi koko perehdytysjakso sekä osaamisen kartoitus. Seurantakeskustelun tavoitteena on kehittää perehdytystä sekä auttaa uutta liideriä mahdollisesti vielä sellaisissa asioissa, joissa hän tarvitsee lisäkoulutusta.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli toteuttaa perehdytys- ja työnopastussuunnitelma Huoneistokeskuksen uusille aloittaville liidereille. Tavoitteena oli tehdä perehdytys- ja työnopastussuunnitelmasta toimiva kokonaisuus, jonka avulla kuka tahansa työssä oleva liideri pystyy perehdyttämään uuden työntekijän. Opinnäytetyön tavoitteeseen päästiin, sillä luovutin liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelman joulukuussa 2011. Kävimme liidereiden kanssa yhdessä tuotosta läpi tammikuussa 2012 palaverissa, jossa myös jaoin paperiversion kaikkien nähtäville. Perehdytys- ja työnopastussuunnitelma on myös tallennettuna yrityksen yhteiseen tietokantaan, josta jokainen voi tarvittaessa tulostaa paperiversion itselleen. Työn onnistumista käytännössä voidaan arvioida vasta sitten, kun tuotosta päästään hyödyntämään osana perehdytystä. Lähtökohdat onnistumiselle ovat hyvät, koska tuotos oli ajallaan valmis, se on kaikkien saatavilla ja sitä tullaan jatkossa myös käyttämään.

Liiderin perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaa arvioivat neljä muuta liideriä sekä heidän esimiehensä. Esimiehen mielestä työssä päästiin niihin tavoitteisiin, mihin alun perin haluttiinkin. Hän myös mainitsi erikseen perehdytyslistan (Liite 3), joka on hyvä apuväline oppaan lisäksi erityisesti esimiehiä varten. Perehdytyslistassa on tiivistetysti kaikki perehdytettävät asiat, jotka esimiehen on myös helppo tarkistaa ja käydä läpi esimerkiksi seurantakeskustelun yhteydessä. Näiden asioiden lisäksi hän oli tyytyväinen, että työtä tehdessä hyödynnettiin muiden liidereiden kokemuksia sekä näkemyksiä lopullista oppaan suhteen.

Neljä muuta liideriä olivat lopulliseen oppaaseen tyytyväisiä. Heidän mielestään liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelmassa käydään tärkeimmät asiat johdonmukaisesti läpi alusta loppuun saakka. Liiderit pitivät tämän lisäksi oppaan kattavuudesta kummallekin osapuolelle. He myös painottivat, että opasta voi käyttää kuka tahansa liideri perehdyttäessään uutta työntekijää, koska perehdytys ei ole enää riippuvainen perehdyttäjistä. Yksi liidereistä huomioi oppaan värimaailman, joka on yrityksen väriä tunnustava sekä yhtenäinen läpi tuotoksen.

7 Pohdinta

Työntekijän perehdyttäminen koetaan monesti itsestäänselvyydeksi muun työn ohessa. Opettelu uuteen työhön jää usein tekemättä perusteellisesti. Sitä kautta sekä työntekijä ja koko työyhteisö kärsii lopputuloksesta. Kuten teoriaosuudessa on todettu, Suomen työturvallisuuslaki edellyttää työnantajaa ohjaamaan ja opastamaan uutta työntekijää (Työturvallisuuslaki 2002). Silti useissa paikoissa ei käytetä tarpeeksi resursseja

perehdyttämiseen. Liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelman avulla halusin omalta osaltani vaikuttaa siihen, että uuden työntekijän perehdyttäminen ja ohjaaminen tehdään mahdollisimman perusteellisesti.

Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon perehdytyksestä ja työnopastuksesta sekä sen merkityksestä kokonaisuuden kannalta. Varsinkin opinnäytetyöni aihekirjallisuuteen tutustuttaessa tajusin miten tärkeä osa uuden työntekijän perehdyttäminen hänen työhönsä on. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta löytyi runsaasti ja suurin osa teoksista oli tuoreita. Runsaan lähdekirjallisuuden ainoana haasteena oli löytää juuri oikeat teokset tätä opinnäytetyötä koskien. Opinnäytetyötä tehdessä oppi arvostamaan ja katsomaan perehdytystä aivan uudesta näkökulmasta. Perehdytys- ja työnopastussuunnitelman tekeminen Huoneistokeskukselle antoi ylimääräistä motivaatiota, koska tekemäni tuotos oli odotettu ja siitä haluttiin toimiva apuväline liidereiden perehdytykseen.

