

Kristina Makkonen ja Tiina Karhu

PEREHDYTTÄMISEN  
KEHITTÄMINEN  
Valintatalo Mertala Savonlinna

Opinnäytetyö  
Liiketalouden Koulutusohjelma


Marraskuu 2009




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>25.11.2009</p>
<p><b>Tekijä(t)</b></p> <p>Kristina Makkonen &amp; Tiina Karhu</p>		<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b></p> <p>Liiketalouden koulutusohjelma</p>
<p><b>Nimeke</b></p> <p>Perehdyttämisen kehittäminen, Valintatalo Mertala Savonlinna.</p>		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Perehdyttäminen on yrityksessä tärkeää ja sitä tarvitaan jatkuvasti, riippumatta siitä onko kyseessä uusi työntekijä, tehtäviään vaihtava työntekijä, sijainen tai työharjoittelija. Hyvin suunnitellusta perehdytyksestä hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Onnistunut perehdyttäminen heijastuu myös työuraan motivaationa, onnistumisina, viihtyvyytenä ja osaamisina. Opinnäytetyö käsitteli Valintatalo Mertalan perehdytyksen nykytilaa ja sen kehittämistä. Työhön perehdyttäminen ja sen kehittäminen suunnattiin Valintatalon työntekijöille, myymälän esimiehelle ja aluepäälliköille. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työyhteisöön perehdyttämisen ongelma-alueet ja löytää kehitysideoita perehdyttämisen parantamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään perehdyttämistä kokonaisuutena, kuten perehdyttämisen merkitystä, suunnittelua, toteutusta, seurantaa ja perehdyttämisen kehittämistä. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston keruumenetelmänä käytimme työntekijöille suunnattua kyselyä ja esimiehelle sekä aluepäälliköille suullista haastattelua. Vertailukohtana käytimme muita tutkimuksia sekä perehdyttämisen tilaa Itä-Suomen alueella. Kehittämisehdotukset pohjautuvat teoriaan ja työntekijöille tehtyyn kyselyyn sekä esimiestason haastatteluihin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että perehdytys on tällä hetkellä kohtalaisella tasolla, mutta siinä on kuitenkin kehitettävää. Kaikki, jotka olivat perehdyttämistä saaneet, kokivat sen tarpeellisena. Jatkokehittämisehdotuksena esitämme mm. yksinkertaista, helppolukuista ja sivumäärältään suppeaa Tervetuloa taloon opasta, jonka työntekijä saa omaksi. Ehdotamme myös tutkimuksia liittyen työmotivaation kehittämiseen ja asiakastyytyväisyyteen.</p>		
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b></p> <p>perehdyttäminen, työnohjaus, työ ja työyhteisö, kehittäminen, asiakaspalvelu, Suomen Lähikauppa Oy, Valintatalo</p>		
<p><b>Sivumäärä</b></p> <p>45 + liitteet 7 s.</p>	<p><b>Kieli</b></p> <p>suomi</p>	<p><b>URN</b></p>
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>		
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b></p> <p>Kirsti Kurki</p>		<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b></p> <p>Suomen Lähikauppa Oy, Mertalan Valintatalo Savonlinna</p>

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  25.11.2009	
<b>Author(s)</b> Kristina Makkonen & Tiina Karhu		<b>Degree programme and option</b> Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Orientation Development in Local store Mertala Savonlinna			
<b>Abstract</b>  <p>Orientation is necessary for everyone. Orientation is needed when a company is employing a substitute employee, when a trainee starts in a company or when employee's work assignments change. A well designed orientation benefits the new employee, the team and the employer. A well-managed orientation reflects on the career as motivation, success, well-being and know-how. In this thesis a present condition of orientation and its developing in Valintatalo Mertala was studied. The orientation and its developing were concentrated mainly on employees and store manager and region leader. The aim of study was to go through possible problem areas of orientation in this work place and to find out new ideas for developing it.</p> <p>In the theoretical subtext of our bachelor's thesis we deal with orientation as a whole; the meaning of it, planning it, executing it and developing it. The examination was a qualitative case study. The collected material was inquiries for the employees in addition to interviews with the managers and regional manager. As a comparison we used other similar studies and the condition of orientation in the region of Eastern Finland. The development suggestions are based on theoretical subtexts and the results of the inquiries to the employees. We also made interviews to the managers of the local store. The study revealed that orientation in Valintatalo is in relatively good shape. But there are also some things which should be further developed. Everyone who had went through orientation considered it necessary. For further development suggestion we would propose a simple, easy-to-read and brief "Welcome to our company" –guide to be handed for new employees. We also propose studies for work motivation and customer satisfaction.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> orientation, on-the-job training, instructions for orientation, work and work community development, Finland's Local Store, Local store Mertala Savonlinna			
<b>Pages</b> 45 +7	<b>Language</b> finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b> Kirsti Kurki		<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Finland's Local store Local store Mertala Savonlinna	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn tausta ja tavoite.....	2
1.2	Toimeksiantaja.....	2
2	PEREHDYTTÄMINEN .....	5
2.1	Perehdyttäminen ja sen merkitys .....	5
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus .....	7
2.3	Uuden työntekijän perehdyttäminen.....	10
2.4	Työhön perehdyttäminen eli työnopastus.....	12
2.5	Oppimisen seuranta ja arviointi.....	17
2.6	Perehdyttäminen osana työturvallisuutta ja työsuojelua.....	19
2.7	Perehdyttämisen ja työopastuksen kehittäminen .....	22
3	PEREHDYTTÄMINEN SAVONLINNAN MERTALAN VALINTATALOSSA .....	26
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	27
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen ja analysointi.....	28
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	28
3.4	Työntekijöiden kyselytulokset.....	29
3.5	Perehdyttäminen Valintataloissa Itä-Suomen alueella .....	35
4	PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN.....	35
4.1	Kyselyn tiivistelmä swot-analyysi muodossa.....	37
4.2	Tervetuloa taloon materiaali .....	38
4.3	Kehityskeskustelut.....	39
4.4	Kehittämisen hyödyt.....	40
5	POHDINTA .....	41
	LÄHTEET .....	43

## LIITTEET

Liite 1 Kysely

Liite 2 Kyselyn saate

Liite 3 Haastattelu kysymykset esimiehille

Liite 4 Perehdyttämisen huoneentaulu

## 1 JOHDANTO

Työntekijä tutkiskelee ensimmäisenä työpäivänään uutta työpaikkaansa ja sen ilmapiiriä. Positiiviset tai negatiiviset kokemukset ja mielikuvat jäävät syvälle työntekijän mieleen. Työntekijälle ensimmäisten päivien aikana muodostunut kuva työpaikasta onkin erittäin pysyvää. Uudessa työpaikassa aloittaessaan työntekijän motivaatio ja energia ovat korkealla. Organisaatioon tulleen uuden henkilön ensimmäiset päivät luovat pohjan työpaikkaan liittyville asenteille, joita on vaikea muuttaa jälkikäteen. (Piili 2006, 124–125.) Ensimmäiset päivät ovat perehdyttämisen kannalta avainasemassa vaikkakin perehdyttäminen on koko työuran mittainen prosessi. Sitä tarvitaan aina jos vaihdetaan työtehtäviä tai opetellaan kokonaan uusi asia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää juuri noina ensimmäisinä työpäivinä ja ennen sitä tapahtuvaa perehdyttämistä Suomen Lähikauppa Oy ketjuun kuuluvassa savonlinnalaisessa Valintatalo Mertalassa. Juuti ja Vuorela (2002, 48) kirjoittavat kirjassaan perehdyttämisen olevan työpaikalla tapahtuvaa uuden työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta, jonka tavoitteena on saada tulokas tunteemaan, että hän on tärkeä osa työyhteisöä. Strömmerin (1999, 259) mukaan perehdyttäminen on uuden työntekijän tukemista, kunnes hän on riittävän varma toimimaan uudessa tehtävässään. Perehdyttäminen on tavallaan palvelus uudelle työntekijälle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvalle.

Myöhemmin tapahtuvasta perehdyttämisestä käytetään nimeä työnopastus. Opastuksen tarkoituksena on tukea itsenäistä ja omatoimista ajattelua sekä itsenäistä oppimista. Työnopastuksen tulee olla yksilöllistä, jotta oppiminen on tehokasta ja sitä on osattava soveltaa jokaisen opastettavan ja tilanteen mukaan. (Kangas 2003, 13.)

Teoria osuuden tiedot on koottu perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta; perehdyttämisen merkityksestä, suunnittelusta, toteutuksesta, seurannasta ja perehdyttämisen kehittämisestä. Varsinainen tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston keruumenetelmänä on käytetty työntekijöille suunnattua kyselyä. Myymäläpäällikölle ja aluepäällikölle suoritimme haastattelun. Kehitysehdotuksemme perustuvat teoriaan sekä kyselyn ja haastattelun tuloksiin.

## 1.1 Työn tausta ja tavoite

Henkilöstöjohtaminen strategisena voimavarana (2007) mukaan kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus jatkuvasti oppia uutta ja kehittyä ovat parhaimmillaan tärkeitä voimavaroja. Työn ympäristön sekä yksilöllisten voimavarojen ja odotusten tasapaino on kahden kauppa, jossa hyödyn saajina ovat sekä työntekijä että yritys Viitala (2007, 212). Myymäläpäällikkö Raisa Aallon (2009) mukaan työ Valintatalo Mertalassa on kiireistä asiakaspalvelutyötä. Aikaa rauhalliselle ja asianmukaiselle perehdyttämiselle ei tahdo löytyä. Varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa ei ole. Perehdyttämisen saattaminen aivan uudelle tasolle on tämän opinnäytetyön tavoite. Valitsimme opinnäytetyömme kohteeksi Mertalan Valintatalon, koska se on meille molemmille tuttu lähikauppa. Asioimme kaupassa lähes päivittäin. Kehitysideoidemme avulla pyritään helpottamaan esimiesten ja perehdyttäjien työtä sekä säästämään kustannuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia Mertalan Valintatalon myymäläpäällikön ja muiden perehdyttämisestä vastaavien työhön. Perehdyttämisen hyvä suunnittelu ja toteutus parantavat myös työturvallisuutta, ergonomiaa, työhyvinvointia sekä työmotivaatiota. Perehdyttäminen on siis kokonaisvaltainen työyhteisön kehittämiskeino, jolla taataan sekä uuden henkilön työssä menestyminen ja työn sisäistäminen että organisaation kehittyminen. (Viitala 2002, 260–261)

## 1.2 Toimeksiantaja

Myymäläpäällikkö Raisa Aallon (2009) mukaan Valintatalo Mertala on perinteinen lähikauppa, se on toiminut Savonlinnassa 70-luvulta lähtien. Nykyinen myymälävastaava on ollut liikkeessä vuoden edeltäjän jäätyä eläkkeelle. Liikkeessä työskentelee 7 vakituista työntekijää. Tämän lisäksi liikkeessä on työharjoittelijoita sekä kesätyöntekijöitä ja loman tuuraajia. Kauppa on auki kuutena päivänä viikossa, poikkeuksena kesäajan ja joulunajan sunnuntain aukiolo. Kaupan asiakaskunta koostuu lähialueen asukkaista. (Valintatalo Mertala 2009)

Kaupan työtehtävät ovat perinteisiä kauppa-alalla: kassanhoito, tilaukset, hyllyttäminen, pullokoneen hoito ym. Työtehtävistä on tehty myymälän käsikirja, perehdyttäjälle on tehty perehdyttäjän opas (ks. luku 3). Kaupassa on myymälävastaavan mukaan käytössä ns. taitomatriisi, jota päivitetään jatkuvasti. Matriisissa on määritelty työtehtävät sekä

osaamistaso. Tasoja mitataan kirjaimilla, jotka muuttuvat taidon karttuessa. Tasot ovat: uusi toimintatapa ohjeistettu, osaa tehdä vähäisellä opastuksella, osaa tehdä itsenäisesti, osaa opastaa ja kouluttaa toisia (Aalto 2009). Taitomatriisi on Aluepäällikkö Jesse Kohosen (2009) mukaan käytössä kaikissa Lähikauppa Oy:n ketjuissa ja hyvä työkalu perehdyttämisen ja oppimisen seurantaan sekä esimiestyöhön (Kohonen 2009).

## **Suomen Lähikauppa Oy**

Yritys sai nykyisen ilmeensä ja toiminta-ajatuksensa vuoden 2009 alussa, kun Tradeka Oy vaihtoi nimensä Suomen Lähikauppa Oy:ksi. Suomen Lähikauppa Oy:n www-sivujen mukaan (2009) Suomen Lähikauppa on syntynyt monenlaisten kauppojen ja kauppaketjujen yhdistymisten ja muutosten myötä. Viimeisin yhdistyminen tapahtui vuonna 2005, kun Osuuskunta Tradeka-yhtymän ja Wihurin Ruokamarkkinat Oy:n vähittäiskauppaketjut yhdistyivät samaan yhtiöön. (Suomen Lähikauppa Oy 2009)

### **TAULUKKO 1. Suomen Lähikauppa Oy:n omistus (Lähikauppa Oy 2009)**

IK Investment Partners	66.00 %
Osuuskunta Tradeka-yhtymä	15.76 %
Wihuri Oy	15.76 %
Yrityksen toimiva johto	2.48 %

Osuustoiminta ja tukkukauppa ovat Suomen Lähikaupan historian tärkeitä osia kuten myös useiden vähittäiskaupan perheyhtiöiden taito ja osaaminen. Perinteet ulottuvat vuosikymmenten päähän. Esimerkiksi Valintatalo on kauppana jo yli 40 vuoden ikäinen. Suomen Lähikauppa Oy uskoo, että tulevaisuuden kauppa on yhä useammin lähikauppa. (Suomen Lähikauppa Oy 2009)

Suomen Lähikaupalla on pitkä kokemus ketjuliiketoiminnasta. Yhtiötä ryhdyttiin kehittämään ketjumaiseen muotoon jo 1980-luvun puolivälissä. Vuodesta 1992 kauppaketjuina ovat olleet nykyiset kolme; Siwa, Valintatalo ja Euromarket. Vastuullinen toiminta on lähikaupan tapa toimia ja se liittyy jokapäiväiseen työskentelyyn. Lähikauppa keventää asiointiliikenteestä aiheutuvaa ympäristökuormaa palvelemalla ihmisiä siellä missä he asuvat ja elävät. Kaupoissa tarjolla olevat muut lähipalvelut kuten Matkahuollon pakettipalvelu ja Posti keventävät kauppamatkasta aiheutuvaa hiilijalanjälkeä (Suomen Lähikauppa Oy 2009.)

Suomen Lähikauppa Oy:n mukaan vastuullinen toiminta ottaa huomioon erilaisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset.

- Omistajan näkökulmasta kilpailukykyinen toiminta on edellytys vastuullisen ja kestäväen liiketoiminnan jatkuvuudelle
- Henkilöstön odotukset liittyvät työssä viihtymiseen, työturvallisuuteen ja työssä kehittymiseen
- Asiakkaille haluamme tarjota heidän elämäntapavalintojaan edistäviä tuotteita ja palveluja

Yhteistyökumppaneiden kanssa rakennamme yhdessä ympäristön huomioivaa ja kuluttajan odotuksia vastaavaa tuotteiden ja palveluiden toimitusketjua tuottajalta kuluttajalle (Suomen Lähikauppa Oy 2009.)

