



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytyskansio Prisma Riihimäen kassaosastolle

Vallin, Noora

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Perehdytyskansio Prisma Riihimäen kassaosastolle

Noora Vallin
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kuukausi, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Noora Vallin

Perehdytyskansio Prisma Riihimäen kassaosastolle

Vuosi 2012 Sivumäärä 46

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka toimeksiantajana on Osuuskauppa Hämeenmaa, Prisma Riihimäki. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui perehdyttäminen, koska Prisma Riihimäellä vuonna 2011 tehdyssä työtyytyväisyyskyselyssä kehityskohteeksi nousi perehdyttäminen ja sitä haluttiin parantaa. Työn tavoitteena oli kassaosaston perehdyttämisen yhtenäistäminen, perehdyttämisen laadun parantaminen ja perehdytysprosessin kehittämisen mahdollistava oppimisen seuranta. Työn oli tarkoitus tuottaa perehdytyskansio Riihimäen Prismän kassaosaston uusille työntekijöille. Perehdytyskansioon liitteiksi tulivat perehdyttämisen tarkistuslista ja perehdyttäjän muistilista.

Työn teoreettinen viitekehys muotoutui aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Työn viitekehys sisältää perehdytystä sekä työnopastusta koskevaa syventävää tietoa. Koko projektin toteutus pohjautuu tähän kirjallisuudesta kerättyyn tietoon. Lisäksi perehdytyskansioon koostamista varten tehtiin kysely sekä haastattelu, joilla selvitettiin kansioon kaivattavia asioita. Kaikilla vastaajilla oli ideoita perehdytysprosessin kehittämiseksi, mutta ideat eivät olleet käyneet ilmi aiemmin. Tutkimusten kautta saatiin kerättyä hyödyllistä tietoa ja kehittämideoita sekä asioita, joita perehdytyskansioon tulisi sisällyttää. Itse perehdytysprosessia on pyritty tarkastelemaan toimialakohtaisesta näkökulmasta.

Perehdytyskansioon luomisesta kertovaan osioon on koottu tiedonkeruuseen liittyviä kappaleita koko projektin toteutuksesta aina suunnitteluvaiheesta lopputulokseen saakka. Projektin asetetut tavoitteet saavutettiin, ja perehdytyskansio otetaan Prisma Riihimäellä käyttöön marras-joulukuussa 2012. Opinnäytetyöhön ei liitetty perehdytyskansiota sen sisältämän salissa pidettävän tiedon vuoksi.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytyskansio

Noora Vallin

Initiation Folder for Prisma Riihimäki's Cash desk Department

Year	2012	Pages	46
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis is a practice –based development project commissioned by Osuuskauppa Hämeenmaa, Prisma Riihimäki. Initiation, as the topic for this thesis was selected because of a survey about contentment of the employees of Prisma Riihimäki in 2011. Initiation came up as a target of development and it needed improving. The objective was to unify the initiation of the cashiers and to improve the standard of initiation. Also following up the learning enables improvement of the process of initiation. One of the goals was also to produce an initiation folder for new cashiers of Prisma Riihimäki. Checklists for initiation, and especially for initiators, were made as enclosures of the initiation folder.

The theoretical framework of this thesis is based on literature. The framework contains advanced information about initiation and work guidance. The realization of the whole project is based on the information from literature. In addition to complete the initiation folder a poll was made which sorted out required issues. All of the respondents had ideas how to improve the initiation process but they had not brought them up before. Through this research useful information, ideas and questions that should be in the initiation folder were gathered. The initiation process itself has been observed from the perspective of the field of business.

The part that deals with making the initiation folder contains chapters from collecting the information and realization of the whole project from starting the planning to finish. The objectives set for this project were achieved and the initiation folder will be taken into use in Prisma Riihimäki in November-December 2012. It was not possible to enclose the initiation folder to the thesis, because it contains confidential information.

Keywords: Initiation, initiation folder

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteet	6
1.2	Tutkimustapa ja tutkimusmenetelmät	7
1.3	Projektin tuotos	8
2	Osuuskauppa Hämeenmaa	8
2.1	Organisaatio	8
2.2	Prisma	9
2.3	Prisma Riihimäki	10
3	Perehdyttäminen	10
3.1.1	Perehdyttäjä	13
3.1.2	Perehdytettävä	14
3.2	Perehdyttäminen osa tavoitteellista henkilöstöjohtamista	14
3.3	Perehdyttämisen lainsäädäntö	15
3.4	Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt	16
3.5	Perehdyttämisen tavoitteet	18
3.6	Perehdyttäminen erityistilanteissa	18
3.7	Perehdytysprosessi	19
3.7.1	Rekrytoinnista ensimmäiseen työpäivään	20
3.7.2	Koeaika	21
3.8	Työnopastus	22
3.9	Seuranta ja arviointi	24
3.10	Oppimisen arviointi ja varmistaminen	25
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Tutkimuksen tavoitteet	27
4.2	Kyselyn tuloksia	27
4.3	Haastattelun tuloksia	30
4.4	Tutkimustulosten luotettavuus	31
5	Projektin toteutus	33
5.1	Projektin kuvaus	34
5.2	Tuotoksen arviointi	35
5.3	Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi	36
5.4	Oman oppimisen arviointi	37
	Lähteet	38
	Kuviot	40
	Liitteet	41

1 Johdanto

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka toimeksiantajana on Prisma Riihimäki. Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä sekä perehdyttämisoppaan toteuttamista. Työ koostuu teoriaosuudesta, oppaan luomisen raportoinnista sekä perehdyttämisoppaasta. Työssä on hahmoteltu eri lähteiden pohjalta teoriaa perehdyttämisestä ja luotu kuvaa perehdyttämisen eri osa-alueista. Teoriaan pohjautuen on hahmoteltu ja luotu yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa yrityksen käyttöön soveltuva perehdyttämisopas. Työ toteutetaan projektimuotoisena ja sen tuotoksena syntyy perehdytyskansio Prisma Riihimäen kassaosastolle.

1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyö sai alkunsa, kun otin yhteyttä työnantajaani Prisma Riihimäkeen. Suuntautumisopintoni ovat painottuneet henkilöstöjohtamiseen, joten olin mielissäni saadessani toimeksiannon. Vuonna 2011 Prisma Riihimäellä tehdyssä työtyytyväisyyskyselyssä esille nousi vahvasti perehdyttämisen kehittämistarve. Vuodelle 2012 perehdyttäminen nostettiin kehitettäväksi asiaksi, ja näin ollen opinnäytetyöni ajoitus on todella hyvä, ja työ tulee tarpeeseen ja päivittäiseen käyttöön. Toimeksiantajan toiveesta opinnäytetyön tavoitteeksi määriteltiin, että opinnäytetyön tuloksena syntyisi kattava perehdytyskansio, joka sisältää perehdytysoppaan ja keskeisimmät tiedot työn oikeaoppista suorittamista varten, perehdyttäjän muistilistan sekä perehdytettävän tarkistuslistan.

Toimeksiannon taustalla oli selkeä tarve ajantasaiselle ja kattavalle perehdytysmateriaalille, jollainen Prisma Riihimäeltä puuttuu, ja jonka avulla perehdyttämistä voidaan parantaa. Tärkeä seikka, eli perehdyttämisen tasalaatuisuus ja yhdenmukaisuus haluttiin myös varmistaa. Uuden työntekijän on aloittaessaan omaksuttava hyvin paljon yksityiskohtaista tietoa, ja tieto haluttiin koota yksiin kansiin. Kansion on tarkoitus sisältää mahdollisimman paljon tietoa niin selkeässä ja yksinkertaisessa muodossa kuin mahdollista. Perehdytyskansion on tarkoitus toimia Prisma Riihimäellä aloittavien uusien työntekijöiden tukena perehdyttämisessä ja auttaa Prismaa saamaan uusista työntekijöistä työyhteisön toimivia ja osaavia jäseniä.

Vastuuhenkilönä ja toteuttajana projektissa toimii opinnäytetyön tekijä, joka vastaa myös suunnittelusta ja toteutuksesta. Toimeksiantajan puolelta mukana on Prisma Riihimäen palvelupäällikkö Leini Liimatainen, joka yhdessä Prismajohtaja Minna Hovilan kanssa ehdotti aiheita. Leini Liimatainen on auttanut projektin suunnittelussa ja on ollut mukana sisällön määrittelyssä. Perehdytyskansion kokoaminen tapahtuu osin omakohtaisiin kokemuksiini perustuen, ja minulle on annettu hyvin vapaat kädet kansion työstämiseen.

1.2 Tutkimustapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tyyppi on enemmän toiminnallinen kuin tutkimuksellinen. Kyseessä on toiminnallinen työ, johon liittyy tutkimus. Kysely on tyypiltään laadullinen. Lopputuloksena yrityksen käyttöön valmistuu uusi perehdytyskansio. Tutkimusote on kvalitatiivinen ja kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliset tutkimukset ovat useasti hypoteesittomia. Tutkimuksissa halutaan edetä mahdollisimman vähin ennako-oletuksin. Useimmiten laadullisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavien yksiköiden määrä ei ole kovin suuri, mutta niitä tutkitaan perusteellisesti. Aineiston laatu nouseekin tärkeään osaan. Myös aineiston koolla on merkitystä ja sen tulee olla kattava suhteessa analyysiin ja tulkintaan, joita aineistosta aiotaan tehdä. Aineisto on pyrittävä valitsemaan teoreettisesti perustellen sekä tarkoituksenmukaisesti. Aineistoa tarkasteltaessa siitä pyritään nostamaan esiin merkityksellisiä teemoja ja aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Työni teoreettinen viitekehys muodostuu perehdyttämistä käsittelevästä kirjallisuudesta sekä muutamasta luotettavasta sähköisestä lähteestä. Teen myös kyselyn Prisma Riihimäen kassaosastolta valikoiduille henkilöille sekä haastattelun perehdyttäjälle. Valikoidut henkilöt edustavat kahta eri ryhmää työyhteisössä. Kyselyllä kartoitan, millaisia asioita perehdytyksen tueksi perehdytyskansioon kaivataan. Käytössäni on lisäksi oma tietotaitoni, jota on kertynyt kuuden vuoden Osuuskauppa Hämeenmaan palveluksessa toimimisen aikana jonkin verran. Prisma Riihimäellä olen työskennellyt sen avaamisesta saakka, eli vuodesta 2007.