Valitsin jo alkuvaiheessa tutkimusmenetelmäkseni havainnoinnin ja teemahaastattelun. Havainnoinnin ja teemahaastattelun valitseminen oli lopulta suhteellisen helppoa sekä perusteltua. Tiesin jo keväällä 2011 opinnäytetyöni aiheen, joten pystyin tekemään havainnointia jo minua perehdytettäessä sekä myöhemmin kesällä 2011 muun työn ohessa. Laadullisissa tutkimuksissa haastattelu on paljon käytetty ja hyväksi havaittu tutkimusmenetelmä. Haastattelun valinta toiseksi tutkimusmenetelmäksi osoittautui oikeaksi ratkaisuksi. Haastattelujen kautta sain juuri niitä ideoita ja näkökulmia, mitä olin toivonutkin lopullista tuotosta varten. Molemmat tutkimusmenetelmät osoittautuivat toimiviksi ratkaisuksiksi tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyötä tehdessä oli monenlaisia haasteita, mutta suurimpana haasteena koin kokonaisuuden rakentamisen eri osioista yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi. Teoriaviitekehys, hankkeen toteuttaminen tutkimusmenetelmiä käyttäen, tulosten analysointi ja lopullisen tuotoksen syntyminen kaikkien näiden asioiden pohjalta osoittautui todella haastavaksi. Eri osioiden liittäminen yhdeksi kokonaisuudeksi järkevällä tavalla oli toisinaan hankalaa, koska opinnäytetyötä rakennettiin kuitenkin pala palalta kohti tavoitetta. Toinen asia, joka toi haastetta alusta saakka oli toimeksiantajalta tullut aikataulu koskien perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaa. Perehdytys- ja työnopastussuunnitelma piti tehdä valmiiksi 31.12.2011 mennessä. Tämän vuoksi haastattelut sekä aineistojen analysointi piti tehdä syksyllä nopeassa tahdissa. Vaikka aikataulu oli suhteellisen tiukka syksyn osalta, sain palautettua tuotoksen Huoneistokeskukselle ja palaute työstä oli pelkästään positiivista.

Liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaa aiotaan jatkossa käyttää osana perehdytystä, joten tulevaisuuden näkymät ovat hyvät. Perehdytys- ja työnopastussuunnitelman avulla esimiehen valinta oikeaksi perehdyttäjäksi helpottuu, koska

jokaisella perehdyttäjällä on jatkossa käytössään yhteinen malli. Joitain asioita liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelmasta voidaan varmasti käyttää hyödyksi myös uusien myytineuvottelijoiden perehdytyksessä. Ajan myötä perehdytys- ja työnopastussuunnitelmaa voidaan muokata sen mukaan, kun tarve sitä vaatii. Oppaan käytöstä ja sen toimivuudesta on hyvä tehdä jatkossa muistiinpanoja perehdytyksen yhteydessä. Tällä tavoin saadaan heti käyttäjälähtöistä kokemusta oppaan toimivuudesta ja mahdollisia muutostarpeita.

Lähteet

Kirjalliset:

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Ingham, G. 2007. Motivate people. London: Dorling Kindersley.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell.

Kangas, P. & Hämäläinen, K. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Keskinen, S. 2008. Työnohjaus- mitä, missä, milloin. Turku: Painosalama.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lawson, K. 2009. Successful coaching & mentoring. London: New Holland Publishers Ltd.

Lepistö, I. 1992. Työpaikan aikuiskoulutus, perehdyttäminen ja työnopastus. Forssa: Painotalo Auranen.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, R. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Parsloe, E. & Leedham, M. 2009. Coaching and mentoring. London and Philadelphia: Kogan page.

Paunonen - Ilmonen, M. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Sargent, A. 2007. How to motivate people. London: Jaico publishing house.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Opinnäytetyön määrittely. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Yeung, R. 2003. Coaching people. Oxford: How To Books.

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2. painos. Helsinki: Edita Prima.

Sähköiset lähteet

Realia Group 2011. Viitattu 4.10.2011.

<http://www.realiagroup.fi/liiketoiminta-alueet/>

Huoneistokeskus Oy 2011. Viitattu 6.10.2011.