Suomen Lähikauppa Oy painottaa ympäristövastuussa ilmastomuutostalkoisiin osallistumista toimenpitein, jotka tähtäävät energiatehokkuuden parantumiseen, kierrätyksen edistämiseen ja jätehuollon tehostamiseen. Myös lähiyhteisöjen sidosryhmät ovat tärkeä voimavara ja kumppani yhteisöllisyyttä edistävissä hankkeissa. (Suomen Lähikauppa Oy 2009)

### **Valintatalo lyhyesti**

Valintataloja on tällä hetkellä yli 180 ympäri Suomen. Valintatalo takaa sinulle jokaisena päivänä helpon ja joustavan ostamisen, nopeasti vaihtuvat tuoretuotteet, suosituimmat merkkituotteet ja ajankohtaiset uutuudet, pysyvästi edullisen hintatason sekä pitkät aukioloajat. Valintatalo palvelee sinua joka arkiamu klo 7.00 alkaen. Valintatalokaupat ovat selkeitä ja niissä on helppoa ja nopeaa asioida, ostoksista kertyy myös Ykkösbonusta. Valintatalossa on hyvä valikoima päivittäistavaroita niin arkeen kuin juhlaan. Asiointi lähikaupassa helpottaa arjen hoitamista. (Valintatalon www-sivut 2009)

Kaikissa Valintataloissa, Siwoissa ja Euromarketeissa ovat voimassa tuoreus-, hinta- ja laatutakuu. Tuoreustakuu; jos löydät myymälästäme vanhentuneen tuotteen, saat yhden tuoreen tuotteen ihan ilmaiseksi. Hintatakuu; jos huomaat, että myymälässämme hintamerkinnoissa on eri hinta kuin kassalla, saat tuotteen ilmaiseksi. Laatutakuu; jos et ole tyytyväinen ostamasi tuotteen laatuun, voit joko vaihtaa tuotteen tai saat rahat takai-



sin. Valintatalo tahtoo olla Suomen ympäristöystävällisin kauppaketju. Jo usealle Valintatalolle on myönnetty pohjoismainen ympäristömerkki, Joutsenmerkki. Joutsenmerkki myönnetään tuotteelle, palvelulle tai kaupalle, joka täyttää varsin tiukat Joutsenmerkkikriteerit. (Suomen Lähikauppa Oy 2009)

## **2 PEREHDYTTÄMINEN**

### **2.1 Perehdyttäminen ja sen merkitys**

Perehdyttämiselle on olemassa monia määritelmiä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman nopeasti ja joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Hyvin olennaista työntekijän kannalta on se, että perehdyttämiseen liittyvät asiat käydään jokaisen työntekijän kohdalla huolellisesti läpi. (Helsilä 2002, 52)

Kauhanen (2006, 145) määrittelee ytimekkäästi kirjassaan perehdyttämistä kaikiksi niiksi toimenpiteiksi, joissa uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, arvot ja tavat (=työyhteisöön perehdyttäminen), työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (=työpaikkaan perehdyttäminen) sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (=työhön perehdyttäminen eli työnopastus)

Perehdytettäviä on hyvin monenlaisia, joten perehdyttämistilanteetkin vaihtelevat. Perehdytyksen perusrunko on hyvin usein sama, mutta sitä pitää soveltaa jokaiseen tilanteeseen erikseen. Työnopastus ja perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan aina huolellisesti tilanteen, tarpeen ja perehdytettävän mukaan. Erilaisia perehdyttämistilanteita ovat esimerkiksi tilapäisten työntekijöiden, lyhytaikaisten sijaisten ja työssä oppijien perehdyttäminen. Paljon oppimista saattaa olla myös sellaisella työntekijällä, joka välillä on ollut pitkään pois työpaikaltaan esimerkiksi sairauslomalla, hoitovapaalla, opiskelemassa tai töissä ulkomailla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2)

Perehdyttämisen tarve on yleensä suurimmillaan silloin, kun kyseessä on nuori työntekijä tai työntekijä, joka on alalla uusi. Aina pitäisi muistaa, kun organisaatioon tulee uusi työntekijä tai kyse olisi vanhemmasta alalla työskennelleestä työntekijästä, pitäisi perehdyttäminen tehdä aina huolella (Borgman & Packalen 2002, 120.) Uusi työntekijä

tai työhön palaava voi nopeasti oppia työhönsä liittyvät perusasiat, mutta työn todelliseen oppimiseen kuluu paljon enemmän aikaa: monesti myös ammattitaitoiselta ihmiseltä kuluu aikaa useista viikoista jopa kuukausiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2)

Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti, koska perehdyttämällä ja ohjaamalla voidaan uusista ja vanhoista työntekijöistä kehittää entistä tehokkaampia ja tuottavimpia. Jos tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet tai laitteet muuttuvat, niin silloin perehdyttäminen ja työnopastus saattaa liittyä melkein jokaisen työntekijän toimintaan. Tyypillisesti koko henkilökunta on perehdytettävä muutoksiin esimerkiksi silloin, kun yrityksen omistajat vaihtuvat tai yrityksen liikeidea muuttuu. Työntekijöille suuret muutokset tuovat yleensä mukanaan pelkoa ja myös runsaasti oppimistarpeita. Tämän takia muutostilanteissakin on perehdyttämiseen paneuduttava erittäin huolellisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3)

Monesti perehdyttäminen tuntuu raskaalta ja paljon aikaa vievältä tehtävältä. Mutta hyvin hoidettu perehdytys tuottaa nopeasti takaisin sen ajan mikä siihen on käytetty. Näin uusi työntekijä löytää paikkansa nopeasti organisaatiossa ja pääsee heti kiinni työstään sekä osaa hyödyntää kokonaistyötä alusta alkaen. (Borgman & Packalen 2002, 120)

Perehdyttämisen avulla työntekijälle pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta, joka jatkossa auttaa työntekijää luomaan positiivisia kokemuksia omista työtehtävistään ja koko organisaatiosta. Suurin vastuu perehdytyksessä on työnantajalla, mutta erittäin tärkeä rooli on myös perehdyttäjällä sekä perehdytettävällä ja työyhteisön muilla jäsenillä. Yleensä perehdyttämiseen osallistuvat kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tekemisissä tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 145)

Perehdyttämisestä saatavia hyötyjä Lepistön (2004, 56–57) mukaan on paljon ja niitä voidaan katsoa monista eri näkökulmista kuten työntekijän, esimiehen ja työpaikan kannalta. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii työnsä nopeasti ja heti oikein, jolloin oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee. Työtaturmat, työturvallisuusriskit sekä poisolot ja vaihtuvuus vähenevät, jonka seurauksena kustannuksia säästyy muun muassa virheiden korjaamisesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5)

Perehdyttämisen onnistumisen kannalta olisikin todella tärkeää, että työntekijä tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön. Hyvin onnistunut perehdytys tukee työn hallintaa ja auttaa työssä jaksamista. Myös luontevat suhteet esimieheen, työtovereihin, alaisiin ja luottamushenkilöihin syntyvät hyvin suoritettun perehdyttämisen seurauksena. Lisäksi hyvin suoritettu perehdytys lisää työssä viihtymistä, työn ilon kokemista, motivoi oppimista, poistaa ylimääräistä jännittyneisyyttä, tutustuttaa työympäristöön sekä vähentää työntekijöiden virheitä ja haittoja, jotka aiheutuvat työtehtävien huonosta osaamisesta ja tiedon puutteesta. (Juuti & Vuorela 2002, 48–49)

Perehdytykseen käytetty aika on hukkaan heitetty, jos perehdyttämistä ei tehdä heti alun perin kunnolla. Tästä saattaa usein seurata tulevaisuudessa työntekijöiden turhautuminen ja vakavia henkilöstöriitoja. Perehdyttämisen laiminlyönnistä voi seurata läheltä piti tilanteita, suuria virheiden lisääntymisiä ja vakavia työtapaturmia, joiden seurauksena työntekijöiden työn laatu kärsii, työntekijöiden poissaolot ja vaihtuvuus lisääntyvät sekä myös kustannukset lisääntyvät, kun kerran tehtyjä asioita tehdään uudelleen. (Borgman & Packalen 2002, 120)

## **2.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus**

Silloin, kun uusi työntekijä ja organisaatio ovat ensimmäisiä kertoja kontaktissa keskenään, alkaa myös perehdyttäminen. Monesti perehdyttämiskakson pituus on lyhimmillään sama kuin koeajan kesto. Hyvin usein uudella työntekijällä kuluu työn oppimiseen ja organisaatioon sopeutumiseen vähintään puoli vuotta. Varsinainen perehdyttäminen on pitkä prosessi, ja se on loppuillaan vasta silloin, kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Hyvänä esimerkkinä perehdyttämisen onnistumisesta voidaan pitää sitä, kun uusi työntekijä esittää kysymyksiä joihin organisaatiossa ei enää osata vastata. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205)

Uutta työntekijää helpottaa uusien kokonaisuuksien hahmottamisessa systemaattisuus, hyvin laadittu tukimateriaali, kuvat ja kaaviot. Yrityksen on hyvä laatia uutta työntekijää varten lomake tai muistilista, jonka avulla varmistetaan perehdyttämismenettelyn systemaattisuus ja kattavuus. Työsuhteen alussa esimies tai tutor käy uuden työntekijän kanssa suunnitelman läpi, jolloin sitä voidaan vielä henkilökohtaisesti sovitella. On hyvin olennaista, että työsuhteeseen liittyvät asiat ja työpisteen järjestäminen sekä siihen kuuluvat välineet hoidetaan järjestykseen ennen uuden työntekijän saapumista. Jos usei-

ta uusia työntekijöitä palkataan yritykseen suunnilleen samaan aikaan, on yrityksen mahdollista pitää perehdyttämiskurssi. Perehdyttämiskurssilla käsiteltäisiin esimerkiksi organisaation tai konsernin yhteiset asiat, tavoitteet, asiakkaat, menettelytavat, hallinto ja työsuhdeasiat. Uusille työntekijöille tämä kurssi olisi myös hyvä tilaisuus verkostoitua keskenään toistensa tueksi. (Piili 2006, 125)

Lepistön (2004,61) mukaan esimiehen on ratkaistava tulokkaan perehdyttämiseen osallistuvien kanssa, seuraavia kysymyksiä:

- kuka huolehtii mistäkin
- mitä asioita esitetään
- missä järjestyksessä ja missä vaiheessa asiat otetaan esille

Perehdyttämissuunnitelmassa pitäisi olla nimettynä uuden työntekijän vastaanottaja ja henkilö, joka esittelee hänet lähimmille työtovereille. Lisäksi on tärkeää, että perehdyttämissuunnitelmassa kerrotaan kuka ja miten uudelle työntekijälle esitellään laajemmin työyhteisöä, miten uusi työntekijä saa tietoa koko organisaation ja sen eri yksiköiden toiminnasta. (Juuti & Vuorela 2002, 49)

Lepistön (2004,61) mukaan perehdyttämissuunnitelmassa tulee käydä ilmi mitä asioita on valmisteltava ennen tulokkaan saapumista, mitä asioita on esiteltävä tulokkaalle saapumispäivänä ja entä mitä asioita on käytävä läpi alkuvuikkojen aikana sekä miten ja missä vaiheessa omaksuminen varmistetaan. Perehdyttäminen on eräänlainen koulutus, joka suunnitellaan normaalin koulutuksen tavoin.

Perehdyttämissuunnitelma sisältää Lepistön (2004, 62) mukaan seuraavat tehtävät:

1. Valmistelut työyksikössä ennen tulokkaan saapumista
  - tiedottaminen tulokkaasta
  - työprosessin esittelystä sopiminen
  - ensimmäiset työtehtävät
  - tehtävien esittelystä huolehtivan nimeäminen

## 2. Tehtävät saapumispäivänä

- uuden työntekijän vastaanottaminen ja alkukeskustelu
- tiedottaminen työehdoista
- perehdyttämissuunnitelman tarkistaminen tulokkaan kanssa
- lähimpien työtovereiden ja työtilojen esittely
- yksikön toiminnan ja organisaation esittely
- luottamushenkilön ja työsuojeluvaltuutetun esittely
- työnopastajan esittely

## 3. Tehtävät välittömästi työhöntulon jälkeen

- henkilöstön oikeudet
- työsuhteen ehdot
- turvallisuusmääräykset, kulkutiet
- työnopastuksen käynnistäminen

## 4. Tehtävät kahden viikon kuluttua saapumisesta

- henkilöstön kehittäminen
- yhteistoimintajärjestelmät
- työympäristöasiat
- henkilöstöpalvelut
- tiedotustoiminta

## 5. Tehtävät kuukauden kuluttua saapumisesta

- perehdyttämiseen sisältyneiden asioiden omaksumisen tarkistamine!
- palautekeskustelu tulokkaan kanssa perehdytyksen onnistuneisuudesta.

Hyvin usein keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa perehdyttämissuunnitelma on laadittu kirjallisesti joko varsinaiseksi ohjekirjaksi tai lyhyeksi muistilistaksi. Yleensä varsinaiseen perehdyttämiseen käytetään muutama päivä tai useana päivänä muutama tunti. Erittäin monissa organisaatioissa perehdyttämisessä hyödynnetään muun perehdyttämisen lisäksi intranettiin luotua perehdyttämisohjelmaa. Nämä ohjelmat ovat todella tärkeä apu organisaatiolle, sillä näiden ohjelmien avulla voidaan mitata henkilön oppimista perehdyttämisen eri vaiheissa. (Kauhanen 2006, 146)

Perehdyttämisohjelma voi olla tiettyä tilannetta varten tai yleisluontoinen, jota voidaan soveltaa eri tilanteisiin. Perehdyttämisohjelmien laajuus ja sisältö vaihtelee oppimistavoitteiden mukaan. Perehdyttämisohjelmaan sisältyy käsiteltävät asiat, aikataulu, vastuuhenkilöt, apumateriaalit ja varasuunnitelmat. Ohjelma on hyvä muistilista sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle. Perehdyttämisohjelmiin kannattaa merkitä muun muassa tuleva perehdyttämisen seurantakeskustelu ja sen ajankohta (Kangas 2003, 7-8.)

Kun työpaikoissa tehdään perehdyttämissuunnitelmia ja -ohjelmia, samalla suunnitellaan myös, miten oppimista seurataan ja miten oppiminen varmistetaan. Seurannan apuvälineitä ovat työskentelyn seuraaminen, perehdyttämisen tarkistuslistat ja seurantakeskustelut. (Kangas 2003, 8)

Vaikka jokainen ottaa vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan, kannattaa henkilölle antaa vielä omakohtaista tutustumista varten yritykseen liittyviä kirjallisia aineistoja kuten vuosikertomuksia, tiedotteita, tuote-esineitä ja normaaliin toimintaan liittyviä ohjeistoja (mahdolliset työsäännöt, turvallisuusohje, hallinnolliset menettelyt jne.) Suullista vuorovaikutustilannetta ei voida kuitenkaan korvata kirjallisilla materiaaleilla. Joissakin tilanteissa on syytä auttaa myös henkilöä tutustumaan uuteen paikkakuntaan. Esimerkiksi ulkomaankomennusten yhteydessä tätä pidetään hyvin tärkeänä jopa tutustumismatkoja myöten, mutta hienovarainen uuden henkilön yritysympäristöön tutustuttaminen myös kotimaassa voi olennaisesti helpottaa uusien töiden aloittamista. (Helsilä 2002, 52)

### **2.3 Uuden työntekijän perehdyttäminen**

Perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa. Uudelle työntekijälle on hyvä kertoa jo työhaastattelun yhteydessä työhön ja organisaatioon liittyvistä asioista. Jotta tuleva työntekijä voisi tutustua mahdollisimman hyvin uuteen organisaatioon, ja jos mahdollista, kannattaa valittua työntekijää pyytää käymään esimiehensä luona valintailmoituksen jälkeen. Silloin on erittäin tärkeää, että esimies keskustelee valitun kanssa työsuhdeasioista, työsuhteen alkamiseen liittyvistä käytännön asioista, tutustuttaa kierroksen avulla työpaikkaan ja antaa ennakkoon tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä sekä myös työhön liittyvää aineistoa esimerkiksi Tervetuloa taloon-esitteen. Ennen varsinaista työn alkamista tapahtuvaa tiedottamista voidaan pitää yrityskuvamarkkinointina. Yri-

tyskuvamarkkinoinnin avulla pyritään luomaan positiivisia mielikuvia uudelle työntekijälle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9)

Uusi työntekijä voi tuntea olevansa tervetullut taloon vain, jos hänet on huomattu. Olisi erittäin tärkeää uuden työntekijän kannalta, että hän tuntee itsensä ensimmäisten työpäivien aikana tervetulleeksi työpaikalle. Tulokas havaitsee herkästi onko häntä odotettu vai ei ja on herkkä sille, miten hänet otetaan vastaan ja muistaa sen yleensä kauan. Uuden työntekijän on helpompi tuntea tulevansa toivottuna ja odotettuna työyhteisöön esimerkiksi silloin, kun työyhteisö on tietoinen tulokkaasta, häntä varten on jo valmiiksi suunniteltu työtila, työvaatteet, työvälineet ja avaimet. (Juuti & Vuorela 2002, 49)