Työssäni tuon esiin erityisesti sen, mitä perehdyttäminen on, mihin se vaikuttaa ja millaisia hyötyjä huolellinen perehdytys tuo. Käyn läpi myös palautteen merkitystä perehdytysprosessissa. Opinnäytetyössäni korostan myös sitä, kuinka perehdyttämistä on tärkeää arvioida ja seurata. Työni lopputuloksena on Prisma Riihimäelle räätälöity perehdytyskansio, joka on sähköisenä palvelupäälliköllä ja hän tulostaa kansion aina uusille tulokkaille. Perehdytyskansio on tehty Prisma Riihimäen kassaosaston tarpeita vastaavaksi, mutta mielestäni sitä voivat hyödyntää myös muut Hämeenmaan Prismat niin halutessaan. Työ itsessään sekä osa säännöistä ja periaatteista ovat täysin samoja, ja näin kansio on hyödynnettävissä myös muualla ja lisäksi sitä voi muokata omiin tarpeisiin sopivaksi. Kansiota pystyisivät hyödyntämään myös muut osuuskaupat ja yritykset.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön raportti koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa on teoreettinen viitekehys, joka perustuu kirjallisuuteen ja toinen osio on empiirinen osio, jossa kuvataan projektin eteneminen, tulokset sekä projektin onnistuminen. Työn toiminnallisena osana syntyy perehdytyskansio Prisma Riihimäen kassaosastolle.

1.3 Projektin tuotos

Perehdytyskansion tarkoituksena on toimia uuden työntekijän tukimateriaalina, mutta kansion tiedot ovat hyvä tiedonlähde myös vanhoille työntekijöille. Oppaaseen kootaan tietoa työnantajasta, työsuhteesta, toimintatavoista, työnsuorittamisesta, asiakasomistajuudesta sekä turvallisuusasioista. Perehdytyskansio pyrkii luomaan tulokkaalle ensimmäisestä työpäivästä lähtien mielikuvan siitä, mitä hänen työnkuvansa sisältää ja mitä hänen tulee osata sekä mitä työnantaja työntekijältä odottaa. Tarkoituksena on tuottaa kattava ja tiivis kansio, joka sisältää tiedot Prisma Riihimäen toiminnoista ja pääasiallisesti kassatoiminnoista sekä siellä työskentelystä.

Perehdyttäjän muistilistan on tarkoitus olla perehdyttäjän tukena perehdytysprosessissa ja varmistaa, että kaikki tärkeät asiat tulevat käsitellyiksi perehdytyksen aikana. Muistilistan avulla voidaan myös varmistua siitä, että kaikille perehdytettäville kerrotaan perehdytyksen aikana samat asiat, vaikka perehdyttäjä olisikin eri. Perehdytettävän tarkistuslistan on puolestaan tarkoitus toimia niin, että kuukauden kuluttua perehdytyksestä perehdyttäjä ja perehdytettävä istuvat alas ja käyvät läpi tarkistuslistan avulla perehdytettävän osaamistason.

Kansio tulee olemaan sähköisessä muodossa, josta se on helppo tulostaa aina jokaiselle uudelle työntekijälle. Kansion päivittäminen on näin ollen helppoa ja vaivatonta. Sähköisessä muodossa kansio on helposti työntekijöiden saatavilla ja se on mahdollista lisätä vaikka Osuuskauppa Hämeenmaan Intranet-sivuille.

2 Osuuskauppa Hämeenmaa

Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi S-ryhmän 22 alueosuuskaupasta. Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Hämeessä 23 kunnan alueella. Hämeenmaan kuusi eri liiketoiminta-alueita ovat: market-, rauta-, auto-, tavaratalo-, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä majoitus- ja ravitsemistoimiala. Hämeenmaa on alueensa suurin yritys myynniltään ja tarjoaa asiakasomistajilleen edullisia ja luotettavia kauppapalveluja sekä maksaa ostojen keskittämisestä Bonusta. Hämeenmaan tulos käytetään asiakasomistajien palveluiden parantamiseen ja verkoston kehittämiseen. Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella Hämeenmaa työllistää yli 3 000 henkilöä. (Tietoa Osuuskaupasta, 2012.)

2.1 Organisaatio

Osuuskauppa Hämeenmaan omistavat sen asiakasomistajat. Asiakasomistajilla on mahdollisuus vaikuttaa osuuskaupan toimintaan. Vaikuttaminen tapahtuu monella tavalla, äänestämällä

edustajiston vaaleissa, toimimalla itse hallintoelimissä tai antamalla palautetta erilaisia palautekanavia pitkin. (Hallinto ja johto, 2012.)

Edustajisto on osuuskaupan ylin päättävä elin. Päätöksenteko osuuskaupoissa perustuu edustukselliseen demokratiaan. Vaaleilla valittu edustajisto käyttää ylintä päätösvaltaa. Edustajiston vaaleissa asiakasomistajilla oleva äänioikeus on tärkeä asiakasomistajuuden etu.

Hallintoneuvosto puolestaan hyväksyy strategian. Osuuskauppa Hämeenmaan hallintoneuvostossa on 23 jäsentä, joista kaksi on henkilökunnan edustajia. Hallintoneuvoston tehtävä on valvoa osuuskaupan ja sen hallinnon lainmukaisuutta sekä sitä, että osuuskauppaa hoidetaan edustajiston ja hallintoneuvoston päätösten mukaisesti. (Hallinto ja johto, 2012.)

Osuuskaupan liiketoimintaa ohjaa hallitus. Hämeenmaan hallitukseen kuuluu viisi jäsentä, jotka valitsevat hallintoneuvoston. Hallituksen tehtävänä on puolestaan valmistella Osuuskauppa Hämeenmaan kilpailustrategia. Hallitus valvoo operatiivista liiketoimintaa sekä strategian toteutumista liiketoiminnassa. Hämeenmaalla johtoryhmän tehtävänä on viedä luotu strategia käytäntöön. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on vastuullaan oma liiketoiminta- tai asiantuntemusalue. (Hallinto ja johto, 2012.)

2.2 Prisma

Prisma on S-ryhmän hypermarket, jossa on sen markkinoinnin mukaan pysyvästi edulliset hinnat ja monipuolinen tuotevalikoima. Prisma on perheystävällinen market. Prisman verkkosivujen mukaan Prismassa voi hoitaa kaikki kodin hankinnat yhdellä kertaa. Laajan elintarvike- ja päivittäistavaravalikoiman lisäksi Prismassa on kodin, vapaa-ajan ja pukeutumisen tuotteita. Prismojen valikoimissa on myymälän koosta riippuen noin 11 000 - 20 000 päivittäistavara tuotetta, ja kaikkien tuotteiden määrä on keskimäärin 60 000. (Prisma lyhyesti, 2012.)

Prisman toiminta on suunniteltu asiakkaita varten. Myymälään saapuminen ja liikkuminen myymälässä on tehty helpoksi. Prismat sijaitsevat keskeisillä paikoilla ja hyvien liikenneyhteyksien varrella. Parkkipaikkoja on runsaasti. Tilavat ja selkeät myymälät, laaja valikoima, opasteet ja esillepano tekevät asiakkaan ostosten teosta helppoa ja mukavaa. Prismojen yhteydessä on usein erikoisliikkeitä ja muita oheispalveluja tarjolla, kuten ravintola, kahvila, polttoainepalvelu tai puutarhamyymälä. Jokaisesta Prismasta löytyy myös asiakaspalvelupiste, jossa voi hoitaa esim. asiakasomistajuuteen ja S-pankin asiakkuuteen liittyviä asioita. (Prisma lyhyesti, 2012.)

Prismalla on käytössä Prisma.fi -palvelu. Prisma.fi -palvelussa voi tutustua osaan Prisman tuotteista. Palvelussa on selattavissa tällä hetkellä yli 22 000 tuotteen tiedot. Selattavat tuot-

teet ovat pääasiassa kodin, kodintekniikan, urheilun sekä remontoinnin tuotteita. Palvelua kehitetään jatkuvasti ja verkkopalvelun tuotemäärää päivitetään. Verkkopalvelussa ei toistaiseksi ole lainkaan pukeutumisen tuotteita eikä elintarvikkeita. Kun verkkopalvelun etusivulta valitsee tietyn Prisman, tuotteen näkyvyys verkkopalvelussa kertoo, että tuote kuuluu valitsemasi Prisman valikoimaan. On kuitenkin mahdollista, ettei tuotetta ole juuri sillä hetkellä hyllyssä saatavana. Prisma.fi -verkkopalvelusta löytää helposti Prismojen yhteystiedot ja audioloajat. Verkkopalvelusta voi katsoa myös uusimmat kuvastot ja ilmoitukset. (Prisma lyhyesti, 2012.)

2.3 Prisma Riihimäki

Prisma Riihimäki on perheille suunnattu market. Prismassa on laajat ja monipuoliset tuotevalikoimat. Prismassa Riihimäellä myydään pukeutumista, vapaa-aikaan ja asumiseen liittyviä tuotteita sekä päivittäistavaroita. Prisman yhteydestä löytyy paljon perheiden asioiden hoitoa helpottavia palveluita, kuten kahvila Presso, Pizzabuffa, Hesburger ja S-Pankki. Prisma Riihimäki työllistää noin 120 henkilöä. (Prisma Riihimäki tutuksi 2012, 6.)