<http://www.huoneistokeskus.fi/>

Hyvä perehdytys- opas 2007. Viitattu 6.10.2011.

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Pelastuslaki. Säädös 2003. Viitattu 19.11.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/2003/20030468>

Työterveyslaki. Säädös 2001. Viitattu 19.11.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki. Säädös 2002. Viitattu 27.9.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työsopimuslaki. Säädös 2001. Viitattu 19.11.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelutietopankki. Koulutus ja työhön perehdyttäminen 2011. Viitatu 28.9.2011.

http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/koulutus/

Työhön perehdyttäminen- opas 2009. Viitattu 4.10.2011.

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Liidereiden toimintatapaohjeistus Huoneistokeskuksessa. Viitattu 20.9.2011.

Kuviot

Kuvio 1: Realia organisaatio (Realia 2011.)	7
Kuvio 2: Perehdytysprosessi (Kupias & Peltola 2009, 132.).....	12

Taulukot

Taulukko 1: Haastattelujen tulokset	22
Taulukko 2: Havainnoinnin tulokset	25
Taulukko 3: Perehdytysjakson runko	27

Liite 1 Haastattelujen 1. osa

Perehdytys Huoneistokeskuksessa:

- Mitä mieltä olette Liidereiden perehdytyksestä tällä hetkellä?
- Minkälaista perehdytystä saitte, kun olitte uusia työntekijöitä?
 - o Mikä oli hyvää?
 - o Mitä olisitte toivonut saavanne enemmän?
- Mitä tekisitte nyt toisin perehdytyksen kanssa?
 - o Esim. tavoitteiden ja oppimisen suhteen?
- Mihin suuntaan perehdytystä tulisi kehittää jatkossa?
- Millä tavalla haluaisitte, että teitä perehdytettäisiin NYT, jos olisitte uusia työntekijöitä?

Haastateltavat perehdyttäjinä:

- Mitä asioita teitte perehdytyksen suhteen ennen perehdytettävän henkilön saapumista?
- Mitä odotatte perehdytettävältä itseltään, kun opetatte häntä? Entäpä esimieheltänne teidän suhteen?
- Minkälaista palautetta saitte perehdytyksen ja työnopastuksen jälkeen?
 - o Perehdytettävältänne?
 - o Esimieheltänne?

Liite 2 Haastattelujen 2. osa

- **Ensimmäinen päivä**
 - Mitkä asiat ovat mielestänne ensimmäisen päivän tärkeimpiä juttuja?
 - Onko ensimmäisenä päivänä tarvetta jo tavata oma perehdyttäjä, miksi?

- **Ensimmäinen viikko**
 - Mitä asioita teidän mielestänne tulisi käydä läpi uuden työntekijän kanssa 1. viikolla?
 - Mitkä ovat ensimmäisen viikon **pää tavoitteita**?
 - Mitä järjestelmiä tulisi käydä läpi ensimmäisellä viikolla, mm. Intranet & Huonetti?
 - Esittely työyhteisössä ja kuukausipalaveri

- **Toinen viikko**
 - Mitkä ovat mielestänne toisen viikon tärkeimpiä **tavoitteita liittyen myös 1. viikkoon**?
 - Soittamisen ja asiakkaiden suhteen, mitkä ovat realistisia tavoitteita tulokkaalle?
 - Kuuntelu & oppiminen vai itse soittaminen?
 - Missä vaiheessa ILMO, Chat- päivystys, Komartek jne.?

- **Kolmas viikko**
 - Millä tavalla ja mitä X asioita perehdytettävän tulisi **hallita 3. viikolla**?
 - Itsenäistä soittelua -> Tavoite? -> tulosta aikaiseksi esim. hankintakäynti/vinkit?
 - **Arviointikäynnille** välittäjän mukaan, miksi?
 - Sidosryhmien opettelua?