Perehdyttäminen tulee aina muistaa aloittaa uuden työntekijän vastaanottamisella. Vastaanottamisen jälkeen on hyvä keskustella ja tutustua keskenään. Tutustumisen jälkeen uudelle työntekijälle esitellään yrityksen laatima perehdyttämisohjelma aikatauluineen ja työjaoin, sekä kerrotaan hänen toimenkuvansa yrityksessä, ja roolinsa yrityksen tavoitteiden sekä strategian toteuttamisessa. (Österberg 2007, 91–92)

Perehdyttämisen alussa on tärkeää käydä tämä suunnitelma läpi perehdytettävän kanssa. Koska silloin on olennaista muokata perehdyttäminen vastaamaan uuden työntekijän tietoja ja taitoja. Monesti uudelle työntekijälle voi olla osa suunnitelman sisällöstä tuttua jo ennestään tai sitten hänellä voi olla sellaisia oppimistarpeita joita perehdyttämissuunnitelmassa ei ole otettu huomioon. Molemmiin puoleisesti hyväksytyn perehdyttämissuunnitelman teko olisi parasta ajoittaa heti ensimmäisen työhön liittyvän orientointikeskustelun jälkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198)

Ensimmäisen työpäivän aikana uusi työntekijä pitäisi esitellä lähimmille työtovereilleen. On todella tärkeää, että työtoverit osoittavat uutta työntekijää kohtaan iloista, kohteliasta asennetta ja voisivat tulla esimerkiksi tervehtimään jos mahdollista. Esimiehen pitäisi luoda uudelle työntekijälle turvallisuuden tuntua, jolloin hän uskaltaa kysellä, kuunnella ja oppia tietäen, että hänelle on varattu siihen aikaa. (Österberg 2007, 91–92)

Uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä onkin erittäin tärkeä yrityksen sekä työntekijän kannalta. Uudessa työpaikassa aloittaessaan työntekijän motivaatio ja energia ovat korkealla. Organisaatioon tulleen uuden henkilön ensimmäiset päivät luovat pohjan

työpaikkaan liittyville asenteille, joita on vaikea muuttaa jälkikäteen. Yleisestä perehdyttämisestä voidaan erottaa vielä yksityiskohtaisempi työnopastus, jonka avulla tulokas oppii konkreettisemmat tehtävänsä. Uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat tehokkuuteen, turvallisuuteen ja laatuun. Systemaattinen perehdyttäminen ohjaa henkilöstöä toimintaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti, auttaa hyödyntämään yhteistä tietämystä, kieltä ja toimintatapoja. Se luo myös perustan hyvälle yhteistyösuhteille ja työtyytyväisyydelle. Vastuu perehdyttämisessä on esimiehellä, mutta hän voi nimetä perehdyttäjän tai tutorin. Tulokkaiden edellytetään vastaavan tarpeidensa esiintuomisesta ja hankkivat tietoa aktiivisesti. (Piili 2006, 124–125)

Kankaan (2003, 10) mukaan perehdytyksessä tarvitaan opastuksen ja keskustelujen lisäksi apumateriaalia itseopiskelua varten. Apumateriaalien tavoitteena on tehostaa oppimista, jolloin ne tukevat asioiden mieleen painamista ja asioiden muistamista. Kun apumateriaalit ovat tulokkaan käytettävissä, silloin perehdytettävä voi itse tarvittaessa kerrata asioita niiden avulla. Apumateriaaleja on paljon erilaisia: mm. yritystä koskevat aineistot, toimintakertomukset, Tervetuloa taloon-opas, perehdytyskansio, esitteet, erilaiset lehdet, tiedotteet, ohjeet liittyen työhön ja turvallisuuteen, perehdyttämisohjelmat, av-aineistot.

Yritystä koskevaa tietoa on yleensä saatavilla myös yrityksen omilla www-sivujen tietojärjestelmässä ja intranetissä, jolloin perehdyttävälle kannattaa jo alkuvaiheessa taata pääsy tietoon, jota hän perehdyttämisessä tarvitsee. Uudelle työntekijälle pitäisi myös opastaa miten ja mistä tietoa saa, sekä antaa tarpeeksi aikaa tiedon etsimiseen ja siihen tutustumiseen. (Österberg 2007, 97)

## **2.4 Työhön perehdyttäminen eli työnopastus**

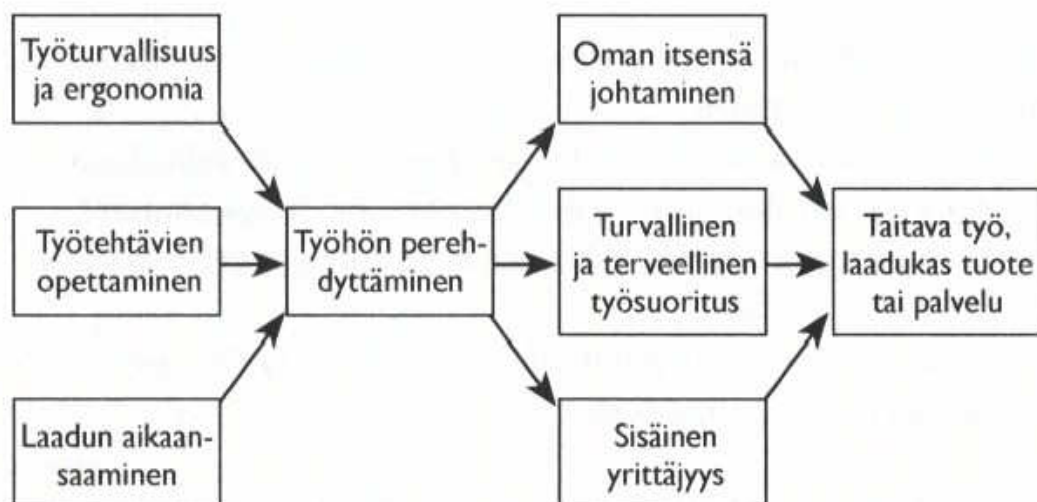
Borgman & Packalen (2002, 121) mukaan työnopastus on osa perehdyttämistä. Työnopastuksen avulla uusi työntekijä oppii konkreettisesti oman työnsä, työtehtävien koostumuksen sekä minkälaisia lomakkeita, asiakirjoja, dokumentteja yms. siihen liittyä. Työnopastus on tärkeää aina, kun työtehtävä vaihtuu tai muuttuu. Työnopastus koskee myös uusiin työtehtäviin siirtyviä henkilöitä tulokkaiden ohella. Silloinkin on tärkeintä riittävän tuen ja opastuksen takaaminen opastettavalle. (Helsilä 2002, 52)



Perehdyttämisen tarve on aina arvioitava tapauskohtaisesti. Perehdyttämisen laajuus sekä syvällisyys vaihtelevat ja se riippuu eri tekijöistä, kuten työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Lisäksi siihen vaikuttavat vielä henkilön rooli organisaatiossa, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Yleensä lyhytaikaisille työntekijöille (tilapäiset, harjoittelijat) kannattaa opettaa työn kannalta vain kaikkein oleellisin tieto, koska monesti perehdyttämiseen on liian vähän aikaa käytettävissä. Uudelle työntekijälle kannattaa aina antaa kuitenkin mahdollisuus kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja kertoa mahdollisista vaihtoehtoisista tavoista ja niiden toimivuudesta. (Österberg 2007, 91–92)

Työnopastus kestää muutamasta päivästä useaan kuukauteen ja se on riippuvainen työntekijän tehtävästä. Yleensä voidaan sanoa, että työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksen vasta noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta. Pienemmissä yrityksissä työnopastus ja perehdyttämien voi tapahtua huomattavasti nopeammin. (Kauhanen 2006, 146)

Opastuksen tarkoituksena on tukea itsenäistä ja omatoimista ajattelua sekä itsenäistä oppimista. Työyhteisö kytkeytyy työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Työnopastuksen tulee olla yksilöllistä, jotta oppiminen olisi tehokasta. Sitä on osattava soveltaa jokaiseen opastettavan ja tilanteen mukaan, koska jokainen ihminen ja tilanne on erilainen. Opastettavat voivat olla hyvinkin erilaisia fyysisiltä kuin psyykkisiltä ominaisuuksiltaan. Myös opastettavien tiedot ja taidot, asenteet sekä motivaatio ovat erilaisia, jotka vaikuttavat oppimiseen ja oppimistyyliin. (Kangas 2003, 13)



**KUVA 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Lepistö 1998,2)**

Kauhanen (2006, 146) mukaan taitava työ ja laadukas palvelu tai tuote on työhön perehdyttämisen tärkeimpiä tavoitteita. Tavoitteeseen päästään parhaiten, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana. Erittäin tärkeää on myös, ettei perehdyttäminen rajoitu vain työtehtävien opettamiseen, vaan siinä otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen.

Esimiehen on tärkeää olla aina tavoitettavissa ja osoittaa siten kiinnostustaan. Työhön perehdytyksen onnistuminen tukee uutta työntekijää sitoutumaan työtehtäväänsä ja samalla organisaatioon. Perehdyttäminen turvaa organisaation tuottavuutta ja laatua sekä lisää henkilöstön pätevyyttä. Lisäksi perehdyttäminen auttaa lisäämään henkilökunnan keskuudessa myönteistä asennetta organisaatiota kohtaan ja työturvallisuutta. (Strömmer 1999, 261)

Monesti työnopastuksen laiminlyönnin suurin yksittäinen syy on esimiehen ajanpuute. Olisi kuitenkin erittäin tärkeää, että siinä tapauksessa esimies pystyisi delegoimaan tehtävän jollekin toiselle erikseen nimetylle henkilölle. Tärkeää on kuitenkin varmistaa ennen delegointia, että kyseinen henkilö osaa opastaa ja hänellä on siihen tarpeeksi aikaa. (Juuti & Vuorela 2002, 50)

Piilin mukaan (2006, 125) opastajana olisi hyvä olla ammattitaitoinen erikseen nimetty henkilö, joka huolehtii tulokkaan ammatillisten tietojen ja taitojen kehittymisestä sellaiseksi kuin organisaatiossa on tavoitteena. Juuti & Vuorela (2002, 50) kirjoittavat kirjassaan, että hyväksi työnopastajaksi on melko helppoa kehittyä. Työnopastajan hyvyys ei riipu opastajan opetustaidoista. Tärkeintä uuden työntekijän kannalta on se, että opastaja etenee opastaessaan sopivan nopeasti, havainnollistaa ja on itse aidosti innostunut esittämistään asioista. Näin ollen into tarttuu ja opastettava henkilö saa hyvän kuvan työstä ja sen suorittamisen erityispiirteistä. Työhön perehdyttämisen opastus on prosessi, joka etenee vaiheittain ja siten se takaa hyvän tuloksen.

### **Työnopastuksen suunnittelu**

Kankaan (2003, 14) mukaan suunnittelun lähtökohtana on oppimistavoitteiden määrittäminen ja oppimistarpeiden selvittäminen: mitä opastettavan tulee oppia, miten hyvin ja mihin mennessä. Tavoitteiden selvittyä on mahdollista suunnitella opetustilanne.

Työopastuksen suunnittelu on yhtä tärkeää kuin perehdyttämisen suunnittelu. Työopastuksen suunnittelussa auttavat seuraavat kysymykset:

- ketä opastat?
- miksi opastat?
- mitä opastat?
- miten opastat?
- miten varmistat oppimisen?

Varsinaisten työtehtävien sisällön omaksumiseen ja hallintaan syvennyttään työopastuksen avulla ja tehtävän laadun määräämässä tahdissa. Tehtävän sisäistämiseksi auttaa harjoittelu käytännössä ja mielikuvitustasolla. Kun uusi työntekijä kokeilee työn tekemistä, voi häntä pyytää ääneen kuvailemaan, miten hän toimii ja miksi hän toimii tällä tavalla. Tällä tavalla uusi työntekijä saa mahdollisuuden omiin oivalluksiin ja opastaja saa näin tilaisuuden täydentää puuttuvia tietoja. Jatkossa itsenäisen työnteon alkamisen jälkeenkin olisi syytä varmistaa palautteen ja tuen saanti sekä positiivinen, rakentava suhtautuminen epäonnistumiseen. Oppimisprosessi helpottuu, jos virheistä ei alussa rangaista. Kaikkein syvällisin osaaminen syntyy vasta uuden työntekijän omien kokemusten jäsentämisen kautta. (Piili 2006, 125–126)

Kankaan ja Hämäläisen (2007,14–16) mukaan työopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen on kehitetty niin sanottu Viiden askeleen-menetelmä, jota jokainen pystyy itse soveltamaan tarvittavalla tavalla. Ensimmäisenä on erittäin tärkeää huolehtia alkuvalmisteluista, mm. paikan ja ajan varaaminen, tarvikkeet ja välineet valmiiksi.

### *1. Opastustilanteen aloittaminen*

Ensimmäinen askel tarkoittaa aiheen ja oppimistavoitteiden selvittämistä sekä lähtötason arviointia. Oppimisen kannalta on hyvin tärkeää vahvistaa myönteistä asennoitumista ja motivaatiota.

### *2. Opetus*

Toisen askeleen tarkoituksena on, että perusteleminen (miksi teemme näin?) tukee oppimista. Näin olleen opastettava saa kokonaiskuvan opastettavasta, tehtävästä sekä sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä.

### 3. Mielikuvaharjoittelu

Kolmannen askeleen tarkoituksena on viimeistellä sisäiset mallit. Sisäiset mallit tarkoittavat ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Mielikuvaharjoittelu auttaa keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Tällä tavoin se auttaa meitä niin sanottujen sisäisten mallien kehittämisessä.

### 4. Taidon kokeilu ja harjoittelu

Neljännän askeleen tavoitteena on harjaannuttaa taitoja.

Taitojen oppiminen edellyttää tekemistä ja taidot saadaan vasta käytännön avulla.

### 5. Opitun varmistaminen

Opastaja ja opastettava seuraavat oppimista koko opastusprosessin ajan. Opastettavalla pitäisi olla riittävät tiedot ja taidot työskennellä itsenäisesti opetettua tehtävää. Opitun varmistamiseksi voi pyytää opastettavaa opettamaan työ toiselle ja seurata tilannetta sivusta. Lopuksi varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen.

On hyvin tärkeää muistaa, että työhön opastus suunnitellaan huolellisesti. Uusi työntekijä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voisi mahdollisimman paljon saada kokemuksia ja oppia kokemuksistaan. Toimintaa on arvioitava yksin sekä esimiehen kanssa, jotta saataisiin tietoa siitä, mitä osataan, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Tämän edellä mainitun arvioinnin kautta uusi työntekijä oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset. Kun uusi työntekijä tämän jälkeen soveltaa jälleen uutta opittua ja oivallettua, hänen tietonsa ja käsityksensä tehtävästä laajenevat. Tämän jälkeen uusi työntekijä on valmis uuteen toimintaan ja oppimiseen. Opastuksen pitää siis olla vaiheittaista, ja saaduista kokemuksista ja opeista on myös voitava keskustella opastajan/esimiehen kanssa. Myös yritys saa tästä ensiarvoista tietoa omista tehtävistään ja toimintatavoistaan. (Helsilä 2002, 53)

Työnopastuksen tukena olisi tärkeää olla ajan tasalla oleva työnopastuskansio. Työnopastuskansiossa pitäisi olla tietoja ainakin esimerkiksi: organisaation arvopohjasta, toiminta-ajatuksista sekä keinoista, miten henkilöstö on päättänyt pitää niitä yllä, organisaation kaavioista, toimihenkilöistä tehtäväkuvineen, päätöksentekojärjestelmästä, budjettista ja muista resurssisuunnitelmista, turvallisen, laadukkaan ja terveellisen työn perusedellytyksestä. Yrityksen olisi syytä nimetä perehdyttäminen ja työnopastus osaksi sen strategista toimintaa ja vastuutta etukäteen nimetylle henkilölle. (Borgman & Packalen 2002, 121)

## 2.5 Oppimisen seuranta ja arviointi

Perehdyttäjien ja työnopastajien täytyy pystyä Kankaan & Hämäläisen (2007, 17) mukaan seurata ja arvioida oppimisprosessia sekä myös sen onnistumista myöhemmin työsuhteen aikana. Vaikka jokin asia on käyty läpi ja opetettu, sitä ei kuitenkaan välttämättä ole aina opittu. Perehdyttäminen on valmis vasta, kun kaikki asiat on käyty läpi ja opetettu. Tämän jälkeen on perehdyttäjällä vielä syytä varmistaa perehdytettävältä opettujen asioiden oppiminen. Tämän takia oppimisen seuraaminen ja arvioiminen perehdyttämisen- ja työnopastussuunnitelman avulla on välttämätöntä. Seurannan ja arvioinnin apuna käytetään esimerkiksi erilaisia tarkistus- ja muistilistoja sekä kysymyksiä ja keskusteluja.