3 Perehdyttäminen

Viitalan (2004,259) mukaan perehdyttäminen on uuden työntekijän tukemista, kunnes hän pystyy ottamaan ohjat omiin käsiinsä uudessa työtehtävässään. Perehdyttäminen on palvelus uudelle työntekijälle, yrityksen toiminnan laadun säilyttämiselle sekä yrityskuvalle. Perehdyttämisen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, mukaan lukien harjoittelijat, lomittajat sekä uusiin työtehtäviin siirretyt henkilöt. Uutta työntekijää perehdytettäessä korostuu koko yritykseen perehdyttäminen, kun taas toisiin tehtäviin siirryttäessä painotus on työtehtäviin perehdyttämisessä. Österberg (2009, 101) toteaa perehdyttämisellä tarkoitettavan kaikkia niitä asioita, joiden avulla uusi työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä, organisaatiota, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti. Hyvä perehdytys vie aina aikaa. Mitä nopeammin uusi tulokas pystyy työskentelemään itsenäisesti, sitä nopeammin kaikki hyötyvät ja perehdytykseen käytetty aika tulee takaisin moninkertaisena.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan myös toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen liikeidean, työpaikan tavat, työpaikkansa ihmiset, työkaverit ja asiakkaat sekä oppii työtehtävänsä ja siihen liittyvät turvallisuusohjeistukset, työhön kohdistuvat odotukset ja oman vastuunsa työyhteisön toiminnassa. (Kangas 2003, 4.) Työsuhteen alussa uusi työntekijä joutuu omaksumaan hyvin paljon uutta tietoa. Pala palalta tiedonmurusta muodostuu kokonaiskuva. Hyvä perehdytys onkin rakennettu tukemaan tästä tietotulvasta selviytymistä, löytämään kulloinkin tarvittavat tiedot nopeasti sekä erottamaan epäoleelliset ja oleelliset tiedot toisistaan. (Valvisto 2005, 49.)

Perehdytyksellä tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa uudelle työntekijälle kerrotaan ja opetetaan keskeiset asiat, joiden avulla hän voi hoitaa menestyksekkäästi työtehtävää, johon hänet on palkattu. Perehdytysprosessi koskee uutta työntekijää, mutta myös esimiestä ja työyhteisöä. Perehdyttäminen sisältää ennen työhön tuloa tiedottamisen, vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen, työsuohdeperehdyttämisen ja työnopastuksen. Esimiehen vastuulla perehdyttämisessä on mm. perehdytysohjelman luominen ja suunnittelu, työvälineiden ja työtilojen järjestäminen, työtehtävien jako perehdytysprosessissa mukana oleville, työntekijän vastaanottaminen, työkavereiden esittely, yritysesittely, työnopastus, työsuojelun ohjeistaminen, selvitys henkilöistä, joilta saa apua sekä perehdytyksen seuranta. Esimies myös vastaa siitä, että organisaatiossa on toimiva perehdytysprosessi ja siihen on käytettävissä riittävät resurssit. (Hyppänen 2007, 195.) Perehdytys rakentaa sillan uuden työntekijän valinnasta työsuhteen kaaren alkuun asti. Jo valintavaiheen kuluessa alkanut perehdyttäminen on avainasia, jotta päästään molemmin puolin hyviin tuloksiin. Uudet työntekijät perehdytetään aina jollakin tavalla työhön, oli perehdytysohjelmaa olemassa tai ei. Voimavaroja ja mahdollisuuksia valuu roimasti hukkaan, mikäli perehdytysvaihe kuitataan vain muutamalla ohjeella ja dokumentilla. (Valvisto 2005, 47.)

Perehdyttämisen laajuus riippuu työtehtävistä, joihin henkilö on palkattu ja työsuhteen pituudesta. Henkilöiden, jotka tulevat lyhyisiin sijaisuuksiin, harjoittelijoiksi tai kesätöihin, perehdytykseen on käytettävissä vain vähän aikaa, joten perehdytyksen on pidettävä sisällään kaikki olennaisin tieto. Myös pitkän tauon jälkeen töihin palaavalle on järjestettävä perehdytys. Jo vuodessa työtehtävissä, tekniikassa ja työympäristössä on voinut tapahtua paljon muutoksia, joista poissaollut ei tiedä. Perehdyttämisen laajuus tulee arvioida tapauskohtaisesti, ja joskus perusteellinen perehdytys saattaa olla hyvinkin tarpeellinen. Perehdytyksen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat olennaisesti uuden työntekijän rooli, ammatillinen osaaminen, ikä ja työkokemus. Kokenut työntekijä on ehtinyt jo työskennellä erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Nuori työntekijä tarvitseeikin enemmän tietoa perusasioista kuin kokeneempi, ja näin nuoren henkilön perehdytys kestää pidempään kuin kokeneemmalla tulokkaalla.

Perehdytettävän työ- ja ammattitausta vaikuttavat perehdytykseen. Mikäli työntekijä tulee samankaltaisista tehtävistä tai samalta alalta, on hänellä selkeästi parempi yleiskäsitys tulevasta, kuin toiselta alalta tulevalla henkilöllä. Pitää kuitenkin muistaa, että uusi organisaatio on aina tavoitteiltaan, työskentelytavoiltaan ja ihmisiltään uusi. Kokeneemman henkilön aloittaessa tehtävässä, kannattaa hänen kokemustaan hyödyntää alkuaikojen havainnoinnissa. Hänellä on aiempia vertailukohtia ja hän pystyy tekemään havaintoja toimintatavoista, joita vakituinen henkilöstö ei enää edes huomaa. Uudelle henkilölle kannattaakin aina antaa mahdollisuus kyseenalaistaa toimintatapoja ja esittää eri vaihtoehtoja. (Österberg 2009, 102.) Hyppäsen (2007, 197) mukaan perehdytyksen kesto riippuu työtehtävästä, mutta yleensä pe-

rehdytys kuitenkin kestää koeajan kanssa yhtä pitkään. Mitä laajempi ja vaativampi tehtävä on, sitä pidempi aika tarvitaan ja päinvastoin. Jokaisessa organisaatiossa on dokumentoimaton hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa ja osaamista voi oppia ainoastaan työskentelemällä talossa pitkään työskennelleiden kanssa, keskustellen työkavereiden kanssa ja havainnoiden.

Perehdytyksessä läpi käytäviä työsuhdeasioita ovat

- työ, yksikkö ja organisaatio
- työajat
- palkanmaksupäivä ja palkkausperusteet
- poissaolosäännökset
- pelisäännöt
- taukotilat ja muut sosiaalilat
- työterveyshuolto
- työsuhde-edut
- virkistysasiat
- luottamusmiesjärjestelmä
(Hyppänen 2007, 196-197)

Viitala (2004, 260) toteaa, että yritykseen olisi hyvä luoda perehdytysjärjestelmä työn tasa-laatusuutta varmistamaan. Järjestelmää tulisi kehittää ja ylläpitää jatkuvasti valmiustilassa. Perehdytysjärjestelmässä tulee määritellä kuka uudet työntekijät perehdyttää, miten ja missä. Perehdyttämisjärjestelmä sisältää yleensä tiedottamisen ennen työhöntuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen ja työnopastuksen.

Perehdytys tulee hoitaa niin, että se

- turvaa työyhteisön ja organisaation toiminnan laadun
- luo myönteisen asenteen sekä uuteen tulokkaaseen, että hänet vastaanottavaan joukkoon
- auttaa työtehtäviin kiinni pääsyssä
- muokkaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen maaperää
- tarjoaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden onnistumiseen
- antaa kokonaiskuvan yrityksestä ja työn nivoutumisesta siihen
- lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan

Perehdyttämisessä tarvitaan kaiken opastuksen ja keskustelun lisäksi myös hyvin suunniteltuja ja laadittuja itseopiskelumateriaaleja, jotka voidaan koota vaikka kirjalliseksi paketiksi. Paketti voidaan koota muun muassa seuraavista materiaaleista:

- yritysesite
- vuosikertomukset

- toiminta-ajatus, liikeidea
- henkilökunta- ja asiakaslehdet
- tiedotteet
- tuote- ja palveluesitteet
- työturvallisuusohjeet
- tervetuloa taloon -esite, johon koottu tietoa työterveyspalveluista, poissaolokäytänteistä, henkilökuntaeduista jne.

Yrityksen etsiessä jatkuvaa tehokkuutta kaikessa liiketoiminnassaan kannattaa sitä hakea perehdyttämisestä. Perehdytyksen tarjoamaa tilaisuutta ei kannata jättää käyttämättä. Perehdytyksen perimmäinen tarkoitus on lyhentää aikaa, jona uuden työntekijän työ on vielä tuotamatonta. Perehdytys varmistaa myös, että työpanos vie yritystä lähemmäs sen arvojen sekä strategian mukaista visiota ja tavoitteita. Tässä vaiheessa yrityksellä on oivallinen tilaisuus luoda vankka pohja uuden työntekijän pitkäaikaiseen sitoutumiseen. (Valvisto 2005, 47.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta, joka kohdennetaan uuteen henkilöön ja hänen osaamiseensa. Perehdyttäminen voidaan hoitaa tarkasti suunnitellun ohjelman mukaisesti tai luovuutta käyttäen. Työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta tärkeintä on, että perehdyttäminen hoidetaan. Uuden työntekijän päästessä mahdollisimman pian osaksi porukkaa, jolla on halu tehdä hyviä tuloksia yhdessä hyvän työilmapiirin vallitessa, on sillä merkitystä koko liiketoiminnan menestymiseen. (Österberg 2009, 111.)

3.1.1 Perehdyttäjä

Useissa organisaatioissa on erikseen nimetyt henkilöt, joiden työtehtäviin kuuluu perehdyttäminen. Tämä perehdyttäjän työ tehdään yleensä muun oman työn ohella. Joskus perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi kuitenkin olla hyvinkin suuri, erityisesti organisaatioissa, joissa vaihtuvuus on suurta. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Perehdytyksessä voidaan hyödyntää tutor- tai kummikäytäntöä. Tutoriksi tai kummiksi valitaan perehdytyksestä kiinnostunut henkilö, joka osaa ja haluaa auttaa uutta työntekijää alkuun. Joka työyhteisössä on monia kirjoittamattomia sääntöjä, jotka on kuitenkin tärkeä tietää. Tutor tai kummi on myös henkilö, jolta on helppo kysyä mieltä askarruttavia asioita. Esimiehet ovat usein hyvin kiireisiä eivätkä ole aina tavoitettavissa, joten on hyvä olla joku nimetty henkilö auttamassa käytännön asioissa. (Hyppänen 2007, 197.) Viitalan (2004, 260) mukaan perehdyttäjät on syytä valita huolellisesti. Ensivaikutelman luojilla on suuri vastuu: heillä on suuri vaikutus siihen, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja merkityksensä työyhteisön jäsenenä. Valvisto (2005, 49) puolestaan muistuttaa, että kummiksi valittu oppii itsekin jatkuvasti yrityksestä lisää, kun hänen on perusteltava uudelle tulokkaalle talon tapoja.