- **Neljäs viikko**
 - Miten oppimista voitaisiin **mitata** neljännellä viikolla ja mitkä olisivat hyviä **tavoitteita** perehdytyksen viimeiselle viikolle?
 - Keskustelut esimiehen kanssa
 - Omaan pankkiin siirtyminen ja täysin itsenäinen työskentely

Liite 3 Liidereiden perehdytysohjelma

Perehdytettävä: _____
 Perehdyttäjä: _____
 Tarkastaja: _____
 Toimisto: _____

Perehdytettävät asiat	Päivä- määrä	Tarkastettu (esimies)
1. Päivä		
Tietokoneen, avainten, tunnusten, puhelimen kuittaus		
Oman konttorin yleistilat, wc:t, varauloskäynnit		
Perehdytysjakson aikataulu & tavoitteet		
Perehdytettävän taustat (atk- taidot, työkokemus, kielitaito)		
1. Viikko		
Esittäytyminen muille (viikko- tai kuukausipalaveri)		
Pääkonttorilla vierailu		
Huonetti & Intranet		
Hintatestit		
Organisaatio, toimistot, arvot		
Tilannekatsaus perjantaina (esimies)		
2. Viikko		
Kertaus 1. viikon asioista		
Huonetti & Intranet (case- tapausten yhteydessä)		
Live Chat & ILMO		
Puheluiden harjoittelua		
Tilannekatsaus perjantaina (esimies)		
3. Viikko		
Kertaus 2. viikon asioista		
Itsenäinen soittaminen (harjoittelu & opettaminen)		
Arviointikäynnillä mukana		
Kiinteistönvälittäjän työ (arviointikäynti, esittely, kaupanteko jne.)		
Esittäytyminen omassa Nordeassa (viikkopalaveri)		
Sidosryhmät		
Slangisanat (oikea termistö)		
Työtehtävien kokeilu itsenäisesti (valvotusti)		
Uudistuotanto		
Tilannekatsaus perjantaina (esimies)		
4. Viikko		
Kertaus 3. viikon asioista		
Siirtyminen omaan Nordeaan		
Nordean yleistilat, wc:t & varauloskäynnit (Nordea konttorijohtaja)		
Vakuusarvojen selvitys		
Palvelutuotteet		
Arviointikeskustelu esimiehen kanssa		

Liite 4 Liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelma

Huoneistokeskus



**Liidereiden perehdytys- ja
työnopastussuunnitelma**

Johdanto

Liidereiden perehdytys- ja työnopastussuunnitelma on tarkoitettu uusille, aloittaville liidereidelle ja heidän perehdyttäjilleen. Perehdytys- ja työnopastussuunnitelman avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan liiderin työnkuvan, työtehtävät, organisaation, sidosryhmät sekä Nordean välisen yhteistyön merkityksen. Suunnitelma auttaa myös esimiehiä ennen perehdytystä, sen aikana sekä perehdytysjakson jälkeen. Perehdytys- ja työnopastus on suunniteltu toteutettavaksi ensimmäisen neljän viikon aikana. Tämä suunnitelma annetaan jokaiselle aloittavalle liiderille ja hänen perehdyttäjälleen. Tarkoituksena on, että uusi työntekijä voi seurata perehdytyksen etenemistä suunnitelman avulla.

Perehdytysprosessi on jaettu ensimmäisestä päivästä, viikko kerrallaan tapahtuvaan työntekijän perehdytykseen ja työnopastukseen. Taulukon oikeassa reunassa on päivämäärä ja kuittaus jokaisen opetettavan asian kohdalla, johon merkataan, milloin ko. asia on käyty perehdytettävän kanssa läpi. Tällä tavalla varmistetaan, että perehdytys ja työnopastuksen kannalta tärkeät asiat käydään läpi loogisessa järjestyksessä. Jokaiselle viikolle on asetettu tavoite, mitä voidaan tarkastella perehdytyksen ohessa, jotta tiedetään, mitä asioita olisi hyvä tietää tai tuntea sen viikon jälkeen. Suunnitelmassa myös näkyy tiettyjä ennakkotoimenpiteitä, joita on hyvä tehdä ennen työviikon alkua.

Ennakkotoimenpiteet ennen uuden liiderin saapumista

Ennakkotoimenpiteet	Vastuuhenkilö	Tarvittava apuaineisto	Päivämäärä & Kuittaus
Uudesta työntekijästä tiedotetaan omalle toimistolle & ryppäälle	Toimiston esimies tai sihteeri, viikkopalaveri		
Tietohallinnosta ATK-tunnusten ym. tilaaminen	Oman yksikön sihteeri		
Tietokoneen, puhelimen & käyntikorttien tilaus	Oman yksikön sihteeri		
Palkkahallintoon työntekijän verokortti	Oman yksikön sihteeri		
Perehdyttäjän valinta	Liidereiden esimies	Perehdytys- ja työnopastussuunnitelma	
Uudelle työntekijälle kerrotaan Hk:sta & Realia Group:sta	Liidereiden esimies tai oman toimiston johtaja	Intranet tai Hk:n www-sivut	

ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ

Ennakkotoimenpiteet:

- Toimiston esimies varaa kalenterista ko. päivän itselleen uutta työntekijää varten
- Sihteeri on tilannut mahd. mukaan tietokoneen, puhelimen ja VPN- tunnukset valmiiksi
- Uudesta työntekijästä on tiedotettu muille oman toimiston työntekijöille

TAVOITE

- Tutustua omaan toimiston ihmisiin
- Tietää mitä seuraavat neljä viikkoa tulee sisältämään

Ensimmäinen työpäivä	Vastuuhenkilö	Tarvittava apuaineisto	Päivämäärä & Kuittaus
Työntekijän vastaanottaminen	Toimiston esimies		
Oman toimiston tiloihin & ihmisiin tutustuminen	Toimiston esimies		
Perehdytysjakson aikataulu & tavoitteet	Toimiston esimies	Perehdytys- ja työnopastussuunnitelma	
Tietokoneen, avainten, tunnusten & puhelimen kuittaus	Toimiston sihteeri		
Tulokkaan taustojen selvitys	Toimiston esimies tai perehdyttäjä		

ENSIMMÄINEN TYÖVIIKKO

Ennakkotoimenpiteet:

- Viikkopalaveriin varataan aikaa uuden työntekijän esittäytymiselle
- Mikäli mahdollista, ollaan yhteydessä Realian johtoon ennen vierailua pääkonttorilla
- Varataan aika valokuvaukseen alkuviikosta

TAVOITE

- Tuntee liiderin työnkuvan, mistä se koostuu ja mitä siihen kuuluu
- Tietää hintatellit ja siihen liittyvät asiat
- Osaa pääpiirteet Huonetista & Intranetistä
- Tuntee Hk:n arvot, vision sekä oman alueen muut toimistot
- Tietää lähimmät esimiehet & sihteerin sekä muut liiderit

Ensimmäinen viikko	Vastuhenkilö	Tarvittava apuaineisto	Päivämäärä & Kuittaus
Esittäytyminen viikkopalaverissa	Toimiston esimies tai sihteeri		
Liiderin työ (mitä se on, mitä siihen kuuluu)	Perehdyttäjä	Liidereiden toimintatapaohjeistus, Huonetti, Intranet	
Pääkonttorilla vierailu, jossa myös mahd. Realian johdon tapaaminen	Toimiston esimies tai perehdyttäjä		
Realia Group, Hk:n toimistot omalla alueella, yrityksen arvot & visio	Perehdyttäjä tai Realian johtoa	Huonetti, Intranet ja www-sivut	
Hintatellit (mikä, miten, miksi)	Perehdyttäjä	Hintatellin www-sivu ja liidereiden toimintatapaohjeistus	
Huonetti (mitä löytyy mistäkin, mitä sinne laitetaan ja miksi)	Perehdyttäjä	Huonetti-harjoitusohjelma	

Intranet (sisäinen & ulkoinen)	Perehdyttäjä		
Perehdyttäjän soittamisen kuuntelua & havainnoimista	Perehdyttäjä	Hintatellit, Huonetti	
Valokuvaus ja työhöntulotarkastus	Toimiston sihteeri		
Tilannekatsaus esimiehelle	Perehdyttäjä & esimies		



TOINEN TYÖVIIKKO

Ennakkotoimenpiteet:

- Varataan Live Chat- päivystysvuoroja sopivaan ajankohtaan
- Joku muista liidereistä tekee mallikohteen ILMO-palveluun

TAVOITE

- Löytää Huonetista tarvittavat tiedot tietystä kohteesta
- Osaa palvella asiakkaita Live Chatissa
- Osaa käyttää kohtuullisesti Intranettia (Etuoven tilastopalvelu)
- Tietää mistä liiderin palkka koostuu