Miten perehdyttäminen on perehdytettävän mielestä toteutunut?

Mitkä asiat hän on mielestään oppinut hyvin?

Missä asioissa hän tarvitsee mielestään vielä lisää ohjausta ja harjoittelua?

Millaisia toivomuksia hänellä on perehdyttämiseen ja työnopastukseen?

Miten mennään tästä eteenpäin? Millainen on aikataulu?

### Oppimisen seuranta

Yksinkertainen tarkistuslista voi toimia myös lyhyenä muistilistana, johon perehdyttäjä merkitsee jo käsittelemänsä asian. Monesti tämäntyyppinen lista riittää, kun perehdytetään esimerkiksi lyhytaikaista sijaista tai parin viikon TET opiskelijaa. Muistilistaa laajentamalla siitä saadaan monipuolisempi ja kattavampi. Yleensä merkinnät muistilistaan tekee esimies, työpaikkaohjaaja tai vastaava. Mutta muistilistan voi antaa myös perehdytettävälle itselleen täytettäväksi, jolloin perehdytettävä voi itse seurata perehdytyksensä etenemistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17)

Oleellista on, kun lähdetään seuranta ja arviointikeskusteluun, että kumpikin osapuoli valmistautuu keskusteluun etukäteen. Monesti lyhytkin keskustelu, joka on etukäteen valmisteltu ja rauhoitettu, täydentää keskusteluja, joita käydään työn ohessa läpi. Osapuolten kannattaa käyttää apunaan valmistautumisessa esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslistaa ja miettiä myös valmiiksi kysymyksiä ja kommentteja. Kaiken valmistelun tarkoitus on se, että osapuolet voivat keskustelun alkaessa keskittyä pohtimaan perehdyttämisen ja oppimisen sujuvuuden toteutumista. Keskustelun tavoitteena on pe-

rehdyttäjän tiedon saanti asioiden sujumisesta, jonka jälkeen perehdyttäjä tekee yleensä asioista yhteenvedon ja laatii muistion sekä vielä vastaa siitä, että sovitut asiat myös toteutuvat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17)

Seurantakeskustelujen määrä vaihtelee yrityksessä sovittujen pelisääntöjen ja tilanteiden mukaan. Yleensä maininta seurantakeskustelujen ajankohdasta on yrityksen perehdyttämisohjelmassa. Varsinkin työssäoppijoiden kanssa tulee käydä säännöllisesti ohjeiden mukaan seurantakeskusteluja. Keskustelujen ansiosta molemmat osapuolet oppivat lisää vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, asioiden selvittämistä ja perustelemista sekä oman ja toisen toiminnan arvioimista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18)

Esimiehen tai perehdyttäjän pitää myös varmistaa, että jokainen perehdytettävä on tutustunut saamaansa aineistoon. Oppimista voidaan seurata mm. tietotestien avulla. Näin olleen perehdyttäjä voi käyttää apunaan kysymyksiä, erilaisia keskusteluita ja eräänlaisia pistokokeita joiden avulla asioiden osaamisen oikea laita selviää. Kysymysten aiheet voivat liittyä esimerkiksi omaan yritykseen, tuotetuntemukseen tai työturvallisuuteen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18)

Varsinkin yritysperehdyttämiseen liittyy runsaasti sellaista tietoa, joita ei tarvitse eikä pysty oppimaan heti. Asiat, jotka liittyvät yritysperehdyttämiseen, on jokaisen luettava itse esimerkiksi monisteista ja käsikirjoista. Perehdyttäjien kiireiden vuoksi niitä asioita ei välttämättä kukaan kerkeä neuvomaan. Lisäksi moni asia käydään vain pikaisesti läpi, joten oppiminen ja kertaaminen jää työntekijän omalle vastuulle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18)

### **Oppimisen arviointi**

”Kankaan (2003, 27) mukaan oppimisella tarkoitetaan suhteellisen pysyviä, kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ajattelussa ja itse toiminnassa. Oppiminen on yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen, sekä ihmisen aivoissa tapahtuvaan toimintaan liittyvä monimutkainen tapahtumasarja.”

Oppimisen arviointi tarkoittaa koko oppimisprosessia. Oppimisprosessiin sisältyy kaikki ne toimenpiteet, joilla ohjataan ja tarkistetaan oppimistavoitteiden saavuttamista ja oppimisen edistymistä. Arvioinnin kohteina ovat yleensä työntekijän ammattitiedot ja taidot perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Ammattitaito koostuu eri osa-alueen taidoista kuten: tekniset ja taloudelliset taidot, suunnittelu, kehittämis- ja arviointitaidot, sosiaaliset taidot, päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja oppimaan oppimisen taidot. Arvioinnissa kumpikin osapuoli antaa ja saa tietoa oppimisen edistyksestä ja sen kehittämisestä. Arviointi on hyvin motivoiva työntekijän kannalta, sekä erinomainen itse arvioinnin kehittämiskeino. Arvioinnin perusteella voidaan myös arvioida rekrytoinnin onnistumista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18)

Monesti työsääoppimisen tavoitteet ovat erilaiset. Esimerkiksi peruskoulun työelämään tutustujalla ovat oppimisen tavoitteet erilaiset kuin ammatillisen oppilaitoksen viimeisen vuoden opiskelijalla. Työnopastajat eivät saa verrata eri tutkintoja suorittavia opiskelijoita toisiinsa, vaan jokaisen suorituksia verrataan hänen omiin oppimis- ja tutkintotavoitteisiin. (Kangas 2003, 18)

## **2.6 Perehdyttäminen osana työturvallisuutta ja työsuojelua**

Johtaminen on osana henkilöstön hyvinvointia. Esimiehen myönteinen suhtautuminen ja arvostus henkilöstöä kohtaan auttaa tukemaan henkilöstön työkykyä. Esimiestuen tavoitteena on alaisten tukeminen, rohkaisu, keskustelu, arvostaminen ja auttaminen. Esimiestuki parantaa yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön sitoutuvuutta. Henkilöstövoimavarojen tukemisella voidaan tarkoittaa myös sitä, kuinka kiinnostunut esimies on työntekijän hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä ja työolojen parantamisesta ja toimii niiden edistämiseksi. (Riikonen ym. 2003, 24)

Työelämän laatu on riippuvainen useasta työhön ja työpaikkaan liittyvästä tekijästä. Yleensä työtovereilta ja esimiehiltä saatu tuki ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön parantaa työelämän laatua. Työelämän laadulla on suora vaikutus esimerkiksi työntekijöiden jaksamiseen sekä työskentelyn tehokkuuteen yrityksessä. Tällä tavalla työelämän laatu voi vaikuttaa koko organisaation menestymiseen. Työnantaja pystyy parantamaan työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia eri tavoin. Työntekijän psyykkinen hyvinvointi kohenee esimerkiksi, kun vaikutusmahdollisuudet omaan työ-

hön kasvaa, työn organisointi paranee ja tuki henkilöstön voimavaroja varten lisääntyy. Yleinen sääntö on, että terveessä organisaatiossa yhdistyvät yrityksen taloudellinen menestys, kyky vastata toimintaympäristön muutoksiin sekä hyvinvoiva henkilöstö. Terveellä organisaatiolla tarkoitetaan yhteisöä, joka on jäsentensä kannalta tarkasteltuna terveellinen ja turvallinen sekä organisaationa tehokas ja kannattava. (Riikonen ym. 2003, 19)

Työolosuhteiden seuranta, tarkkailu, arviointi ja kehittäminen muodostavat prosessin, joka tähtää työolosuhteiden jatkuvaan parantamiseen. Lain velvoitteiden noudattamisella on tarkoitus vaikuttaa myönteisellä tavalla työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen sekä työtapaturmien ja ammattitautien ehkäisemiseen. (Siiki 2006, 35)

Työturvallisuuden olennaisin merkitys työntekijän kannalta on noudattaa tarkkaan annettuja ohjeita ja oikeita työmenetelmiä. Silloin työntekijät pystyvät tekemään työnsä turvallisesti ja ovat samalla tietoisia myös työpaikan vaaratekijöistä. Uuden kokemattoman työntekijän kohdalla perehdyttämisen on oltava paljon perusteellisempaa kuin kokeneen työntekijän kohdalla. (Siiki 2006, 71)

Perehdytys, työnopastus ja koulutus ovat työntekijöiden oikeuksia, joista esimies on vastuussa. Valvonnalla pystytään organisaatiossa varmistamaan, että annettuja ohjeita noudatetaan. Työsuojelun näkökulmasta perehdyttämisen merkittävin tehtävä on työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden varmistaminen. Lisäksi työsuojeluasiat liittyvät olennaisesti perehdyttämiseen. Monet työsuojeluasiat tulevat esille käytännön työnopastuksen yhteydessä normaaleihin päivittäisiin työtehtäviin liittyvinä asioina. (Virtala-Kantola 2002, 12–13)

Virtala-Kantolan (2002, 3) mukaan työsuojelun ensisijainen tehtävä on ennaltaehkäiseminen ja tiedottaminen. Työturvallisuus ja sen osana työsuojelu mielletään nykyisin osaksi yrityksen johtamis-, laatu- ja ympäristöjärjestelmää. Työsuojelun tärkeimpiä tavoitteita on ” 1§1:n mom. mukaan on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja”. (Riikonen ym. 2003, 31)



Työsuojelu voidaan yleensä jakaa useaan eri ryhmään: työturvallisuustoimintaan (tapaturmien torjunta), työpaikkaterveydenhuoltoon (ammattitautien ja työstä johtuvien sairauksien torjunta), työsuhdevalvontaan (loma- ja työaikakysymykset, sosiaaliset edut) ja työpaikkasuojeluun (palontorjunta, väestönsuojelu). Organisaatio haluaa työsuojelulla turvata työntekijöiden työkyvyn lisäksi itselleen varman ja häiriöttömän tuotannon. (Virtala-Kantola 2002, 3)

On aina erittäin tärkeää muistaa opastaa työsuhteen alussa uudelle työntekijälle terveelliset ja turvalliset tavat suorittaa työ (ergonomia) sekä työmaalla liikkuminen ja opettaa mahdollisten turvalaitteiden käyttö ennen varsinaista työntekoa. (Borgman & Packalen 2002, 120)

Ergonomialla tarkoitetaan organisaation rakenteiden, työvälineiden, kalusteiden ja työmenetelmien kehittämistä ihmisten ominaisuuksien toimintojen ja kykyjen mukaisiksi. Paljon huomiota kiinnitetään varsinkin erilaisiin työasentoihin ja työliikkeisiin. Ergonomian tärkeimpänä tavoitteena on vähentää työn kuormittavuudesta johtuvaa fyysistä rasitusta. Hyvällä ergonomialla saadaan lisättyä työn sujuvuutta, työkykyä, terveyttä ja työn tuottavuutta sekä parantaa työn laatua ja turvallisuutta. Lisäksi hyvän ergonomian avulla pyritään estämään yksipuolisesta rasituksesta, raskaista nostoista, huonosta työasennosta ja työliikkeistä johtuvaa tuki- ja liikuntaelinten kuormittumista ja siitä aiheutuvia sairauksia. (Siiki 2006, 79–80)

Saari (1982, 8–9.) kuvaa ergonomiaa monitieteiseksi, johon liittyy aina tekniikka ja useimmiten psykologia ja fysiologia. Sen tärkein työsuojelullinen tavoite on, että ihmisen ja työympäristön sopeuttaminen mahdollistaa ihmisen optimaalisen kuormittumisen työssä, jolloin terveysvaara on mahdollisimman pieni ja työn tehokkuus paras.

Työterveyshuollon ammattilaiset tulisi ottaa mukaan kehittämään työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työterveyshuollon ja työsuojelun osaajat saattavat yhteistyötä kehitettäessä yritystä turvalliseksi ja innostavaksi työpaikaksi. Työsuojelua koskevia säädöksiä löytyy lisää työturvallisuuslaista, työsuojelun valvontalaista ja työterveyshuoltolaista sekä työmarkkinajärjestöt ovat tehneet työsuojelua sääteleviä säädöksiä. (Strömmer 1999, 297–298)

## 2.7 Pehdyttämisen ja työopastuksen kehittäminen

Seurannalla ja arvioinnilla on kaksi merkitystä: uuden työntekijän tilanteen arviointi sekä organisaation pehdyttämijärjestelmän toimivuuden arviointi. Uuden työntekijän pehdyttämisen toteutumista on seurattava koko ajan kun sitä toteutetaan. Oppimistuloksia on syytä arvioida yhdessä, jotta saadaan pohja tuleville kehittämistavoitteille. Oppimistulosten arvioinneissa pyritään laadulliseen keskusteluun, jossa tulokas voisi itse arvioida omaa edistymistään ja kokemuksiaan. Pehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa tarkastellaan organisaation vastuuhenkilöiden toimintaa ja tulokkaan omaa toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245)

Lisäksi Kjelin & Kuusisto (2003, 245) mainitsevat, että yrityksessä on myös kerättävä tietoa pehdyttämisen toimivuudesta. Seurannan on oltava yksinkertaista ja luottamuksellista. Lisäksi seurannalla on saatava sellaista tietoa, jolla voidaan arvioida pehdyttämisen toteutumista ja siitä saatava hyötyä. Tähän riittää usein jo yksinkertainen kyselylomake.