Monilla työpaikoilla perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti perehdyttäjien avulla. Suurissa organisaatioissa järjestetään perehdytysjaksoja, joissa on useampia uusia työntekijöitä perehdytettävänä. Pienten yritysten ongelma on usein se, ettei kukaan ehdi perehdyttää tulokasta muuhun kuin työhön. Tällaisessa tilanteessa kuluu paljon aikaa, ennen kuin työntekijä kokee olevansa osa joukkoa. (Viitala 2004, 260.) Kaikki perehdyttäjät ovat osaltaan uuden perehtyjän oppimisen edistäjiä ja tukijoita. Tämän takia kaikkien itseään kehittävien perehdyttäjien tulisi olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään. Jokaisella on oma oppimiskäsityksensä ja se vaikuttaa kunkin tapaan suunnitella ja toteuttaa perehdytys. Oppimiskäsitys vaikuttaa mm. siihen, mitä asioita perehdytyksessä painotetaan, kuinka paljon oppijoille annetaan tilaa, kuinka kiinnostuneita perehdytettävien aiemmasta osaamisesta ollaan ja millaisia työskentelymuotoja valitaan. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

3.1.2 Perehdytettävä

Perehdyttäminen ja työnopastus on suunniteltava ja toteutettava tilanteen, tarpeen ja perehdytettävän mukaan. Ihmiset ovat erilaisia ja tilanteet vaihtelevat, näin ollen perehdytettäviä on monenlaisia. Perusrunko perehdytyksessä voi olla aina sama, mutta se tulee muuttaa kulloinkin tilanteeseen sopivaksi.

Uudelle työntekijälle lähes kaikki saattaa olla uutta. Opittavaa on hurjan paljon. Työhön liittyvät perusasiat uusi työntekijä voi oppia hyvin nopeastikin, mutta työn todelliseen oppimiseen kuluu aikaa ammattitaitoiseltakin ihmiseltä ainakin viikkoja, ellei kuukausia. (Kangas 2007, 2.) Vastuu siitä, että perehdytys onnistuu, on myös uudella työntekijällä itsellään. Työntekijän oma aktiivisuus on avainasemassa. Pelkoa ja jännitystä voi olla vaikea hallita, mutta täytyy muistaa, että ne vaikeuttavat oppimista ja jokin väärin omaksuttu työtapaa tai ajattelutapa voi jopa estää uuden oppimisen. Aina kokemus ja tekeminen eivät riitä. Monia uusia asioita, kuten käsitteitä oppii ymmärtämään vasta, kun niistä keskusteleo muiden kansa. Perehdytettävän onkin tärkeää tietää, mitä häneltä odotetaan juuri tässä työssä. (Hyvä perehdytys -opas 2007, 11.)

3.2 Perehdyttäminen osa tavoitteellista henkilöstöjohtamista

Viitala (2009,20) jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen pääalueeseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management) käsittää henkilöstöön liittyvän suoranaisen johtamisen. Henkilöstön määrän suunnittelu, henkilöstön työhyvinvointi, henkilöstön motivointi, työkyvyn ylläpitäminen, henkilöstön kehittäminen sekä tarvittavan osaamisen varmistaminen kuuluvat henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa

työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden hoitoa. Tärkeää työelämän suhteiden hoitamisessa ovat työehtosopimuksen ja lainsäädännön eri osa-alueet.

Johtajuus (leadership) puolestaan tarkoittaa henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytännön asioita, joita esimiehet hoitavat päivittäin. Olennaisena osana johtajuuteen kuuluu yrityskulttuurin ylläpitäminen, mutta myös työntekijöiden valitseminen, palkitseminen, kehittymisen tukeminen, kannustaminen, motivointi, ohjaaminen ja irtisanominen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on henkilöstön määrän suunnittelu ja säätely, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavissa toiminnoissa:

1. Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöhankinnan suunnittelu
2. Rekrytointi
3. Perehdyttäminen
4. Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita toteutetaan henkilöstöstrategian mukaisesti henkilöstövision toteutumiseen pyrkien. Uuden henkilöstön rekrytoinneilla varmistetaan työvoiman riittävä laatu ja määrä. Uutta rekrytointia seuraa aina uuden työntekijän perehdyttäminen. Rekrytointi ja perehdyttäminen liittyvätkin vahvasti toisiinsa, mutta en käy tässä työssä lävitse itse rekrytointiprosessia, vaan keskityn perehdyttämisprosessiin. Perehdyttäminen aloitetaan jo valintamenettelyvaiheessa ja samalla valintamenettely toimii yrityskuvamarkkinointina, hakijoille annetaan tietoa työstä ja yrityksestä. (Viitala 2009, 190.)

3.3 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Henkilöstön perehdyttäminen on tärkeä asia ja sitä käsitellään useassa laissa. Perehdyttämistä käsitellään työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (Kupias & Peltola 2009, 20).

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 §:n mukaan työnantajan on perehdytettävä työntekijänsä. Työturvallisuuslain mukaan työntekijä pitää perehdyttää työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeanlaiseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdyttää tulee aina, kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa tai uudessa työtehtävässä. (Kangas, 2007, 31.)

Työsuojelulainsäädännössä on monia määräyksiä, jotka velvoittavat työnantajaa työhön perehdyttämisen järjestämiseksi. Perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta vastaa käytännössä lähin esimies. Hän voi kuitenkin delegoida perehdytystehtäviä koulutetuil-

le perehdyttäjille, mutta vastuu perehdyttämisestä säilyy aina linjajohdolla ja esimiehellä. Myös työkaverit ja asiakkaat osallistuvat perehdytykseen. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö ovat tukena perehdyttämisessä ja tarjoavat asiantuntija-apua. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

3.4 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Perehdytys on tärkeä asia monestakin eri syystä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii omat työtehtävänsä nopeammin, kuin ilman perusteellista perehdytystä ja lisäksi hän oppii ne oikein. Näin ollen virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytettävä aika myös. Virheiden korjaamiseen kuluu usein useamman työntekijän aikaa, joten asia on merkityksellinen. Uusi työntekijä ei keskeytä jatkuvasti toisten työtä. (Österberg 2009, 101.) Yrityksen tarkoituksena on tuottaa niitä tuotteita tai palveluja, joita varten se on perustettu. Henkilöstön hyvä ammattitaito on tärkeää ja siitä hyötyvät asiakas, työntekijät sekä yritys. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen näyttäminen työssä ovat tärkeitä asioita työntekijöiden hyvinvointia ajatellen. Perehdyttämisellä helpotetaan uuden tulokkaan tai työtehtäviä vaihtavan sopeutumista ja oppimista ja samalla työnsujuvuus lisääntyy ja palvelun laatu paranee. Myös tapaturmien riski pienenee, ja työn psyykinen kuormitus vähenee työympäristön ja työtehtävien ollessa tuttuja ja työntekijän kokiessa, että hän hallitsee työn vaatimukset. Tavoitteena perehdyttämisellä onkin luoda uudelle työntekijälle hyvä perusta työn tekemiselle sekä yhteistyölle työyhteisössä. Huolellisesti hoidettu perehdyttäminen sisältää työn taitovaatimusten, tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten lisäksi työntekijän turvallisuus - ja hyvinvointiasiat sekä kannustamisen omatoimisuuteen. Omatoimisuus ja osaaminen ovat tärkeitä ja tarkoittavat muun muassa sitä, että tarvittaessa työntekijä osaa muuttaa toimintatapojaan ja kehittää uusia. Työelämän nopeat muutokset edellyttävät yhä enemmän ja enemmän kykyä ja halua itsenäiseen vastuunottoon, aktiivisuuteen sekä yhteistyöhön työyhteisön jäsenten kesken. Yhtäaikaisesti työpaikan vallitsevia toimintatapoja tulee kehittää niin, että vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja työn tekemiseen paranevat entisestään. Työhönsä sitoutunut ja ammattitaitoinen työntekijä työskentelee tavoitteellisesti, hän kehittää itseään ja kantaa vastuun oppimisestaan ja osaamisestaan, jos on epävarma. Tällaista ajattelutapaa on tärkeää korostaa alusta saakka perehdytettäessä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Hyvällä perehdyttämisellä voidaan tukea uuden työntekijän sitoutumista yritykseen ja työtehtävään. Kaksi ensimmäistä viikkoa ovat hyvin keskeisiä asenteiden kannalta. Voidaan ajatella, että perehdyttämisellä turvataan tuottavuutta ja laatua, lisätään henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennoitumista ja työturvallisuutta. (Viitala 2004, 261.)

Kankaan (2007,2) mukaan perehdyttämisellä on monia merkityksiä eri ihmisille, niin perehdyttävälle itselleen kuin yrityksellekin ja edelleen asiakkaille. Hyvän perehdytyksen tuomia hyötyjä on paljon.

Perehdyttäminen muun muassa luo vahvan perustan yhteistyölle ja töiden tekemiselle. Kunnollisen perehdytyksen avulla uusi työntekijä saa tietoa ja taitoa, jota tarvitsee aloittaessaan omaa työtään. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sitä nopeammin ja joustavammin hän kykenee työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttämällä luodaan myös myönteistä asennoitumista työyhteisöä sekä työtä kohtaan ja sitoutetaan perehdytettävä työyhteisöön. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa ja henkilöstöresursseja, mutta siihen käytetty aika tulee yleensä monin verroin takaisin.