Toinen viikko	Vastuuhenkilö	Tarvittava apuaineisto	Päivämäärä & Kuittaus
Kerrataan 1. viikon pääasiat (Huonetti, Intranet ja hintatestit)	Perehdyttäjä	Huonetti, Intranet, hintatestit	
Soittamisen kuuntelu & oppiminen jatkuu (muistiinpanot)	Perehdyttäjä	Hintatestit, Huonetti	
Huonetti & Intranet esimerkkitapausten yhteydessä	Perehdyttäjä	Huonetti, Intranet	
Asiakkaiden palvelu Live Chatissa (päivystykset)	Perehdyttäjä	Huonetti	
ILMO-palvelu	Perehdyttäjä	ILMO	
Palkkaus, mistä & miten koostuu	Perehdyttäjä tai toimiston esimies		

KOLMAS TYÖVIIKKO

Ennakkotoimenpiteet:

- Varataan sopiva päivä arviointikäynnille oman toimiston välittäjän kanssa
- Ollaan yhteydessä Nordean konttorinjohtajaan ja sovitaan aika esittäytymiselle

TAVOITE

- Hallitsee Huonetin & Intranetin pääpiirteet
- Itsenäinen soittaminen asiakkaille -> tav. yksi arviointikäynti ja yksi asiakasohjaus
- Oppia päätermistöä kiinteistöalalla
- Tietää arviointikäyntiin liittyviä asioita (valmistautuminen, käynti, jälkihoito)
- Tuntee LKV:n työnkuvan yleisellä tasolla

Kolmas viikko	Vastuuhenkilö	Tarvittava apuaineisto	Päivämäärä & Kuittaus
Kerrataan 2. viikon pääasiat (Live Chat, ILMO & soittaminen)	Perehdyttäjä	Huonetti, Intranet, hintatestit	
Itsenäinen soittaminen hintatestiasiakkaille muistiinpanojen pohjalta	Perehdyttäjä	Yhdessä tehty muistilista ja omat muistiinpanot	
Arviointikäynnille mukaan	Oman toimiston välittäjä	Hankintasalkku	
Mistä LKV:n työnkuva yleisesti koostuu	Oman toimiston välittäjä tai toimistonjohtaja		
Esittäytyminen omassa Nordeassa (viikkopalaveri)	Toimiston esimies & Nordean konttorinjohtaja		
Organisaatorakenne ja sidosryhmien välinen yhteistyö	Perehdyttäjä	Intranet	
Kiinteistöalan termistö (slangisanat)	Perehdyttäjä	Intranet	
Oman toimiston uudistuotanto	Perehdyttäjä tai toimistonjohtaja	Huonetti & myyntiesitteet	
Liiderin työtehtävien kokeilu itsenäisesti (Soittaminen, Live Chat, ILMO, Huonetti)	Perehdyttäjä	Huonetti, Intranet, Hintatestit, ILMO	

NELJÄS TYÖVIIKKO

Ennakkotoimenpiteet:

- Varataan asiakkaille tarkoitettuja palvelutuote-esityksiä
- Sovitaan aika seurantakeskustelulle esimiehen kanssa

TAVOITE

- Tietää päätermistön ja -käsitteet kiinteistöalalla
- Tuntee organisaatorakenteen ja sidosryhmät
- Osaa selvittää vakuusarvoja pankin henkilökunnalle
- Tietää pääpiirteissään Hk:n palvelutuotteet
- Osaa etsiä tietoa oman alueen uudistuotannosta

Neljäs viikko	Vastuuhenkilö	Tarvittava apuaineisto	Päivämäärä & Kuittaus
Kerrataan 3. viikon pääasiat (Termistö, arviointikäynti, LKV:n työnkuva)	Perehdyttäjä	Huonetti, Intranet	
Nordean yleistiloihin & ihmisiin tutustuminen	Nordean konttorinjohtaja & perehdyttäjä		
Nordean yleiset käytännöt mm. palaverit yms.	Nordean konttorinjohtaja		
Vakuusarvojen selvitys henkilökohtaiselle pankkineuvojalle (HPN)	Perehdyttäjä	Huonetti, Etuoven tilastot Intranetistä	
Hk:n palvelutuotteet (Aini, Heta, Otso jne.)	Perehdyttäjä	Intranet, www-sivut	
Palaute esimiehelle perehdytyksestä (perehdyttäjä & perehdytettävä)			
Seurantakeskustelu esimiehen kanssa	Liidereiden esimies		
Jatkosuunnitelmat, myynti- ja lakikoulutus (mitä asioita tarvitsee vielä harjoitella)	Liidereiden esimies		