Pehdyttämisen ja työopastamisen kehittäminen edellyttää lähtötilanteen perusteellista selvittämistä. Ensinnäkin täytyy selvittää kehittämistarpeet, jonka jälkeen suunnitellaan kehittämisohjelma. Se pitää sisällään tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut sekä seurannan suunnittelun. Lähtötilanteen selvittäminen vaatii arvioimista pehdyttämisen ja työopastuksen heikkouksista ja vahvuuksista sekä tärkeimmistä kehittämistarpeista. Arviointi voidaan tehdä esimerkiksi haastatteluina, kirjallisina kyselyinä tai keskusteluina. Työopastaja, esimies ja uudet tulokkaat katsovat hyvin usein asioita eri näkökulmista, joten jokaisen mielipide on yhtä oikea ja subjektiivinen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25)

Kun lähtötilanne on arvioitu, voidaan seuraavaksi arvioida eri osa-alueiden tavoitteet. Tavoite tarkoittaa haluttua lopputulosta. Kun nykytilanne on arvioitu ja tavoitteet sovitettu, voidaan merkinnöistä nähdä keskeiset kehittämiskohteet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25)

	Kiitet- tävästi	Melko hy- vin	Jonkin verran	Erittäin vähän
5. Miten hyvin esi- miehet, perehdyttäjät ja työnopastajat seu- raavat oppimista ja varmistavat sen?		T (Tavoite)		X (Tilanne nyt)

**KUVA 2. Tärkein kehittämiskohde on se, jossa on suurin ero nykytilanteen ja tavoitteiden välillä (Kangas 2003,25)**

Tavallisesti kehittämistarpeita löytyy useita, joista kannattaa valita tärkein tai korkeintaan kaksi suurinta ongelmaa. Ongelmien tarkempi analysointi on kuitenkin paikallaan ennen varsinaisen ohjelman tekemistä. Kehittämishojelman tekemistä varten on koottava työryhmä, joka tekee ohjelman ja toteuttaa sen. On tärkeää, että asioista keskustellaan, jolloin asioihin saadaan erilaisia näkemyksiä ja perusteluja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25)

Seurannan avulla mm. työryhmä ja esimies saavat tietoa asioiden sujuvuudesta, jolloin ollaan koko ajan ajan-tasalla asioiden etenemisessä ja toteutuksessa. Ohjelman valmistuttua arvioidaan ohjelman onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen ja myös saadaan tietoa seuraavaan perehdyttämisen kehittämissuunnitelmaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 26)

Tehokkaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteinä on pidetty esimerkiksi sitä, että toiminta vahvistaa henkilön sisäistä motivaatiota ja lisää henkilön ammatillista pätevyyttä. Työnantajan tulisi rohkaista työntekijää uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen. Työntekijän sisäisen motivaation lisääntyminen johtaa entistä innovatiivisempaan työympäristöön. Työnantajan antamien tehtävien määrittely saisi useimmiten olla alaltaan laajaa, tietoisesti moniselitteistä, muutokseen rohkaisevaa ja valintavastuuta korostavaa. (Ruohtie & Honka 1999, 129)

Työntekijän pelko omasta epäonnistumisesta ja sen seurauksista tukahduttaa tehokkaasti hänen innovaatiota. Jos yrityksessä epäonnistumisista ja virheistä rankaistaan systemaattisesti, saa se työntekijät hillitsemään haluaan uusien tietojen ja taitojen hankkimisesta ja soveltamisesta. Yrityksessä vallitseva ja kannustava ilmapiiri voi parhaillaan rohkaista ammatilliseen uusiutumiseen ja innovatiivisuuteen. (Ruohotie & Honka 1999, 130)

Organisaation on järkevää luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä työn laadun varmistamiseksi. Perehdyttämisjärjestelmän osa-alueita on jatkuvasti kehitettävä organisaatiossa, joita ovat esimerkiksi:

- 1 tiedottaminen ennen työhöntuloa
- 2 vastaanotto ja yrityksen perehdyttäminen
- 3 työsuhdeperehdyttäminen
- 4 työnopastus

(Strömmer 1999, 260.)

Keskusteluista käytetään erilaisia nimiä kuten tavoite-, kehitys-, arviointi-, palaute-, tulos ja esimies-alaiskeskusteluita. Näillä kaikilla keskusteluilla on yhteistä niiden tavoitteiden selkeys. Kehityskeskusteluissa on tärkeintä perehtyä tarkastelemaan pidempää ajanjaksoa, jossa arvioidaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaa. Kehityskeskustelussa pyritään selvittämään alaisen odotuksia, toiveita ja motivaatiotekijöitä. Tämän jälkeen näitä tietoja verrataan organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja tavoitteisiin. Hyvin toteutetussa kehityskeskustelussa työntekijälle selviää, mitä ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan, ja vastaavasti esimiehelle selviää, minkälaista tietoa ja tukea työntekijä tarvitsee tavoitteidensa toteuttamisessa. (Österberg 2007, 106–107)

Määräajoin tehdyt kehityskeskustelut ovat oiva tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työntekoon, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin. Kehityskeskustelut ovat tiedon keruuta yrityksen tulevaisuuden kehittämissuunnitteluun sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino. Kehityskeskustelut tukevat osaamista, ammatillista kasvua ja kehittymistä. Tärkeänä tavoitteena kehityskeskusteluilla on myös työntekijöiden osaamisen ja motivaation kehittyminen, sekä työilmapiirin parantaminen. Hyvä kehityskeskustelu edellyttää, että osapuolet varaavat sille riittävästi aikaa. Hyvin tärkeää on myös keskustelutilan häiriöttömyys ja että esimiehellä on selkeä keskustelurunko tukena. Samalla esimies

voi kirjata sovittuja asioita ylös jatkotoimenpiteitä varten. Kehityskeskustelut ovat hyödyttömiä silloin kun niitä pidetään vain periaatteen vuoksi. (Strömmer 1999, 197)

Hyvin toteutetut kehityskeskustelut organisaatiossa luovat myös erinomaisia edellytyksiä hyvälle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Kehityskeskustelut pitää kuitenkin erottaa muusta esimiehen ja alaisen välisestä päivittäisistä keskusteluista ja vuorovaikutuksesta. Jokaista työntekijää yleensä kiinnostaa, missä hän on hyvä ja mitä asioita hänen olisi syytä kehittää. Jokaisella työntekijällä on myös tarve keskustella omista odotuksistaan, toiveistaan ja tulevaisuuden mahdollisuuksistaan. (Lankinen ym. 2004, 68–69)

Työntekijän ja työnantajan välisiä kehityskeskusteluita pitäisi käydä vähintään kerran vuodessa ja siihen pitäisi varata aikaa yhdestä kahteen tuntia työntekijää kohti. Keskustelun apuna voidaan käyttää lomaketta tai se voidaan käydä vapaamuotoisesti läpi. Kehityskeskustelua varten johtajan ja työntekijän kannattaa kirjata tärkeät asiat ylös, jotta läpikäytävät asiat eivät unohtuisi itse keskustelutilanteessa. Molemmat huolehtivat sovittujen asioiden toteutuksesta. Työntekijät pitävät kehityskeskusteluita hyvänä asiana, mikäli ne ovat luontevia, niissä ei koe tulevansa loukatuksi ja mikäli niissä sovitut asiat toteutetaan sovitusti. Kehityskeskustelujen estäminen erilaisilla tekosyillä sekä ehkäisee hyvää johtajuutta että haittaa työyhteisön toimivuutta. (Perkka-Jortikka 2002, 139–141)

Antoisat kehityskeskustelut sisältävät aina jotakin palautetta. Molemminpuolisella palautteella on tärkeä ohjaava ja motivoiva vaikutus työntekijöiden ja työyhteisöjen toiminnassa. Palautteiden avulla organisaatiossa saadaan tietoa toiminnan tuloksista, arvioita toiminnan tavoista ja ideoita toiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Palaute auttaa korjaamaan tapahtuneita virheitä, muuttamaan kielteiseksi koettuja toimintatapoja sekä kehittämään uusia tuotteita ja palveluita. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen edellyttää hyvää vuorovaikutusta antajansa ja vastaanottajansa välillä, ja se on erittäin tärkeää kummankin osapuolen oppimisen ja ammattitaidon kehityksen kannalta. (Perkka-Jortikka 2002, 139–141)

Monesti uusi, motivoitunut työntekijä haluaa luonnollisesti peilata uusia asioita jo aiemmin kokemiinsa. Tästä uuden työntekijän palautteesta hyötyy myös yritys, kun se käyttää tätä tietoa oman toimintansa kehittämiseksi. Yritys on palkannut strategisesti tärkeän, huolellisesti valitun henkilön, jonka osaamista on tarkoitus hyödyntää. Jos hänet jo työsuhteen alussa pakotetaan luopumaan kehittämisajatuksistaan tai aikaisemman

osaamisensa hyödyntämisestä, ei rekrytointi ole yrityksenkään kannalta onnistunut. Uusi henkilö on palkattu auttamaan yritystä menestymään, ei vain opettelemaan perinnäisiä tapoja, jotka saattavat joissakin tapauksissa kahlita vanhempienkin työntekijöiden luovuutta. Jos yritys pyrkii menestymään, silloin uusien luovien ratkaisujen löytyminen vain perinteen kautta on liian hidas, kallis ja työläs tapa niin työntekijälle kuin esimiehelle ja yrityksellekin. Jatkossa uhratut merkittävätkin koulutuspanokset eivät anna täyttä hyötyä, jos valmennukseen tulee huonosti motivoituneita, turhautuneita työntekijöitä, jotka kokemuksesta tietävät, kuinka mitätön merkitys yritykselle on uudella, vaihtoehdoisella tiedolla. (Helsilä 2002, 54)

### **3 PEREHDYTTÄMINEN SAVONLINNAN MERTALAN VALINTATALOSSA**

Myymäläpäällikön mukaan myymälässä on käytössä perehdyttämiskansio, jonka tarkoituksena on opastaa työnopastajaa antamaan riittävät tiedot. Kansiossa on esittely yrityksestä sekä toiminnallisia ohjeita eri työvaiheista, tilauksista, kassatyöskentelystä, tavaran vastaanottamisesta, hyllyttämisestä ym. Omana osionaan on myös myymälän siisteys, tiedonkulku ja turvallisuus. Kansio ei sisällä varsinaisia ohjeita, vaan muistilistan, mitä perehdyttäjän tulisi kussakin tilanteessa opastaa esim. hintamerkinnyt; hintalapun paikka, toimenpiteet puuttuville hintapuille, hevien hintamerkinnyt. Myymäläpäällikön mukaan kansio on hyvä apuväline ja muistilista mitä milloinkin pitää opastaa ja mitä tehtäviin kuuluu. Kaupan alalla perehdyttäminen on kuitenkin enemmän käytännönläheistä. Opitaan työtä tekemällä. Aikaa esimerkiksi kassatyön ja hyllyttämisen oppimiseen menee 2-8 tuntia. Suurempien kokonaisuuksien oppimiseen tarvitaan enemmän aikaa ja oppimista seurataan esimiehen tai opastajan toimesta. (Aalto 2009) (Suomen Lähikauppa Oy 2009a).

Valintataloissa on käytössä myös Myymälän Käsikirja sisältäen tarkat ohjeet myymälässä tapahtuviin toimintoihin. Esitellään yritystä sekä samaan konserniin kuuluvia muita yrityksiä liikeideoineen. Keskittyy henkilökunnan perehdyttämiseen, työasioihin ja työpaikan sääntöihin. Painottaa ystävällistä asiakaspalvelua ja kassatapahtumaa sekä sen merkitystä. Tietoa löytyy myös kassatoiminnoista, maksuvälineistä, takuusta, Ykkösbonuksesta, rahojen käsittelystä ja valvonnasta (Aalto 2009) (Suomen Lähikauppa Oy 2009). Myymälätyöhön syvennyttään erittäin laajasti ja perusteellisesti eli kaikkeen siihen mitä työpäivän aikana tehdään päivittäin, mm: tilaukset, vastaanottotarkistukset,

hintainformaatiot, omavalvonta, jaksomuutokset ja ym. Erittäin tärkeänä osa-alueena on myös valikoiman tuotteiden sekä tuoteryhmien muodostuminen ja tuotetietous. Kansiota käytetään paljon ja sen päivitystiedot ovat ajan tasalla. (Aalto 2009) (Suomen Lähi-kauppa Oy 2009b).

### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Pohdittuamme paljon aiheen rajaamista ja käytettävien tutkimusmenetelmien valintaa päädyimme kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, koska tällöin saamamme vastaukset vastaavat mahdollisimman paljon todellisuutta. Haastattelun avulla saadut tulokset olisivat voineet olla epäluotettavia koska henkilökunta on meille molemmille tuttua ja siten mahdolliset kielteiset asiat olisivat jääneet sanomatta. Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty perehdyttämiseen liittyvää kyselyä. Kvalitatiivista tutkimusta tuki myös tutkittavien suhteellisen pieni määrä. (Eskola & Suoranta 2000, 13–24; Hirsjärvi 2004, 151–155)

Kyselyä tukemaan käytimme haastattelua kaupan myymälävastaavalle eli esimiehelle sekä Itä-Suomen aluepäällikölle. Molemmille esitettiin sama kysymysrunko (LIITE 3). Aluepäällikkö vastasi kysymyksiin koko Itä-Suomen alueen näkökulmasta. Hänen vastauksensa toimivat myös vertailukohtana perehdyttämisen tilaan Mertalan Valintatalossa suhteessa muihin Itä-Suomen alueen Valintataloihin. Tiivistelmä vastauksista on kohdassa 3.6. Haastattelu oli muodoltaan avoin haastattelu. Tähän päädyttiin siksi että avoin ja mahdollisimman epävirallinen haastattelu tuottaa parhaimman tuloksen. Meillä ei ollut kyseisestä kaupasta, sen organisaatiosta tai toimintatavoista aikaisempaa tietoa (Tuomi, Sarajärvi 2009,76). Aluepäällikön kanssa kirjeenvaihtoa käytiin myös sähköpostin välityksellä.

Kvalitatiivista tutkimusta on kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä, koska aineiston analyysivaihetta ja arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivista tutkimusta on hankalampi vertailla ja myös tutkijan itsensä täytyy määrittää ja todistaa aineiston todenmukaisuutta. Tutkimukset sisältävät enemmän tutkijan omaa pohdintaa, jota ei voi vertailla muuhun kuin arvioijan omiin kokemuksiin, tietoihin ja etiikkaan. Tässä opinnäytetyössä laadulliseen tutkimukseen ei ole lisätty omia mielipiteitä, vaan havainnot on tehty aineiston perusteella. (Hirsjärvi 2004, 151–155)

### 3.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja analysointi

Kysely toteutettiin syyskuun (2009) viimeisellä viikolla siten että kauppaan vietiin lomakkeet ja ne palautettiin kaupassa olevaan laatikkoon. Vastausaikaa annettiin viikko, koska liian pitkä vastausaika ei olisi kuitenkaan parantanut tutkimuksen luotettavuutta koska kysymykset olivat nopeasti ja helposti vastattavia. Kaikkien vastanneiden kesken arvottiin lounasseteli paikalliseen ravintolaan. Kysymysrunko ja asetelma (LIITE 1) pohjautuivat teoreettiseen pohjatyöhön (Eskola 2000, 80; Pihlaja 2001, 48.)

Kysely toteutettiin täysin anonymisti eikä se sisältänyt kysymyksiä, josta olisi käynyt ilmi kuka vastaaja on. Vastaukset jätettiin kaupassa olevaan laatikkoon suljetussa kirjekuoressa.

Analysointi toteutettiin tutkimustehtäväämme parhaiten soveltuvalla tavalla eli teimme johtopäätöksiä ja tutkimme kyselyn tuloksia. Tulkintavaikeuksia pyrittiin ennakoimaan jo kyselyn tekovaiheessa. Analysointi aloitettiin heti saatuaamme aineiston. Käsittelimme aineiston käsin ns. tukkimiehen kirjanpidolla, koska vastauksia oli vähän, seitsemän kappaletta. Aineistoa on analysoitu myös pohdinnat ja johtopäätökset-osiossa. Aineiston perusteella on tehty SWOT-analyysi, jossa työntekijöiden kyselytulokset ovat taulukon yläosassa; sisäiset mahdollisuudet ja sisäiset uhat (ks. kohta 4.1.). Kyselyn jälkeen teimme lyhyen haastattelun (LIITE 2) myymälävastaavalle. Haastattelun tuloksia on lisätty kehitysosioon. Itä-Suomen aluepäällikkö kertoi myös sähköpostin välityksellä omaa arviotaan koko Itä-Suomen Valintatalojen perehdyttämisen tilasta (Kohonen 2009).

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kysymysten määrää ja oikeellisuutta tutkimme paljon. Pyrimme myös siihen, että kysymyslomake on helppokäyttöinen ja ymmärrettävä. Jokaiselle kopioidussa saatteessa (LIITE 2) selvitimme, mitä perehdyttäminen ja työnopastus ovat sekä minkä takia olemme kyselyä tekemässä, sillä Hirsijärven ym. (2008) mukaan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta voidaan parantaa vastausten määrää ja todenmukaisuutta.



Riskinä oli myös tutkimuksen reliabiliteettia (luotettavuus, uskottavuus) arvioitaessa otoksen pienehkö koko. Saimme kuitenkin 100 % vastauksen, joten voimme pitää tutkimusta luotettavana. Tarkasteltaessa tutkimuksen validiteettia (pätevyyttä) suhteessa tutkittavien pieneen määrään, voimme todeta, että jokainen lähikauppa on yksilöllinen ja omaa oman arvomaailmansa, asiakaskuntansa ja sitä mukaa tapansa toimia. Siten tutkimuksen laajentaminen useampaan kauppaan olisi voinut tuottaa aivan päinvastaiset tulokset. Kehitysmahdollisuudet olisivat tällöin rajalliset. Vaihtoehtona olisi myös ollut, että vastaukset olisivat olleet samansuuntaiset. Kysymysten luotettavuuden arviointia lisäsimme tutustumalla muihin vastaavanlaisiin opinnäytetöihin esim. viime vuonna tehdyt perehdytys Tapiola pankin maksuliikenteessä (Silanen 2009), Savonlinnan ABC-myyvälän perehdyttämissuunnitelma (Leminen & Parkkonen 2009) ja Mikkelin Salekaupan perehdyttämisopas (Tilli 2009). Niistä saimme lisäksi vertailukohdan omalle työllemme sekä hyviä vinkkejä kehittämiseen.