Oppimisen tehostuminen ja nopeutuminen, perehdytyksestä on monenlaista hyötyä. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii työnsä nopeasti ja oppii tekemään sen heti oikein. Virheiden määrä näin ollen vähenee ja samoin virheiden korjaamiseen käytettävä aika. Perehdyttäminen hyödyttää koko työyhteisöä ja tämä kaikki vaikuttaa myönteisesti myös uuden työntekijän mielialaan ja motivaatioon.

Tapaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät, koska tapaturmia sattuu usein etenkin uudessa työtehtävässä aloittavalle henkilölle. Aloittelijalla ei vielä ole kaikkia turvallisen työskenteilyn tietoja ja taitoja. Ammattitaitoisella työtehtävään valitulla on hallussaan yleistietoa, mutta hän ei välttämättä tunne juuri tämän työpaikan riskitekijöitä riittävän hyvin. Asioita voi myös unohtaa, ja siksi tärkeä osa perehdytysohjelmaa ovat työturvallisuusasiat.

Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, myönteinen ensivaikutelma rohkaisee ja kannustaa uutta työntekijää. Uusi työntekijä luo nopeasti mielessään päätöksen, jääkö hän työpaikkaan vai ei. Kun uusi tulokas toivotetaan tervetulleeksi työpaikkaan ja häntä opastetaan riittävästi, työmotivaatio luultavasti kasvaa. Mikäli uusi työntekijä kokee olevansa ainoastaan häiriöksi muille työntekijöille ja hänet jätetään liian pian yksin suoriutumaan työtehtävistään, työmotivaatio luultavasti heikentyy. Poissaoloihin ja henkilöstön vaihtumiseen vaikuttavat monet eri tekijät ja niitä on vaikea erotella toisistaan. Yhtenä tärkeimmistä vaikuttavista tekijöistä on kuitenkin työmotivaatio ja tapa, jolla perehdytys hoidetaan.

Yksi perehdyttämisen hyödyistä on kustannussäästöt. Hyvä laatu ei maksa paljoa, mutta huono laatu ja virheet maksavat aina. Kun asiat perehdyttämisestä lähtien tehdään niin kuin etukäteen on sovittu, ei synny ylimääräisiä kustannuksia. Huonosti hoidetun perehdytyksen seurauksena ylimääräisiä kustannuksia voi syntyä useista eri asioista. Esimerkiksi sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja niiden hoitaminen sekä kenties hyvittäminen, hävikki, poissaolot ja henkilöstön vaihtuminen maksavat yritykselle aina.

Yrityskuva, yrityskuvaan eli mielikuvaan yrityksestä vaikuttavat vahvasti ihmisten omat kokemukset ja se, mitä he kuulevat. Esimerkiksi työssäoppijoiden ja harjoittelijoiden merkitys on suuri, heidän työpaikkakertomuksensa vaikuttavat mielikuvaan, jonka perhe tai koulukaverit luovat omassa mielessään kyseisestä työpaikasta. Mielikuvien vaikutus on merkittävä ja mielikuvat vaikuttavat mm. siihen, miten myönteisesti opettajat suhtautuvat yritykseen mahdollisena yhteistyökumppanina ja kuinka innokkaasti opiskelijat hakevat sieltä tulevaisuudessa töitä. Hyvin tai huonosti hoidettu perehdytys vaikuttaa siis hyvin paljon ja moniin asioihin niin nyt kuin tulevaisuudessakin. (Kangas, 2007, 4.)

3.5 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen perimmäisenä tavoitteena on auttaa uusi työntekijä pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Lisäksi perehdyttämisellä autetaan pääsemään yrityksen ja työyhteisön jäseneksi sekä tuntemaan itsensä uuteen työhön tervetulleeksi. Kokonaisvaltaiseen perehdyttämisjärjestelmään kuuluu tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja perehdyttäminen yritykseen, työsuhdeperehdyttäminen sekä työnopastus. (Viitala 2009, 189.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) kuvaavat perehdyttämisen tavoitteita hyvin. Perehdyttämisen perustavoitteena on auttaa uusia tulokkaita tulemaan mahdollisimman nopeasti työyhteisön toimiviksi jäseniksi. Tässä tavoitteessa yhtyvät työn hallinta, yksilön oppiminen ja työyhteisöön sosiaalistuminen. Perehdyttämisen kokonaisvaltaisuus näkyy jo perehdyttämisen perinteisissä tavoitteissa. Perehdyttämisen välitön tavoite on antaa uudelle työntekijälle työnsuorittamisen perusvalmiudet. Perehdyttämisellä koetetaan vähentää työntekijän epävarmuutta, jännitystä, väärinkäsityksiä ja virheitä. Perehdyttämisellä tavoitellaan myös työn oppimisen nopeutumista sekä työsuoritusten ja tuottavuuden paranemista. Näiden tavoitteiden ohella on kiinnitetty huomiota myös siihen, että perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja jopa pienentää vaihtuvuutta. Erityisesti tuotannossa painotetaan lisäksi työtapaturmien vähentämistä. Perehdyttämisellä ei yleensä tavoitella työn syvällistä hallintaa, vaan ammattilaiseksi kehitytään kokemuksen ja jatkuvan oppimisen myötä.

3.6 Perehdyttäminen erityistilanteissa

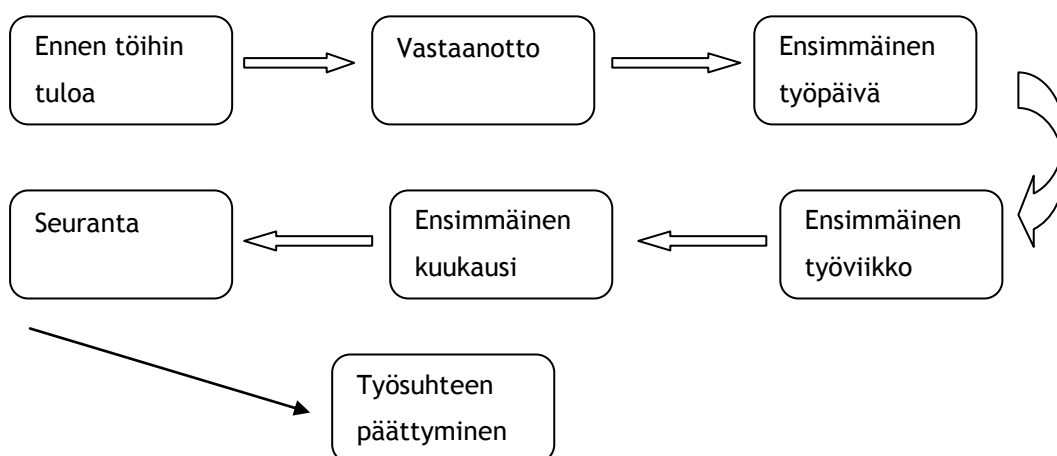
Perehdyttäminen muutostilanteessa, kuten fuusio- tai yrityskauppatilanteessa jää usein hyvin vähälle. Yrityksen voimavarat kohdistetaan muutostilanteessa liiketaloudellisten ja juridisten toimien oikein hoitamiseen. Kahden tai useamman yrityskulttuurin kohtaaminen ja yhdistyminen sujuu kuitenkin harvoin ongelmitta ja perehdytystä tarvittaisiin. Yhdistyvissä organisaatioissa on usein erilaiset tavat hoitaa asioita ja on tärkeää, että henkilöstölle kerrotaan uuden

organisaation tavoitteet ja toimintastrategia heti yhdistymisen alkumetreillä. Näin myös tavoitteet voidaan saavuttaa paremmin. Organisaatiossa tapahtuvista muutoksista sekä esimiesten ja johdon vastuiden muuttumisesta tulee tiedottaa henkilöstölle ja pitää heidät ajan tasalla. Johdolla ei välttämättä ole heti alkuvaiheessa vastauksia kaikkiin henkilöstön kysymyksiin, mutta lupaus tiedottamisesta asioiden edetessä usein riittää. Tiedottaminen lisää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Jotta liiketoiminta jatkuisi häiriöttömänä, on tärkeää luoda henkilöstölle tilaisuuksia tutustua toisiinsa ja toistensa vastuualueisiin. Tällaisessa fuusio- tai yrityskauppatilanteessa tarvitaan samanlaisia perehdyttämisen elementtejä kuin uuden työntekijän tullessa taloon. Muutostilanteessa perehdytettävänä on yksittäisen henkilön sijaan koko henkilöstö, ja painopiste on ostetun yrityksen henkilöstössä. Jotta perehdytyksellä on toivottu vaikutus, herättää luottamusta, on se suunniteltava huolellisesti. Näin voidaan taata tulokellinen toiminta ja sen jatkuminen. (Österberg 2009, 110.)

Yksi perehdyttämisen erityistilanne on työntekijän lähtö ulkomaille töihin. Tällaisessa tilanteessa perehdyttäminen koskee usein koko perhettä. Yksi yleisimmistä syistä ulkomaankomennuksen epäonnistumiseen on nimittäin perheen tai puolison sopeutumattomuus kohdemaan. Tilanteessa, jossa työntekijä lähtee työkomennukselle ulkomaille, perehdyttäminen koostuu hieman erilaisista tekijöistä. Perehdyttämiseen kuuluu esimerkiksi tutustuminen kohdemaan oloihin, kulttuuriin, työtehtäviin sekä kohdeorganisaatioon. Vastaavasti perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun työntekijä palaa Suomeen takaisin pitkältä ulkomaan komennukselta. (Österberg 2009, 110.)

3.7 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi voidaan kuvata vaihe vaiheelta ja prosessi etenee Kupiaksen & Peltolan (2009, 132.) mukaan seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 1. Perehdytysprosessi (Kupias & Peltola 2009, 132.)

Perehdytyksen kaari voi muotoutua myös esimerkiksi seuraavasti:

1. Perehdytys alkaa ensimmäisestä kontaktista uuteen työntekijään
2. Esimies ottaa uuden työntekijän vastaan ensimmäisenä työpäivänä
3. Perehdytys auttaa uutta työntekijää sisäistämään yrityksen vision, strategian ja arvot
4. Perehdytysohjelman avulla tähdätään mahdollisimman lyhyeen tuottamattomaan aikaan
5. Perehdytysvaiheen lopussa käydään palautekeskustelu
6. Keskustelun pohjalta esiin nousseihin korjausta vaativiin asioihin voidaan puuttua ajoissa
7. Palautteet auttavat rekrytointi- ja perehdytysprosessien hienosäädössä
(Valvisto 2005, 51.)

Kattavassa ja hyvin ajoitetussa perehdytysprosessissa uutta tietoa annetaan pieninä kokonaisuuksina, jotka nivotaan yhdeksi laajemmaksi kokonaisuudeksi. Kun uusi tieto annetaan tulokkaalle pienissä osissa, pystyy hän omaksumaan tiedon paremmin ja harjoittelemaan käytännössä opittuja asioita. Näin opetetusta muodostuu osaamista ja organisaatio alkaa hyötyä uuden työntekijän työpanoksesta. Palautteen ja tuen antaminen ovat merkittävä apu uuden työsuhteen alkutaipaleella. (Hyppänen 2007, 198.)

3.7.1 Rekrytoinnista ensimmäiseen työpäivään

Uusi palkattu työntekijä luo näkemyksen tulevasta työstään ja odotuksista, jotka työhön liittyvät. Tulokas saa alustavan kuvan myös työyhteisöstä ja organisaatiosta. Ennen töihin tuloa olisi toivottavaa, että perehdyttäjä valmistele työpisteen sekä työyhteisön niin, että uuden tulokkaan on helppo tulla, ja hän tuntee olevansa odotettu. Ennen uuden työntekijän aloittamista uudessa työtehtävässä tulee huomioida mahdollisen ennakkomateriaalin toimittaminen tulokkaalle, yhteydenotto etukäteen puhelimitse tai sähköpostitse, perehdytyksen valmistelu, työpisteen valmistelu, perehdyttäjien valinta sekä työyhteisön informointi. (Kupias & Peltola 2009, 173.)

Uuden työntekijän uuteen työpaikkaan tulopäivä on erityisen tärkeä hetki, ja sillä on taipumus säilyä pitkään mielessä. Päivä muistetaan erityisesti, mikäli vastaanotto on ollut huono tai välinpitämätön. Ensimmäisenä työpäivänään tulokas on herkkä aistimaan tunnelmia ja hän on vastaanottavaisella mielellä uuden työn alkaessa. Myös yrityskuvan kannalta ensimmäisen työpäivän kohtaaminen on äärimmäisen tärkeä. (Viitala 2004, 261.) Ensimmäiset työpäivät ovat hyvin kriittisiä. Uusi työntekijä tulee uuteen taloon täynnä intoa ja odotuksia. On aika täyttää lupaukset. Mikäli heti ensimmäisten työpäivien aikana joutuu pettymään pahasti, sä-

vyttää tämä tunne myös tulevaa ja pienentää mahdollisuuksia tehdä työtä täysipainoisesti. (Valvisto 2005, 48.)

Valvisto (2005, 48) muistuttaa, että esimiehen tehtävä on aina ottaa uusi työntekijä vastaan ensimmäisenä työpäivänä. Mikäli esimies ei syystä tai toisesta voi olla paikalla, on hänen oltava puhelinyhteyden päässä. Työpiste, työkalut sekä perehdytysohjelma luovat uudelle työntekijälle ensimmäisenä työpäivänä tunteen, että hän on tärkeä yritykselle – niin kuin yrityskin hänelle. Tämän jälkeen uusi työntekijä useimmiten tutustuu työkavereihin, toimitiloihin, erilaisiin käytäntöihin, itse työtehtävään, koneisiin ja järjestelmiin sekä työturvallisuusasioihin. Hyvin tärkeä osa-alue perehdyttämisen saralla on tutustuttaa työntekijä myös työsuhdetta määrittäviin sääntöihin ja periaatteisiin eli palkkausperusteisiin, työaikoihin, vastuuasioihin, taukokäytänteisiin sekä työterveyshuoltoon. (Viitala 2009, 190.) On tärkeää, että esimies on varannut riittävästi aikaa uuden henkilön perehdytykseen. Perehdytys aloitetaan tutustumisesta, jonka jälkeen edetään yleisistä asioista yksityiskohtiin.

Uudelle työntekijälle tulee kertoa mahdollisimman konkreettisesti, millaisen yrityksen palvelukseen hän on tullut. Uuden työntekijän saadessa tietoa yrityksen tärkeimmistä asioista ja menestystekijöistä voi hän välittää viestiä eteenpäin myös omille verkostoilleen. Ihmisten työpaikoista ei koskaan kysellä yhtä paljon kuin työpaikan vaihdon yhteydessä. Uudelle työntekijälle tulee tehdä selväksi se, mitä yrityksestä voi kertoa ulkopuolisille ja mitä ei. Yritystason jälkeen perehdytys jatkuu yksikkö- ja osastotasolla. Tällöin käydään läpi se, miten yksikön tavoitteet ja tehtävä liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Tämän jälkeen on henkilön työtehtävään perehdytys: mistä tehtävä koostuu, miten työtä tehdään, mitä työkaluja hyödynnetään, ketkä ovat asiakkaat jne. Perehdytyksessä uutta asiaa on opittavana hyvin paljon, joten perehdytykseen liittyvät ohjeet on syytä antaa kirjallisesti. (Hyppänen 2007, 196.) Juuti ja Vuorela (2002, 52) muistuttavat, että jokainen ihminen muistaa ensimmäisen työpäivänsä läpi elämän.

3.7.2 Koeaika

Ensimmäisen viikon aikana uusi tulokas pääsee työhönsä kiinni uudessa työpaikassaan. Tulokas saa kokonaiskuvan työstään, työyhteisöstä sekä organisaatiosta, jossa työskentelee. Hän muodostaa myös kokonaiskuvan siitä, mihin asioihin hänen tulee perehtyä selviytyäkseen itsenäisesti työstään. Ensimmäisen viikon aikana tulisi huomioida ja selvittää uuden työntekijän kokemus ja osaaminen, esitellä perehdytysuunnitelma ja muokata sitä yhdessä, aloittaa työpäiväopastus, noudattaa perehdytysuunnitelmaa, antaa uutta tietoa kohtuullisesti, neuvoa, mistä lisätietoa löytyy tarvittaessa ja järjestää pieni palautekeskustelu ensimmäisen viikon loppupuolella.

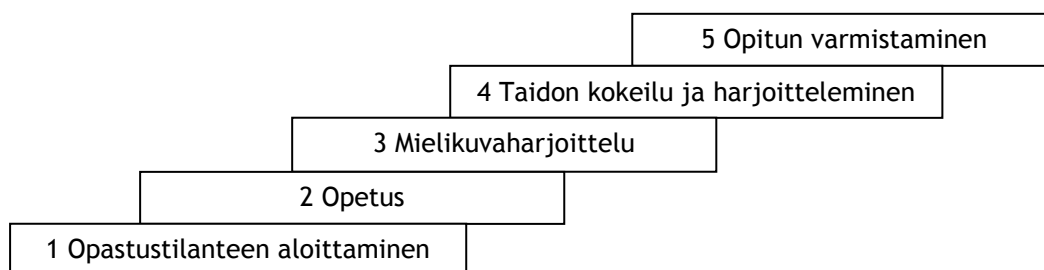
Ensimmäisen kuukauden tavoite on saada tulokas pääsemään kiinni tuottavaan työhön ja saada hänet sisäistämään tulosyksikön toimintakulttuuri. Ensimmäisen kuukauden aikana tulee huomioida ja huolehtia, että perehdytys jatkuu suunnitelman mukaisesti. Tässä vaiheessa perehtymisen päävastuu alkaa pikkuhiljaa siirtyä perehdytettävälle itselleen. 1 - 2 kuukauden työskentelyn jälkeen perehdyttäjän kanssa käytävä palautekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehtymistä, että perehdyttämistä.

Ensimmäisten neljän kuukauden tavoite puolestaan on, että tulokas selviää työtehtävistään jo itsenäisesti ja osaa myös hankkia itse lisää tietoa työstään. Uusi tulokas on otettu vastaan työyhteisönsä uudeksi jäseneksi. Tulokas myös itse tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa osa organisaatiota, jossa hän työskentelee. Huomioitavaa tässä vaiheessa on, että perehtyminen jatkuu suunnitelman mukaisesti tai mikäli tarvetta ilmenee. Ennen koeajan päättymistä, esimiehen johdolla käydään koeaikakeskustelu, jossa molemmin puolin arvioidaan perehtymisen ja perehdyttämisen onnistumista ja sen jatkotarvetta. (Kupias & Peltola 2009, 174.)

3.8 Työnopastus

Työnopastuksella tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Työnopastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Työnopastus kytkeytyykin kiinteästi työyhteisön toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. Hyvään ja onnistuneeseen työnopastukseen kuuluu, että opastettava oppii työnsä heti oikein. Työn laatu ja tehokkuus paranevat sekä ammattitaito kehittyy uuden työntekijän hallitessa perusasiat alusta lähtien oikein. (Kangas 2003, 13.)

Kangas (2003, 14 - 15) esittelee viiden askeleen työnopastus- menetelmän, joka on tarkoitettu nimenomaan palvelualoilla käytettäväksi. Kyseinen malli sopii hyvin käytettäväksi myös Prisma Riihimäen kassaosastolla.



Kuvio 2. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas 2003, 14.)

Ensimmäisellä askeleella arvioidaan opastettavan nykyisten tietojen ja taitojen taso ja niiden pohjalta määritellään oppimistavoitteet. Osapuolet saavat selville, mitkä asiat opastettava jo

osaa ja tietää ja mitkä pitää vielä oppia. Myönteinen asennoituminen ja vankka motivaatio ovat oppimisen kannalta hyvin tärkeitä. Opastaja voi vaikuttaa näihin luomalla alusta asti kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen.

Toisella askeleella opastettava saa kokonais käsityksen tehtävästä, johon häntä opastetaan. Työnopastaja näyttää opastettavan työvaiheen selittäen, mitä tehdään ja perustellen, miksi näin tehdään. Opastaja ottaa opastettavan mukaan keskusteluun ja tekemiseen niin paljon kuin mahdollista. Toisella askeleella on tärkeää käydä vuoropuhelua ja päästää opastettava osallistumaan opetukseen aktiivisesti. Ennen seuraavaan vaiheeseen etenemistä opastaja varmistaa opastettavan oppineen yhden vaiheen.