### **3.4 Työntekijöiden kyselytulokset**

Kyselyn aluksi kysyimme perustietoa työntekijöistä eli kuinka kauan ovat olleet yrityksessä ja onko työsuhde vakituinen vai määräaikainen. Tätä tietoa tarvitaan, jotta tiedämme onko työsuhteen pituudella vaikutusta perehdyttämiseen. Työsuhteet ovat olleet yrityksessä pitkiä. 5 työntekijää on ollut talossa yli 9 vuotta ja kaksi 2-3 vuotta. Kaikki työntekijät ovat vakituisessa työsuhteessa.

Varsinainen kysely (LIITE 1) koostui kuudesta valintakysymyksestä. Aineiston laatua, perehdyttämistä, työnopastusta mitattiin asteikoilla erittäin huonosti, huonosti, ei huonosti eikä hyvin ja erittäin hyvin. Kaikki lomakkeet olivat oikein täytettyjä ja sisälsivät avointen kysymysten kohdalla esityksiä perehdyttämisen parantamisesta ja kehittämisestä.

#### **Perehdyttämisen toimivuus ja laatu**

Ensimmäisenä kysyimme millaisia olivat ensimmäiset työpäiväsi? 4 vastaajaa koki itsensä tervetulleeksi ja työkaverit mukaviksi. Yksi koki, että opastus oli selkeää ja ongelmatonta, kuitenkin myös sekavuutta kaikista ohjeista esiintyi. Perehdyttämisen suoritti esimies tai samaa työtä tekevä. Vastaajien mielestä paras perehdyttäjä on myös

esimies tai samaa työtä tekevä. Paras ajankohta perehdyttämiselle olisi ensimmäisten työpäivien aikana. Perehdyttämistä pitäisi suorittaa myös työsuhteen aikana.

Seuraavaksi kysyimme perehdyttämisaineistoon tutustumisesta ja sen laadusta. Yli puolet vastanneista koki aineiston hyväksi ja kertoi tutustuneensa siihen hyvin. Vastanneita yksi oli tutustunut aineistoon huonosti samoin kuin vastanneista yksi koki, että aineisto ei vastannut tarpeita laadultaan eikä määrältään. Muutama vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään laadun eikä määrä osalta.

Mielipiteet siitä, käytettiinkö perehdyttämiseen riittävästi aikaa, jakoutuivat melko tasaisesti huonojen ja hyvien välillä. Vastaajista enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että perehdyttäminen oli onnistunut erittäin hyvin. Myymäläpäällikön haastattelussa (Aalto 2009) koki, että aikaa perehdyttämiseen tulisi käyttää enemmän. Varsinainen oma työ ja asiakaspalvelu kärsivät, kun opetukselle ei järjestetä riittävästi aikaa. Perehdytettävä saattaa tehdä pitkäänkin samoja ”yksinkertaisia” työtehtäviä kun kukaan ei ehdi opettamaan uutta. Tämä käy ilmi myös avointen kysymysten vastauksissa.

Seuraavaksi kysyimme perehdyttämisestä ennen työsuhteen alkua. Vastaukset jakoutuivat tasan kaikkien vaihtoehtojen välillä. Ensimmäisinä työpäivinä perehdyttäminen oli sujunut enimmäkseen hyvin, joskin yksi henkilö koki perehdyttämisen huonoksi. Myöhemmin työsuhteen aikana perehdyttämistä oli hoidettu hyvin. Työturvallisuuden perehdyttäminen oli sujunut jälleen melko tasaisesti puolet vastaajista vastasi huonosti ja puolet hyvin. Ergonomiaan perehdyttäminen oli sujunut myös pääsääntöisesti hyvin, tosin kaksi vastaajaa koki asian erittäin huonosti hoidetuksi.

Viimeisenä osa-alueena ennen avoimia kysymyksiä oli työnopastuksen alku. Ensimmäisenä kysyimme kuinka työnopastus alkoi ja kuinka paljon tunsit saavasi tietoa? Vastaukset jakaantuivat siten, että puolet koki niin, että tietoa tuli paljon ja toinen puoli koki, että vähän, yksi ei osannut sanoa mielipidettään. Kysymys tiedon määrästä ensimmäisten päivien aikana saivat vastaukset jakautumaan kahtia eli vähän tai paljon. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kirjallista materiaalia olisi voinut tulla enemmän, vain kaksi vastaajaa oli tyytyväinen materiaalin määrään. Materiaalin laatua ei tarkasteltu.

Viimeisenä valintatehtävänä kysyimme työnopastuksen määrästä, selkeydestä ja tahdistusta. Vastajista puolet oli jälleen sitä mieltä, että opastusta on ollut riittävästi ja se on ollut selkeää. Toinen puoli piti opastusta vähäisenä, selkeyden laadusta kaksi ei osannut sanoa mielipidettään. Työnopastuksen tahti koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Yksi vastaaja koki olevansa erittäin tyytymätön opastuksen tahtiin.

### **Perehdyttämisen hyöty ja vaikutukset osaamiseen**

Ensimmäisenä avoimena kysymyksenä kysyimme työntekijöiden perehdytyksen hyötyä työntekijälle ja sen vaikutusta osaamiseen. Työntekijän kannalta perehdyttäminen on erittäin tärkeää. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii hallitsemaan työhönsä tarvittavat tiedot ja taidot nopeammin, jonka jälkeen hän pystyy työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttämisen hyöty on se että, työtehtävät suoritetaan heti alusta alkaen oikein, jolloin työvirheet vähenevät, oppiminen tehostuu ja sen seurauksena oppiaika lyhenee, työtapaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät.

Suurin osa vastaajista pitää perehdyttämistä työn kannalta hyvänä asiana ja tärkeänä. Vastauksista selviää, että työpaikalla tapahtuneesta perehdyttämisestä on ollut työntekijöille myös käytännön työssä paljon hyötyä. Useasta vastauksesta ilmenee se, että ilman perehdyttämistä työskenteleminen olisi ollut erittäin hankalaa tai mahdotonta. Monesta vastauksesta käy myös selvästi ilmi, että työntekijät eivät ole täysin tyytyväisiä perehdyttämisen määrään. Moni on tyytymätön etenkin perehdyttämisen laajuuteen.

Useassa vastauksessa työntekijät kertovatkin, miten he ovat oppineet monia asioita itsenäisesti käytännön työtä tekemällä ns. kantapään kautta.

*Perehdytys oli erittäin olennainen osa työtä, koska muuten en olisi pystynyt koko työtä tekemään aikaisempaa kokemusta ei ollut alalta ja ensimmäisessä paikassa työskentelin yksin.*

*En osaa sanoa. ollut hyötyä, mutta olen kyllä samalla itseoppinut.*

*Alussa ei perehdytetty ollenkaan, ainoastaan kassalle sen verran että osasi perusasiat. Alussa en tehnyt muuta kuin olin kassalla. Noin vuoden päästä kerrottiin tilaamisesta yms.*

*On siitä ollut hyötyä. Paljon on opittu kantapään kautta. Työ on nykyisin paljon monipuolisempi (ei vaan kassalla istumista)*

### **Perehdyttämisen vaikutukset työmotivaatioon**

Toisena kysymyksenä kysyimme perehdyttämisen vaikutusta työmotivaatioon. Kaikista vastauksesta käy selvästi ilmi perehdyttämisen vaikutus työmotivaatioon. Ne vastaajat, jotka ovat kokeneet saaneensa tarpeeksi ja riittävän laajasti perehdytystä ovat selvästi motivoituneempia, kuin vastaajat jotka ovat mielestään saaneet liian vähän perehdytystä. Motivoituneet työntekijät näkevät työssään paljon enemmän positiivisia puolia, kun taas huonosti motivoituneet ovat työnsä suhteen paljon karkeasanaisempia. Huonosta perehdyttämisestä aiheutunut huono työmotivaatio näkyy vastauksissa myös eräänlaisena turhautumisena ja epävarmuutena työn suhteen.

Hyvä työntekijän työmotivaatio auttaa saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä ja on merkki työn mielekkyydestä. Työn mielekkyys lisää myös työntekijän oppimishalua. Työntekijän motivaation kannalta onkin tärkeää, että työssä voi jatkuvasti oppia ja kehittyä. Työmotivaatioon vaikuttavat henkilön persoonallisuus, asenne, arvot, ominaisuudet ja kokemukset töiden sisällöstä ja sen toimintaympäristöstä ja mitkä on työlle asetetut tavoitteet, töiden haasteellisuus ja kehittymismahdollisuudet. Myös palaute ja palkitseminen vaikuttavat työmotivaatioon.

*Erittäin hyvin, koska ilman perehdytystä työhön, tilaukset ja muut työntehtävät olisivat olleet mahdottomia toteuttaa.*

*Jos tietäisin enemmän tekisin erilaisia hommia. Turhautuu kun ei osaa. Ei olisi niin epävarmaa kaikki.*

*On se tärkeä asia, myös motivaation nostattaja. Jos ei neuvota mitään ja sanotaan vaan joka päivä että pura kuorma ni ei se hirveesti motivoi.*

*Oppiihan siinä uutta.*

*Työmotivaatiota ei oikein ollut, kun ei osannut muuta kuin kassakoneen käytön.*

*Työpäivänaikana saa tehdä monenlaista työtä kuorman purku, kassa, tilaukset ja välillä toimistotyö.*

### **Hyvät ja huonot puolet**

Kolmantena avoimena kysymyksenä olivat perehdyttämisen hyvät ja huonot puolet. Työntekijät näkivät perehdyttämisessä useita hyviä puolia. Hyvänä asiana pidettiin perehdyttämisen asiantuntevuutta ja tarkkuutta. Erittäin tärkeänä asiana työntekijät pitivät myös sitä, että perehdyttämisen jälkeen monella oli valmiudet tehdä työnsä itsenäisesti. Uuden materiaalin määrä oli usean vastaajan mielestä sekä hyvä, että huono asia. Uutta tietoa pidettiin hyvänä asiana, mutta ajanpuutteen vuoksi moni piti sitä samalla myös ongelmallisena. Huonona puolena pidettiin juuri epäselvyyksiä tiedoissa, joka johtuu kiireestä.

*Perehdytys oli tarkkaa ja asian tuntevaa, lisäksi materiaalia oli paljon, mutta aikaa oli käytettävissä liian vähän.*

*Huonot puolet: ei ole kaikkea kerrottu. Hyvät: että osas ees jotai.*

*Aikaa ei ole ehkä riittävästi opetella. Hyvät puolet: osaa jatkossa tehdä hommat oma-aloitteisesti.*

*Hyviä ei juurikaan ollut, ja huonoja puolia...*

*Hyvät puolet: pystyy työskentelemään itsenäisesti. Lisää uutta tietoa. Huonot puolet: jatkuva kiire*

## Työntekijöiden kehittämisideat

Neljäntenä kysymyksenä vastaajat saivat kehittää omia ideoitaan perehdyttämisestä. Vastaajien mielestä suurin kehityksen tarve on perehdyttämiseen käytettävässä ajassa. Monen mielestä ajankäyttö pitäisi suunnitella paremmin, aikaa pitäisi järjestää enemmän, jotta perehdyttämisellä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Myös selkeät ohjeet eri työtehtäville auttaisivat uutta työntekijää pääsemään paremmin työhön kiinni. Lisäksi usean vastaajan mielestä olisi hyvä antaa uudelle työntekijälle etukäteen työhön liittyvää materiaalia, johon hän pystyisi tutustumaan rauhassa jo ennen töihin tuloa ja myöhemmin työsuhteen aikana.

*Varaamalla oman ajan perehdyttämiselle, eikä silloin ku kerkeä. Antamalla materiaalia mitä lukea kotona etukäteen.*

*Ehkä vois olla selkeät ohjeet miten pitäis toimia eri hommissa ja uusien työntekijöiden annettaisiin lukea ne työsuhteen alussa kunnolla ja tarvittaessa myöhemmin.*

*Ensimmäisenä päivänä kuuluisi perehdyttää uusi työntekijä, jotta pääsisi työhön kunnolla "kiinni".*

*Uusille työntekijöille voisi neuvoa paremmin työtehtävät ja löytää siihen aikaa.*

Lopuksi vastaajat saivat kertoa mitä tahansa perehdyttämisestä tai kaupan toiminnasta. Kysymys kuului: Mitä muuta haluat kertoa?

*Nykyinen myymäläpäällikkö ei siis perehdyttänyt minua, vaan aikaisempi.*

*Tällä hetkellä tuntuu, että harjoittelijoita/esim. kesätyöntekijöitä voisi perehdyttää enemmän... ja selkeämmin.*

*Kiireen takia työn laatu on huonontunut (työt jäävät kesken ja asiakaspalvelu kärsii)*

### 3.5 Perehdyttäminen Valintataloissa Itä-Suomen alueella

Itä-Suomen aluepäällikkö Jesse Kohonen (2009) esitti omia näkemyksiään perehdyttämisestä koko Itä-Suomen Valintataloissa. Hänen mukaansa uuden työntekijän vastaanottamisen ja perehdyttämisen apuna käytetään perusteellista ohjeistusta. Lisäksi käytössä on henkilökohtaiset taitomatriisit, joita myymäläpäällikkö päivittää jatkuvasti. Kohonen toteaa kuitenkin, että *perehdyttämisen riittävyys on aina myymäläpäällikön koulutustaitojen- ja halun summa.*

Koska liikkeissä vaihtuvuus on melko pientä ja usein myös Lähikauppa-ketjun sisäistä uudet työntekijät ovat usein kesä- tai kausityöntekijöitä. Heidät perehdytetään yleensä vain kuorman purkuun ja kassalle. Perehdytys kestää 2 - 8h. Jatkuvaan työsuhteeseen perehdytettäessä aikaa kuluu enemmän (Aalto 2009).

Kehityskeskustelujen suhteen käytäntö on Kohosen mukaan ollut organisaatioiden eläessä hieman hajanainen, mutta lähtökohtaisesti käydään sekä tavoite- että kehityskeskusteluja. Myös koko henkilökunnan tiimikeskusteluja on käyty (Kohonen 2009).