Kolmannella askeleella tarkoituksena on mielikuvaharjoittelu ja sisäisten mallien omaksuminen. Opastaja voi esimerkiksi pyytää opastettavaa kuvailemaan vaihe vaiheelta edellisellä askeleella opastetun tehtävän. Kuvaillessaan tehtävää opastettava joutuu pohtimaan, miten työtehtävä etenee ja mitä välineitä tulee käyttää.

Neljännellä askeleella opastettava pääsee kokeilemaan oppimia asioita. Opastettava suorittaa työvaiheen tai työtehtävän alusta loppuun, saa siitä välittömästi palautteen ja voi tarvittaessa kokeilla uudelleen. Taidot saavutetaan vasta käytännön harjoittelun avulla.

Viidennellä askeleella varmistetaan opittu. Tarkoituksena on varmistaa, että opastettavan tiedot ja taidot riittävät itsenäisesti työskentelyyn. Opastettava työskentelee yksin, mutta opastaja on apua tarvittaessa saatavilla. (Kangas 2003, 14 - 15.)

Muutokset työpaikalla vaikuttavat tehtäviin, mutta myös toimintatapoihin. Muutoksessa ihmisen on sopeuduttava uuteen tilanteeseen, ja myönteisetkin muutokset voivat johtaa henkiseen kuormittumiseen. Ohjaus ja opastus helpottavat muutosprosessia. Ei pidä unohtaa, että jo pidempään työssä olleet tarvitsevat myös tukea ja opastusta uudessa tilanteessa. Työnopastus on tärkeää myös silloin, kun työstä on oltu pitkään poissa. Tällöin tuttujakin asioita on voinut unohtua ja ne on syytä kerrata. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.) Työn opastus koskee tietysti myös uusiin työtehtäviin siirtyviä henkilöitä uusien työntekijöiden ohella (Helsilä 2009, 48).

Hyppäsen (2007, 197) mukaan työnopastukseen liittyviä selvitettäviä asioita perehdytettäessä ovat

- työolosuhteet ja työympäristö
- työkaverit ja tuki
- työn sisältö
- työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet

- työvälineiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät asiat
- toimintaohjeet häiriötilanteiden varalle
- työnarviointi ja sen mittarit

Työnopastuksessa tavoitteena on pidettävä uuden työntekijän kokonaiskuvan hahmottumista, mutta myös työtehtävien osien hallintaa. Keskeistä on, että työntekijä oppii hahmottamaan oman työnsä merkityksen yrityksen tuotannon ja palvelutoiminnan lopputulosten kannalta. (Viitala 2004, 263.)

3.9 Seuranta ja arviointi

Seurannan avulla voidaan varmistua perehdyttämisen onnistumisesta, eli oppimisesta. Vaikka jokin asia on opetettu, sitä ei kuitenkaan ole aina opittu. Perehdyttäjä ja työnopastaja seuraavatkin oppimisprosessia ja sen onnistumista myöhemminkin. Seurannan apuna käytetään esimerkiksi tarkistuslistoja, muistilistoja, keskusteluja ja kysymyksiä.

Perehdyttämisen tarkistuslista voi olla yksinkertaisimmillaan samalla muistilista, johon perehdyttäjä merkitsee käsitellyt asiat. Perehdyttäminen ja sen onnistuminen on varmistettu vasta silloin, kun kaikki asiat on opetettu ja oppiminen on varmistettu esimerkiksi kuittaamalla tarkistuslista.

Parhaimmillaan perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista oppimista, keskustelemista, kuuntelemista, kyselemistä sekä kannustamista. Työskentelyn eri vaiheissa käydyissä keskusteluissa voi antaa ja saada palautetta puolin ja toisin. Tavallisia keskusteluja olisi kuitenkin hyvä täydentää ns. seuranta-, kehitys- ja arviointikeskusteluilla, joihin molemmat osapuolet ovat valmistautuneet etukäteen. Seuranta tai arviointikeskustelua varten esimies tai perehdyttäjä varaa keskustelua varten rauhallisen tilan. Molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun etukäteen esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslistan ja etukäteen mietittyjen kommenttien ja kysymysten avulla. Tarkoituksena on pohtia yhdessä perehtymisen toteutumista. Etukäteen hyvin valmisteltu lyhytkin keskustelu täydentää työn ohella käytäviä keskusteluja ja antaa perehdyttäjälle lisätietoa asioiden sujumisesta. Perehdyttäjä tekee muistion asioista ja huolehtii siitä, että sovitut asiat käyvät toteen. Se, kuinka usein ja kenen kanssa seurantakeskusteluja käydään, vaihtelee tilanteiden ja yritysten mukaan. Mikäli yrityksessä on perehdyttämishjelma, on siinä yleensä mainittu seurantakeskustelun ajankohdasta. Palautteen antaminen ja saaminen ovat molemmille osapuolille tärkeitä oppimisen ja ammattitaidon kehittämisen kannalta. Keskustelut ovat myös harjoitusta tulevia varsinaisia kehityskeskusteluja varten. (Kangas 2007, 17.) Inghamin (2007, 89) mukaan palautteen tulee pohjautua tosiasioihin, jotka on havaittu, ja palaute tulee antaa niin, että palautteen saaja ei tulkitse viestiä henkilö-

kohtaisesti. Palautteen antamisen jälkeen palautteen antajan täytyy kuunnella, mitä palautteen saajalla on sanottavanaan saamastaan palautteesta. Ingham myös muistuttaa asioista, jotka palautteen antajan tulisi muistaa: palautteessa tulisi olla positiivinen henki, palaute tulisi antaa esimerkkien kera oikeaan aikaan, antaessaan palautetta tulisi olla johdonmukainen ja palautetta annetaan aina käytöksestä eikä ihmisestä. (Ingham 2007, 89.)

Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla tarkistetaan ja ohjataan oppimistavoitteiden saavuttamista ja oppimisen edistymistä eli siis koko oppimisprosessia. Keskeisessä arvioinnin kohteena perehdytettäessä ovat ammattitaidot sekä -tiedot. Ammattitaitoa on erilaiset asiat ja yleensä siihen liitetään tekniset ja taloudelliset taidot, sosiaaliset taidot sekä suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot. Tärkeinä arvioinnin kohteina voidaan pitää myös päätöksentekotaitoa, ongelmanratkaisutaitoa ja oppimaan oppimisen taitoa. (Kangas 2007, 17.)

Rekrytointiprosessilla on etsitty avoimeen työtehtävään mahdollisimman sopivaa henkilöä. Tämän takia on tärkeää keskustella perehdytysprosessin aikana uuden työntekijän kanssa hänen aiemmista työtavoistaan. Häneltä voidaan tiedustella, kuinka hän on aiemmassa työtehtävässään tehnyt jonkin työvaiheen. Näin organisaatio voi oppia uusia toimintatapoja, ja uusi henkilö tuntee itsensä tarpeelliseksi. (Hyppänen 2007, 198.)

Perehdytysvaiheen päättymisen lähestyessä esimiehen on syytä keskustella tulokkaan kanssa, miten perehtyminen on sujunut. Perehdyttämistä arvioitaessa voidaan hyödyntää perehdytysuunnitelmaa ja käydä se läpi kohta kohdalta. Tässä kohtaa usein tulee esille asioita, joihin kaivataan vielä selkeytystä. Esimies voi myös tiedustella, mitkä ovat olleet perehdytysprosessin haasteellisimmat osa-alueet. Näin esimies saa tietoa, jota voi hyödyntää myös arvioitaessa tutorien toimintaa. (Hyppänen 2007, 198-199.)

Perehdytyksen eri vaiheet vaihtelevat työtehtävien mukaan ja organisaatioittain. Pahimmillaan perehdytys hoidetaan näyttämällä uudelle työntekijälle hänen työpisteensä ja näytetään mapit, joista saa tietoa. Tämä perehdytystapa vie paljon aikaa, ja riski virheiden tekemiseen kasvaa. (Hyppänen 2007, 199.)

3.10 Oppimisen arviointi ja varmistaminen

Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan niitä kaikkia toimenpiteitä, joilla tarkistetaan ja ohjataan oppimistavoitteiden saavuttamista sekä oppimisen edistymistä, toisin sanoen koko oppimisprosessia. Oppimisen arvioinnin avulla molemmat osapuolet saavat tietoa oppimisen edistymisestä, missä mennään nyt ja mitä täytyy vielä oppia lisää. Tällainen oppimisen arviointi on

erittäin hyvä itsearvioinnin kehittämiskeino ja parhaimmillaan myös erinomainen motivaattori.

Arvioinnin kohteina perehdyttämisessä ja työnopastuksessa ovat ammattitaito ja tiedot. Ammattitaito koostuu eri osaamisalueista. Useimmiten siihen liitetään seuraavat pääalueet, tekniset ja taloudelliset taidot eli niin sanotut työtaidot, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot sekä sosiaaliset taidot, joihin voidaan pitää mm. yhteistyö-, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Kangas 2007, 18.) Oppimista arvioitaessa ovat oppimistavoitteet lähtökohtana (Kangas 2003, 18).

Kun työpaikoilla tehdään työvuorolistoja, ei ainoastaan tarvittavan henkilöstömäärän arviointi riitä. Työvuorolistojen tekijän on arvioitava myös työvuoroon tarvittavien työntekijöiden ammatillinen osaaminen. Onko jokaiseen työvuoroon riittävästi osajia, vai jäävätkö uusimmat tulokkaat keskenään. (Kangas 2003, 18.)

4 Tutkimuksen toteutus

Työn toiminnallinen osuus muodostui Prisma Riihimäen kassaosaston työntekijöille tekemästäni kyselystä sekä perehdyttäjän puhelinhaastattelusta. Ensin toteutettiin kysely ja sen pohjalta haastattelu. Sekä kyselylomake että haastattelulomake ovat tämän opinnäytetyön liitteinä.