Kysymykseen, käydäänkö perehdyttämisvaiheessa mielestäsi riittävästi aikaa ergonomia asioille, Kohonen vastasi; *Tässä uskaltaisin väittää olevamme edelläkävijöitä. Meillä on kaikissa myymälöissä tasokärrijä, ”norsun jalkoja”, lupa hankkia polvisuojia ja kiertävät työtehtävät henkilökuntaa on perehdytetty oikeisiin nostoihin mm. nosta oikein kampanjalla.*

## 4 PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

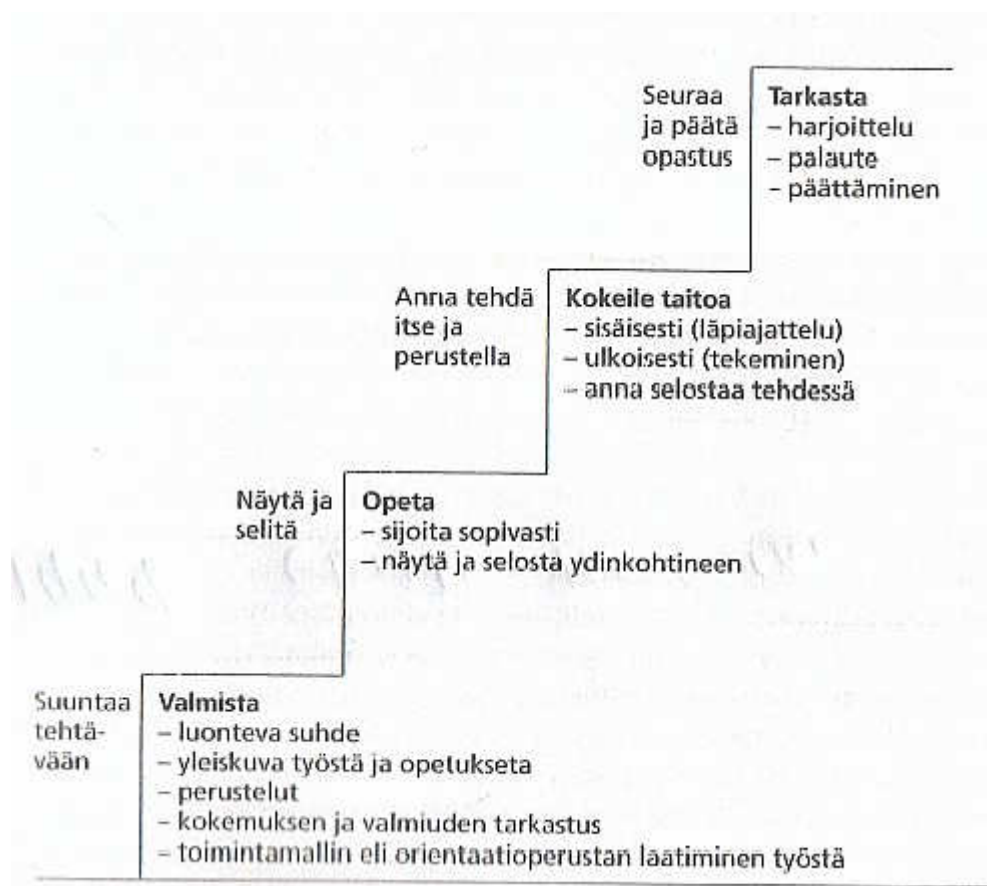
Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että perehdyttäminen on sujunut hyvin, mutta ei kuitenkaan ilman ongelmia.

Tärkeintä olisi järjestää perehdyttämiselle riittävästi aikaa ja rauhallinen ympäristö. Asiakaspalvelutyössä tämä voi useinkin olla vaikea järjestää. Esityksemme on, että myymälässä aloitettaisiin säännölliset kehityskeskustelut. Pohdintaan tulisi ottaa myös työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittäminen. Ergonomia ja työturvallisuus asioita pitäisi myös tarkastella. Tarkemman kehitystiedon ja ideoiden esille saamiseksi ehdo-

tamme hyvinvointikyselyä, jossa laajemmalla kyselyllä voisi saada tietoa työpaikan toiminnallisista epäkohdista. Tämän voisi toteuttaa Valintatalon organisaation kautta vaikka koko Itä-Suomen alueella, jotta vertailukohtiakin löytyisi (ks. luku 5.3. jatkotutkimusehdotukset).

Tarpeen olisi myös nimetä liikkeeseen perehdyttämisestä vastaava henkilö, joka myös lähikauppa ketjun toimesta koulutettaisiin tehtävään. Näin ollen vastuu perehdyttämisestä ei olisi suurimmalta osin yksin esimiehen vastuulla. Nykyisellään perehdyttämisestä vastaa jokainen kaupan työntekijä, koska sen oli kyselyn mukaan suorittanut enimmäkseen työkaveri tai samaa työtä tekevä.

Opinnäytetyön liitteenä on Tarja Friskin ohjaaminen työssä kirjassa (2005, 51) esittämä perehdyttämisen ”huoneentaulu”, jossa on koostettuna esimiehelle muistilista perehdyttämisen eri vaiheissa muistettavista asioista (LIITE 3). Varsinaiseen työnopastukseen esitämme noudatettavaksi vaiheittaista porrasmallia, jossa saaduista kokemuksista ja opeista otetaan molemmin puolin oppia. (Helsilä 2002,53.)



**KUVA 3. Työnopastusmalli (Pirnes 1984)**



Henkilökunnan kyselytuloksiin perustuen teimme ns. SWOT- analyysin. Kaavion vasempaan puoliskoon on kuvattuna myönteiset; sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Oikeaan puoliskoon on kuvattuna negatiiviset asiat; ulkoiset mahdollisuudet, ulkoiset uhat. Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi ja miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi.

#### 4.1 Kyselyn tiivistelmä swot-analyysi muodossa

**TAULUKKO 2. Swot-analyysi**

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hyvä ryhmähenki</li> <li>➤ hyvät suhteet myymälävastaavaan</li> <li>➤ ergonomia asiat hyvin hoidettu</li> <li>➤ työsuojelu asiat hyvin hoidettu</li> <li>➤ materiaalia perehdyttämisestä on olemassa</li> <li>➤ lähikauppa ryhmän tuki</li> <li>➤ taitomatriisit</li> <li>➤ moni osaa perehdyttää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ henkilökunnan resurssit (aika ja voimat ei riitä)</li> <li>➤ opas perehdyttämisestä ei ajan tasalla</li> <li>➤ opas perehdyttämisestä ei toimiva</li> <li>➤ uudelle työntekijälle ei materiaalia annettavaksi</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kehityskeskustelut</li> <li>➤ hyvinvointi kysely</li> <li>➤ koulutus</li> <li>➤ perehdyttämisestä vastaava</li> <li>➤ materiaalin päivittäminen</li> <li>➤ lähikauppa ryhmän tuki</li> <li>➤ koulutus</li> <li>➤ tyky-toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ henkilöstö resurssit</li> <li>➤ kaupan lopettaminen</li> <li>➤ henkilökunnan tulevaisuus</li> </ul>

## 4.2 Tervetuloa taloon materiaali

Jo työpaikkailmoitus on perehdyttämistä. Siinä kerrotaan työpaikasta ja minkälaista henkilöä haetaan. Työnhakija taas hakee lisätietoa netistä, kyselee tuttavapiiristä ja lukee vuosikertomuksia. Kun uusi työntekijä valitaan, hänelle olisi hyvä kertoa jo työhaastattelun yhteydessä työhön ja organisaatioon liittyvistä asioista. Lisäksi työnantajan olisi hyvä antaa valitulle työntekijälle yritykseen ja työhön liittyvää materiaalia ennen työn alkua, jotta tuleva työntekijä voisi tutustua mahdollisimman hyvin uuteen organisaatioon. (Kangas & Hämäläinen 2007) (ks. luku 2.3)

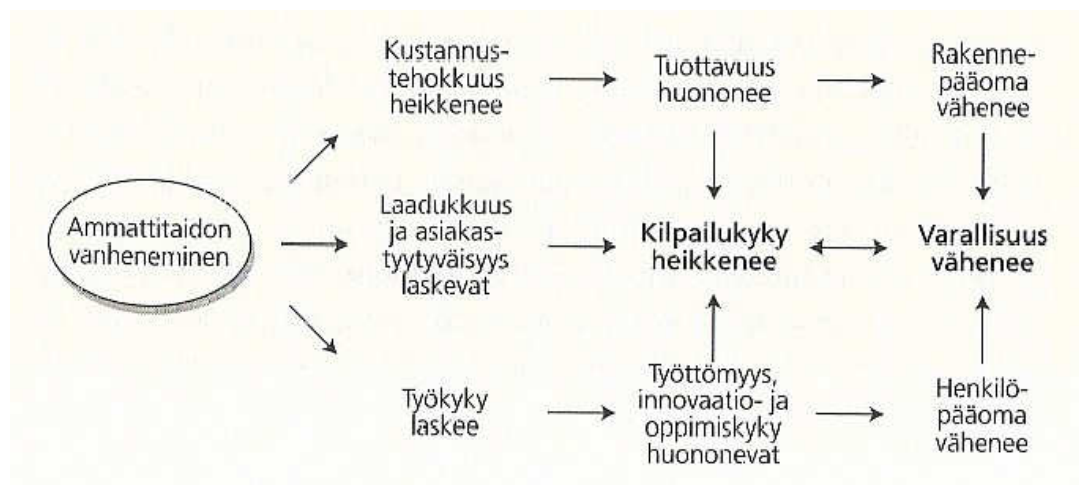
Valintatalo Mertalassa materiaali on kaupan työohje kansiossa. Paljon on myös työsuojeluun ja ergonomiaan liittyvää irrallista ohjeistusta. Ongelmana on kuitenkin ohjeiden päivittäminen. Esitämme, että Valintatalo organisaation kautta pitää selvittää, onko uutta materiaalia tai mahdollinen uuden työntekijä opas olemassa. Jos ei, pitäisi sen käyttöönottoa suunnitella. Myymälävastaavan mukaan olisi erittäin tärkeää, että uusi työntekijä saisi työhön liittyvää materiaalia jo ennen varsinaisen työn aloittamista. Päivittämisen helppouden ja nopeuden vuoksi esitämme, että materiaali olisi sähköisessä muodossa. Jokaisella olisi työpaikalla mahdollisuus tulostaa ne kohdat mitkä haluaa. Ohessa sisältöehdotus Tervetuloa Taloon oppaaseen:

1. Yhteystiedot ja muut tärkeät puhelinnumerot
2. Miten toimit sairastapauksessa
3. Työajat, tauot, palkanmaksu sovellettavat työehtosopimukset
4. Luottamushenkilöt ja työsuojeluhenkilöt
5. Perustietoa myymälästä ja muusta organisaatiosta
6. Myymälän tavoitteet ym. kaupan arvot esim. Joutsenmerkki/Lähikauppa Oy
7. Käytännön läheisiä lyhyitä työohjeita lähinnä muistilista tyyliin
8. Asiakastyytyväisyys
9. Työasut ym. työvälineet
10. Työturvallisuus, ergonomia, ensiapu

### 4.3 Kehityskeskustelut

Myymälävastaavan mukaan työpaikalla on positiivinen ja kannustava ilmapiiri, jossa palautteen saaminen ja antaminen on joustavaa. Silti kahdenkeskiset kehityskeskustelut olisivat tarpeen (ks. luku 3.7). Hyvin toteutetut kehityskeskustelut organisaatiossa luovat erinomaiset edellytykset hyvälle vuorovaikutukselle ja esim. oppimisen arvioinnille. Kehityskeskustelujen avulla työntekijä saa palautetta työstään ja onnistumisestaan. Työn ja tehtävien tavoitteet selvennetään. Ajatukset ja ideat vaihtavat omistajaa. Esimiehen oma työ helpottuu, koska työpaikan ilmapiiri kehittyy. Esimiehen itsensä täytyy myös käydä omat keskustelunsa aluepäällikön kanssa. Esitämme keskusteluja käytäväksi kerran vuodessa. Niitä varten täytyy varata aikaa sekä etukäteen valmistella kysymysrunko käsiteltävistä asioista. Esimerkkejä keskustelun rungoksi ja asioiksi löytyy tämän työn teoriaosuudesta (ks. luku 3.7).

Ammattitaidon ylläpitoa kontrolloidaan esimiestyöskentelyllä sekä kehityskeskusteluilla. Mikäli ammattitaito vanhenee, työntekijän työmotivaatio heikkenee. Seurauksena voi olla työuupumus, stressi, sairauslomat. Tämän seurauksena yrityksen kilpailukyky ja varallisuus laskevat. (Ojala 2005, 95) Henkilöstörakenteemme ikääntyessä olisi tärkeä huolehtia myös ns. hiljaisen tiedon siirtymisestä sukupolvelta toiselle.



**KUVA 4. Ammattitaidon vanheneminen (Ojala ym. 2005, 95)**

#### 4.4 Kehittämisen hyödyt

Saapuessaan uuteen työpaikkaan työntekijä tuo mukanaan oman osaamisensa. Jos perehdyttäminen hoidetaan huonosti tai se puuttuu kokonaan, hyödyt jäävät saavuttamatta tai ne kaventuvat. Uutta työntekijää pitäisi kuunnella ja hänen kehittämisideoitaan ja ajatuksiaan ei pitäisi tyrmätä. Omien kokemusten mukaan kuultuna; ”ei meillä ennenkään ole noin tehty tai kyllä mä tiedän olen ollut alalla pitkään, ei se onnistu kuitenkaan, hyvä idea mutta ei ole rahaa.” Oma kokemusta on kyllä myös sekin, että jos työpaikka on tylsä, työ on tylsä, vuorovaikutus ei toimi, mitään uutta ei opi -on aika vaihtaa työpaikkaa. Oheisessa kaaviossa on kuvattu mikä hyöty uudesta työntekijästä on yritykselle ja mikä hyöty uudesta työpaikasta on työntekijälle itselleen. (Honkaniemi ym..2007,155).

##### Organisaation hyötyminen:

toimintatavat lujittuvat	→	tuottavuus ja palvelu paranevat
virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee	→	vähemmän virheitä ja työtaturmia
myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrä vähenee	→	esimiehelle jää enemmän aikaa
yhteistyö vahvistuu	→	ylläpitää hyvää ilmapiiriä
henkilöt sitoutuvat työtehtäviin, yhteisöön ja organisaatioon	→	vaihtuvuus vähenee
yrityksen myönteinen kuva vahvistuu	→	tuo kilpailuetua
uudella ihmisellä voi olla uusia ja raikkaita ideoita, joita ei olla huomattu aiempien ajatella	→	kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuvat

##### uuden työntekijän hyötyminen:

työtehtävät, toimintatavat ja työskentelykulttuuri sisäistyvät nopeasti	→	epävarmuus vähenee, sitoutuminen mahdollistuu
odotettu suoritustaso saavutetaan nopeammin	→	tuottavuus ja palvelu paranevat
odotukset selkiytyvät	→	tukee motivaatiota
osaaminen lisääntyy	→	ammatti-identiteetti vahvistuu

**KUVA 5. Perehdyttämisen hyöty organisaatiolle ja uudelle työntekijälle (Honkaniemi ym. 2007, 155)**

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyö prosessi sujui kokonaisuudessaan varsin hyvin. Suurin ongelma oli aikataulun toteuttamisessa. Työn, opiskelun ja lapsenhoidon yhteensovittaminen vaati joustavuutta paitsi meiltä itseltämme myös puolisoilta, isovanhemmilta ja työnantajailta. Ajan riittämättömyys tuntuu ja näkyy myös tämän työn toteutuksessa. Paljon on vielä kehitettävää ja parannettavaa, mutta sehän on juuri tämän työn tarkoitus. Nyt tiedämme miten tämä työ olisi pitänyt tehdä! Aikaa pohdinnoille ja johtopäätöksille ei siis ollut riittävästi. Samoin tulosten analysointi vaihe jäi liian lyhyeksi.

Varsinainen kyselyvaihe sujui hyvin. Teoriaan pohjautuen kysymyksiä oli paljon ja niiden laajuus suuri. Johtopäätöksien tekeminen teorian ja käytännön vastausten pohjalta oli melko vaikeaa. Kaupan esimiehen haastattelu toi kuitenkin valoa asiaan ja saimme työmme kannalta lisää tärkeitä tietoja ja vinkkejä. Hyvin oli mukana myös kaupan väki kyselymme vastausprosentti oli 100%, joten tiedon saamisessa ei ollut ongelmia. Tämän perusteella voimme päätellä, että halua oman työn kehittämiseen löytyy. Kyselyn tulosten tarkempi ja syvällisempi analysointi sekä teoriaan perustuva laajempi perehdyttämisen kehittäminen olisivat vaatineet aktiivista toimintaa kaupan myymälävas- taavan sekä aluepäällikön kanssa.

Teoria osuuden laajuus on huomattava, joten oikeiden ja asiaankuuluvien kirjojen löytyminen oli hankalaa. Paljon esiintyi myös päällekkäisyyttä eli sama asia esitettiin hiukan eri tavalla. Tarpeen olisi ollut myös tehdä selkeä rajaus mitä tietoa otetaan ja mitä ei. Tutkimuksen edetessä asiaan tuntui liittyvän koko ajan uusia mielenkiintoisia asioita. Suunnitelmavaiheessa mietitty tarkka raja, mitä otetaan ja mitä ei, olisi selkeyttänyt työn tekemistä.

Laadullinen tutkimusmenetelmä toimi hyvin ja etenkin esimiehen haastattelulla saimme lisätietoa kyselyiden tuloksiin. Tutkimuksemme oli määrättyyn kohdejoukkoon kohdistuva tutkimus, jossa rajattu ihmisjoukko on asiantuntijoita ja työntekijöitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää juuri tämän saman ihmisjoukon työolosuhteita ja perehdyttämistä. Tietoa ei olisi voinut saada muualta kuin heiltä ja teoria osuudessa käytetystä kirjallisuudesta. Vaikka kyse onkin tietystä, yksilöllisestä kaupasta, tuloksia voidaan myös laajemmassa mittakaavassa käyttää koko valintatalon organisaatiossa.

Tavoitteemme toteutui teorian osalta hyvin. Käytännön hyötyä on vaikea arvioida, koska se jää yrityksen omaksi ja Valintaatalo- ketjun työksi. Kumpikaan meistä ei työskentele yrityksessä, joten sitä kautta emme pysty vaikuttamaan kehitysideoidemme toteutukseen. Tärkeä olisi kuitenkin muistaa perehdyttämisen suunnitelmallisuuden tärkeys sekä asiakaspalvelutyön sille tuomat erityshaasteet. Perehdyttämisen tulisi olla myös nykyaikaista, joten aineiston pitäisi olla sähköisessä muodossa esimerkiksi yrityksen intranetissä (yrityksen sisäinen www-sivusto).

Työntekijöiden motivaatiota ja työn epäkohtia olisi kehityskeskustelujen lisäksi hyvä tarkastella hyvinvointikyselyllä. Työmotivaatio ei vaikuta ainoastaan työn tuloksiin ja laatuun vaan myös työntekijöiden asenteisiin ja työilmapiiriin. Hyvinvointi katsotaan kokonaisvaltaiseksi työyhteisön energianlähteeksi. Onnellinen organisaatio on tuottava ja innostava. (Tiensuu ym. 2004, 166–168) Luovuutta ei pidä tukahduttaa tiukkoihin raameihin vaan työntekijälle pitää antaa mahdollisuus onnistumiseen ja omien näkökantojensa esittämiseen. Suomalainen on vaan useinkin perusluonteeltaan ujo ja hieman esimies myönteinen, joten suoraan sanominen ei useinkaan ole luonteista. Suljettu kysely esimerkiksi organisaation ulkopuolella on ratkaisu tähän. Asiantuntijoilta löytyy myös valmiit työkalut aineiston analysointiin sekä kehitysehdotuksia. Tämäkin kysely olisi tarkoituksenmukaista tehdä koko valintatalo ketjussa. Malleja kyselyn suorittamiseen löytyy esim. Työterveyslaitoksen netti sivuilta (<http://www.ttl.fi>).

Swot-analyysin kohdassa uhat (ks. kappale 4.1) esitimme uhkakuvana myymälän lopettamisen ja työntekijöiden työsuhteiden jatkumisen. Tämä uhkakuva on todellinen, sillä Itä-Suomen aluepäällikkö Jesse Kohosen mukaan (2009) Osuuskauppa Suur-Savo on ostanut Mertalan Valintatalon kiinteistön. Kaupan vuokrasopimus päättyy edellisen omistajan kanssa vuonna 2010. Kaupan tulevaisuus on siis epävarma. Uskomme, että tämän opinnäytetyön avulla olemme löytäneet vinkkejä, jotta uusi työntekijä oppii nopeammin ”talon tavoille”, asiakastyytyväisyys paranee ja työn laatu kasvaa. Toivottavaa on, että uusi työntekijä perehtyy myös alusta alkaen työn turvallisuuteen ja ergonomiaan. Tällöin uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut ja kokee, että hänet huomioidaan ja häntä opastetaan riittävästi. Hyvin perehdytetty työntekijä on alusta lähtien tuottava ja innostunut. Toivomme, että esimies saa opinnäytetyömme ansiosta vinkkejä työhönsä ja pysyy omalta osaltaan ajamaan kehitysideoitamme suorituksen tasolle.

## LÄHTEET

Aalto, Raisa 2009. Haastattelu. 21.10.2009. Valintatalo Mertala Savonlinna.

Borgman, Merja & Packalen, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.

Frisk, Tarja 2005. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus. Gummerus.

Kangas, Pirkko 2003. Perehdyttäminen palvelualueilla. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Helsinki: Nykypaino oy.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kohonen, Jesse 2009. Yksityinen sähköpostiviesti 16.10.2009. Itä-Suomen aluepäällikkö. Valintatalo.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola Veikko 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Kairisto.

Lepistö, Irma 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Leminen, Satu & Parkkonen, Minttu 2009. Perehdyttämissuunnitelma Savonlinnan ABC-myymälään. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYpro.

Perkka-Jortikka, Katriina 2002. Työyhteisöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma. Gummerus.

Riikonen, Eila, Tuomi, Kaija, Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Saari, Jorma 1982. Ergonomian perusteet. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus.

Siiki, Pertti 2006. Uusi työsuojaus yhteistoiminta ja työturvallisuus. Helsinki: Edita.

Silanen, Henna 2009. Perehdytys Tapiola pankin maksuliikennepalveluissa. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö.

Strömmer, Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Suomen Lähikauppa 2009. WWW-kotisivu.

<http://www.lahikauppa.fi/fi/etusivu>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.10.2009.

Suomen Lähikauppa Oy 2009a, Valintatalo. Yrityksen perehdytyskansio. Helsinki: Suomen Lähikauppa Oy.

Suomen Lähikauppa Oy 2009b, Valintatalo. Myymälän käsikirja. Helsinki: Suomen Lähikauppa Oy.



Tiensuu, Vesa & Partanen, Väinö & Aaltonen, Jarno 2004. Onnellinen organisaatio. Helsinki: Edita.

Tilli, Johanna 2009. Perehdyttämispöytäkirja ABC Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2006. Työsuojelun perusteet. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Työterveyslaitos WWW-dokumentti.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut>. Päivitetty 28.8.2006. Luettu 11.10.2009.

Työturvallisuuslaki 738/2002. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.10.2009.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Virtala-Kantola, Marja 2002. Palveluohjaajan käsikirja: Työturvallisuus. Helsinki: AOPaino.

Österberg, Maritta 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita. Oy.

**LIITE 1(1).**  
**Kyselylomake**

Ole hyvä ja vastaa joka kohtaan. Ympyröi kirjain tai merkitse rasti **niihin kohtiin**, jotka sopivat sinuun. Lopussa toivoisimme hieman sanallista antia, jotta saisimme oikean kuvan perehdyttämisen tasosta liikkeessänne.

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Valintatalossa tai vastaavalla kaupan alalla?  
\_\_\_\_vuotta.
  
2. Onko työsuhteesi
  - a. vakituinen
  - b. määräaikainen
  
3. Millaisia olivat ensimmäiset työpäiväsi
  - a. tunsin itseni tervetulleeksi, työkaverit olivat mukavia
  - b. tunsin itseni epävarmaksi
  - c. olin epävarma mutta minua rohkaistiin
  - d. olin aivan sekaisin kaikista ohjeista
  - e. opastus oli hyvää ja selkeää ei ongelmia
  
4. Kuka sinut perehdytti?
  - a. esimies
  - b. työkaveri/samaa työtä tekevä
  - c. määrätty työhönopastaja
  - d. joku ulkopuolinen esim. valintatalon organisaatiosta
  
5. Kuka/minkälainen henkilö olisi mielestäsi paras perehdyttäjä uudelle työntekijälle?
  - a. esimies
  - b. työkaveri/samaa työtä tekevä
  - c. määrätty työhönopastaja
  - d. joku ulkopuolinen esim. valintatalon organisaatiosta
  
6. Missä vaiheessa mielestäsi uutta työntekijää pitäisi perehdyttää?
  - a. ennen työsuhteen alkua
  - b. ensimmäisenä työpäivänä
  - c. myöhemmin työsuhteen aikana

**7. Rastita sopiva vaihtoehto.**

	<b>1 Erittäin huonosti</b>	<b>2 Huonosti</b>	<b>3 Ei huonosti eikä hyvin</b>	<b>4 Hyvin</b>	<b>5 Erittäin hyvin</b>
Kuinka hyvin olet tutustunut liikkeessänne olevaan perehdyttämisineistoon					
Miten perehdyttämisineisto on vastannut tarpeitasi määrältään					
Miten perehdyttämisineisto on vastannut tarpeitasi laadultaan					
Käytettiinkö perehdyttämiseesi mielestäsi riittävästi aikaa					
Miten perehdyttämisesi onnistui					

**Miten sinut on perehdytetty?**

Ennen työsuhteen alkua					
Ensimmäisenä työpäivänä					
Myöhemmin työsuhteen aikana					
Työturvallisuuteen					
Ergonomiaan					

Miten työnopastus alkoi?

	<b>1</b> <b>Erittäin</b> <b>vähän</b>	<b>2</b> <b>Vähän</b>	<b>3</b> <b>Ei vähän</b> <b>eikä</b> <b>paljon</b>	<b>4</b> <b>Paljon</b>	<b>5</b> <b>Erittäin</b> <b>paljon</b>
Kuinka paljon tunsit saavasi tietoa					
Kuinka paljon tietoa tuli kerrallaan ensimmäisten päivien aikana					
Kuinka paljon sait työpaikasta kertovaa kirjallista oheismateriaalia					
Kuinka paljon sinulle järjestettiin työnopastusta					
	<b>1</b> <b>Erittäin</b> <b>tyytymätö</b> <b>n</b>	<b>2</b> <b>Tyytymätö</b> <b>n</b>	<b>3</b> <b>En ole</b> <b>tyytymätö</b> <b>n enkä</b> <b>tyytyväine</b> <b>n</b>	<b>4</b> <b>Tyytyväin</b> <b>en</b>	<b>5</b> <b>Erittäin</b> <b>tyytyväine</b> <b>n</b>
Miten tyytyväinen olit tiedon selkeyteen					
Miten tyytyväinen olit työnopastuksen tahdista					

8. Onko perehdyttämisestä ollut sinulle hyötyä ja onko se vaikuttanut osaamiseesi?

---



---



---

9. Miten perehdyttäminen on vaikuttanut työmotivaatioosi?

---

---

---

10. Mitkä olivat perehdyttämisen hyvät ja huonot puolet?

---

---

---

11. Miten perehdyttämistä voisi mielestäsi kehittää?

---

---

---

12. Mitä muuta haluat kertoa?

---

---

**Kiitos vastauksestasi ja Hyvää loppusykyä!**



**Hei!**

Olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Mikkelin ammattikorkeakoulusta, Tiina Karhu ja Kristina Makkonen. Olemme tekemässä opinnäytetyötä perehdyttämisestä liikkeessänne. Toivoisimme siis Teiltä hieman tietoa kuinka perehdyttäminen on mielestänne sujunut.

Perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuvaa työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeinen tavoite on saada ihminen tuntemaan että on ja kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Työnopastus on osa perehdyttämistä ja se on lyhytkestoista. Sen avulla uusi työntekijä oppii konkreettisesti oman työnsä, työtehtävien koostumuksen sekä minkälaisia lomakkeita yms. asiakirjoja, dokumentteja siihen liittyy jne. Työnopastusta tarvitaan aina, kun työtehtävä vaihtuu tai muuttuu.

Kysely käsitellään täysin nimettömänä joten toivomme hyviä ja oikeita vastauksia. Vastaukset jäävät ainoastaan meidän haltuumme. Koska työyhteisönne on pieni, toivoisimme **KAIKKIEN** kiireestä huolimatta vastaavan. Kaikkien vastaajien kesken arvotaan 2 hengen lounaspaketti Posse ravintolaan Eugenin herkkuja maistelemaan. Merkkää siis vastauslomakkeeseen onnenumero (4-numeroa), voittaja numero ja lahjakortit toimitetaan vastausajan päätyttyä. Yhteenveto vastauksista tulee opinnäytetyöhömme sekä myymäläpäälliköllemme.

Siispä reippaasti vastaamaan, vastaus kirjekuoreen ja kuori **BOXIIN!** (LÖYTYY TAKAVARASTOSTA)

**VASTAUKSET TOIVOMME PIKAISESTI 2. lokakuuta MENNESSÄ!**

**Kiitos kaikille ja mukavaa syksyä!**

**Toivoo Tiina ja Kristina**

**LIITE 3.**  
**Kyselylomake esimiehille**

1. Mikä on asemasi tällä hetkellä ja kuinka kauan olet ollut talossa?
2. Onko uuden työntekijän vastaanottaminen riittävän perusteellista? Mitä se sisältää?
3. Miten uusi työntekijä perehdytetään eri tehtäviin?
4. Milloin perehdyttäminen alkaa ja kuinka kauan se kestää? Paljonko siihen yleensä käytetään tunteja?
5. Järjestetäänkö uudelle työntekijälle riittävästi työnopastusta?
6. Käytetäänkö henkilöstön perehdyttämiseen mielestäsi tarpeeksi aikaa?
7. Kuinka uusien työntekijöiden perehdyttäminen on mielestäsi onnistunut?
8. Käydäänkö liikkeessänne kehityskeskusteluja?
9. Missä vaiheessa kehityskeskustelut aloitetaan uuden työntekijän kanssa? Miten usein niitä on?
10. Mitkä ovat tämänhetkisen perehdyttämisen vahvuudet? Entä heikkoudet?
11. Onko perehdyttämisessä erityisiä haasteita tai ongelmia tuottavia asioita?
12. Miten koet, että perehdyttäminen vaikuttaa henkilöstön motivaatioon?
13. Kuka täällä hetkellä hoitaa perehdyttämisen ja työnopastuksen?
14. Mitä kehittäisit perehdyttämisessä tällä hetkellä?

Taitojen opettamisen vaiheet. (Vartiainen 1989, Mykrä 2002)

## Työssäoppija siirtyy tavanomaiseen työntekoon

### 5. ARVIOI JA ANNA PALAUTETTA

- Rohkaise oppijaa työskentelemään itsenäisesti.
- Anna mahdollisuus vaativampien tehtävien tekemiseen.
- Arvioi ja anna palautetta työn sujumisesta säännöllisin välein.
- Rohkaise työssäoppijaa kysymään.
- Kiinnitä oppijan huomio työn laatuun ja pyydä häntä itse arvioimaan omaa toimintaansa.

### 4. OHJAA JA TUE OPPIJAN TAIDON KOKEILUA

- Anna oppijan toimia tehtävässä ensin avustajana ja rohkaise sitten itsenäiseen kokeiluun.
- Anna oppijan tehdä tehtävä omalla nopeudella ja kaikessa rauhassa.
- Pyydä oppijaa arvioimaan omaa toimintaansa.
- Arvioi ja anna palautetta sekä työn tuloksesta että itse tekemisestä.
- Anna palautetta oppijan vahvuuksista.
- Anna rakentavaa palautetta asioista joissa oppijan tulee kehittyä.
- Rohkaise kokeilemaan uudelleen.

### 3. TUE TYÖSSÄOPPIJAN ÄÄNEEN TAPAHTUVAA TEHTÄVÄN KUVAUSTA

- Pyydä oppijaa kertomaan omin sanoin, miksi tehtävä suoritetaan.
- Pyydä oppijaa kertomaan vaihe vaiheelta, miten tehtävä suoritetaan.
- Arvioi ja anna palautetta opiskelijalle siitä, miten hän kuvaa tehtävän suorituksen.
- Kertaa tehtävän olennaisimmat asiat.
- Pyydä oppijaa käymään tehtävä uudelleen läpi hiljaa mielessään.

### 2. OPETA

- Selosta ja perustelee tehtävää samalla kun näytät miten se tehdään.
- Pyydä oppijaa havainnomaan, mitä eri vaiheita tehtävässä on.
- Selvitä turvallisuuden kannalta keskeiset asiat.
- Selvitä työn olennaiset niksit.
- Selvitä työtä mahdollisesti haittaavat seikat.

### 1. VALMISTELE OPETETTAVA ASIA

- Aseta tavoite ja välitavoitteet, joiden kautta tavoite voidaan saavuttaa.
- Varaa opetuksessa tarvittavat välineet ja materiaalit.
- Selvitä oppijan osaamisen taso.
- Kuvaa oppijalle tehtävän merkitys ja kokonaisuus.
- Motivoi ja luo miellyttävä ilmapiiri oppimiselle.