Kyselytutkimuksessa kysely jaettiin yhteensä 15 kassatyöntekijälle. Kysely jaettiin viidelle vanhalle työntekijälle ja kymmenelle uudelle työntekijälle. Vanhalla työntekijällä tarkoitetaan tässä vuonna 2011 tai aiemmin taloon tulleita työntekijöitä ja uudella vuonna 2012 taloon tulleita työntekijöitä. Kyselyyn vastanneet ovat kassatyöntekijöitä, mukana ei ole esimiehiä. Kyselyn tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa työlleni. Tavoitteena kyselyllä oli selvittää perehdytyksen tilaa, millaisia asioita uuteen perehdytysmateriaaliin kaivataan sekä herättää ajatuksia perehdytyksestä. Vastausaikaa annettiin ensin noin 1,5 viikkoa, jonka jälkeen koossa oli vain muutama vastaus. Tämän jälkeen vastausaikaa jatkettiin ja kyselylomakkeen saaneita muistutettiin vastaamisen tärkeydestä. Vastausajan jatkamisesta ja muistutteluista huolimatta kyselyn vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi. Kyselyyn vastattiin nimettömästi. Kyselyyn vastanneiden määrä on pieni, eikä kyselyn pohjalta voida tehdä merkittäviä johtopäätöksiä.

Toinen tutkimukseni oli perehdyttäjän haastattelu. Koin tärkeäksi selvittää myös perehdyttäjän ajatuksia perehdytyksestä. Haastattelin vain yhtä perehdyttäjää, sillä hän on perehdyttänyt lähes poikkeuksetta kaikki viimeisen vuoden aikana taloon tulleet työntekijät. Nyt perehdyttäjiä on enemmän, mutta he ovat vasta aloittaneet perehdyttäjän tehtävissä, joten en kokenut heillä olevan perehdyttäjän näkökulmasta paljoa sanottavaa. Haastattelin perehdyttäjää puhelimitse ja valitsin haastattelun kyselyn sijasta, jotta pystyin tekemään täydentäviä

kysymyksiä ja selventämään asioita tarvittaessa. Haastattelun pyrkimyksenä oli saada syvempää tietoa perehdytyksestä ja katsoa perehdytysprosessia toisesta näkökulmasta.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Prisma Riihimäen kassaosaston työntekijöille suunnatun kyselyn tavoitteena on saada selville asioita, joita perehdytysmateriaaliin oikeasti kaivataan. Parhaiten tiedon saa selville tekemällä kyselyn itse kohderyhmälle eli kassatyöntekijöille. He tietävät ja osaavat kertoa, mihin huomio kannattaa kiinnittää perehdytyskansiota luotaessa. Tavoitteena oli luoda pohjaa perehdytysmateriaalille ennen sen työstämistä. Yhtenä kyselyn tavoitteena oli lisäksi herättää ajatuksia ja keskustelua aiheesta perehdyttäminen.

Kyselyn tarkoituksena oli lisäksi kartoittaa perehdyttämisen nykytilannetta ja selvittää uusien vuonna 2012 aikana taloon tulleiden ja vanhojen vuonna 2011 tai aiemmin taloon tulleiden työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä. Perehdyttäjälle suunnatun haastattelun tavoitteena oli saada perehdyttämisestä palautetta myös toisesta näkökulmasta ja lähestyä aihetta eri suunnasta.

4.2 Kyselyn tuloksia

Tutkimukseen osallistuneet olivat kassaosaston työntekijöitä. Vastajat valikoituivat kahdesta eri ryhmästä, vanhoista työntekijöistä (aloittaneet työnsä vuonna 2011 tai aiemmin) ja uusista vuonna 2012 työnsä aloittaneista työntekijöistä. Osa vastaajista on siis saanut perehdytyksen vasta viime aikoina ja toisilla siitä voi olla montakin vuotta. Vanhat työntekijät kuitenkin ovat välillisesti uusien työntekijöiden ja perehdytyksen kanssa tekemisissä, ja näin heilläkin on jonkinlainen käsitys tämän päivän perehdytyksestä Prismassa. Vaikka kyselyyn vastaajien asetelmat olivat hieman erilaiset, olivat kysymykset kaikille vastaajille samat.

Kysyttäessä, mikä omassa perehdytyksessä sujui hyvin, nousi muutama teema toisia vahvemmin esille. Useampi vastaaja oli tyytyväinen kassan käytön ja vuoron päättymisen työtehtävien opastukseen. Toisena tyytyväisyyden aiheena esille nousi paikkojen näyttäminen ja talon kiertäminen työsuhteen alkaessa. Vastajat kokivat, että on mukavampi työskennellä, kun oikeasti tietää, missä päin taloa on mitään. Hyvänä koettiin lisäksi kulkulupakortin käytön näyttäminen ja harjoittelemineen. Kun tietää, kuinka kulkulupakortin kanssa tulee toimia, ei tule epäselviä tilanteita. Perehdyttäjän jatkuva tuki alkuvaiheessa sekä takuuvarma avunsaanti olivat myös onnistuneet useamman vastaajan perehdytyksessä hyvin. Kiitosta sai se, ettei itse tarvinnut heti ryhtyä tositoimiin, vaan perehdyttäjä näytti ensin kassan toiminnan ja sen jälkeen sai itse kokeilla. Itse perehdyttäjä oli onnistunut työssään hyvin, mikä kävi ilmi muutamista vastauksista. Tyytyväisiä oltiin siihen, että perehdyttäjä osasi itse työnsä hyvin sekä siihen, että perehdyttäjä oli helposti lähestyttävä ja häneltä oli helppo kysyä mieltä as-

karruttavia asioita. Prisman erilaiset käytänteet olivat tulleet myös hyvin tutuiksi heti alkumetreillä. Uudet tulijat pitivät hyvänä erityisesti taukokuonekäytänteiden opastusta sekä niiden asioiden läpikäyntiä, jotka tehdään ensimmäisenä, kun tullaan töihin tai viimeisenä, kun töistä lähdetään.

Vastaajien pohtiessa omaa perehdytysprosessiaan kehittämisen näkökulmasta eivät vastaukset olleet aivan yhtä yhteneviä kuin hyviä asioita perehdytyksestä pohdittaessa. Vastauksista löytyy myös joitakin ristiriitoja hyvin menneiden asioiden kanssa. Joku on kokenut, että talon esittely kaipaisi parannusta ja toivoi, että siihen käytettäisi enemmän aikaa. Useampi vastaaja kuitenkin koki talon esittelyn sujuneen hyvin. Parannusehdotukseksi on kirjattu myös se, että perehdytys olisi yksinkertaisesti pidempi. Yhdestä vastauslomakkeesta kävi ilmi, että perehdytys ei ollut johdonmukaista. Myös talon tapoihin tutustuminen kaipasi parannusta. Tämä vastaaja oli perehdytetty jossakin toisessa Hämeenmaan Prismassa, jolloin ongelmaksi muodostuu eri talojen erilaiset tavat. Joku puolestaan kommentoi perehdytyksen olevan hyvällä mallilla nykyisellään. Erilaisten kassalla käsiteltävien kuponkien käsittelyyn toivottiin enemmän opastusta, sekä tililaskutuksen ja erikoislaskutuksen tekemiseen. Myös perusohjeiden, mitä kassalla saa tehdä ja mitä ei saa tehdä läpikäyntiä toivottiin lisää. Prismassa melko uutena asiana kaikille ovat tupakkakoneet, ja niiden kanssa työskentelyä toivottiin perehdytykseen lisää, jotta käytön ja ohjeistukset ehtii varmasti oppia. Uutena ja mielestäni hyvänä ideana parannuksia etsittäessä esille nousi muiden ihmisten esittely. Työskentely tuntuisi heti alusta saakka varmasti mukavammalta, mikäli tietäisi edes joidenkin työkaverien nimet. Kassalla virheen teytyään kuitti tulee korjata, ja kuitin korjauksen opastukseen kaivattiin rauhallista läpikäyntiä. Lisäksi erilaisten ongelmatilanteiden mahdollisuutta ja niiden selvittelyä toivottiin osaksi perehdytystä. Jollain vastaajalla oli perehdytyksestä kulunut jo paljon aikaa, ja hän totesikin työn opettaneen.

Itse työn tekemisen perehdyttämiseen parannusehdotuksia kysyttäessä vastauksia tuli hyvin vähän, vähiten kaikista kysymyksistä. Tässäkin kohdassa yhdeksi parannusehdotukseksi nousi perehdyttämisen pidentäminen, vaikka yhdellä päivällä. Lisäksi todettiin, että kertaamalla asiat oppii, ei niitä oikein muuten opi. Erilaisten asiakaspalvelutilanteiden ratkaisujen sekä harvinaisempien muiden tilanteiden harjoittelua ja läpikäyntiä toivottiin osaksi perehdytystä. Erään vastaajan mukaan itse työn tekemisen perehdytystä olisi mahdollista kehittää paremmaksi niin, että uusi työntekijä seuraisi kassatyöskentelyä vähän aikaa perehdyttäjän tekemänä. Yhtenä parannusehdotuksena oli koulutusjärjestelmä, jossa esimerkiksi taukokuoneessa olisi kassakone ja sillä saisi kokeilla erilaisia tilanteita rauhassa ilman asiakkaita ennen kuin menee varsinaiseen asiakaspintaan.

Neljäs kysymys käsitteli perehdytyksen menetelmiä ja kysymys kuului näin: Millaisia menetelmiä perehdytykseen kaivattaisiin? Millaisin menetelmin perehdytystä olisi mahdollista ke-

hittää paremmaksi? Vastausten läpikäynnin edetessä samoja vastauksia alkaa tulla useista kysymyksistä esiin. Myös tässä kysymyksessä kysyttäessä perehdytykseen kaivattavia menetelmiä kaipasi yksi vastaaja lisää aikaa. Muutama vastaaja oli toivonut perehdytykseen mallihälyttämiä ja niiden poiston harjoittelemista. Asia, jota perehdytykseen kaivattiin myös, on lista, josta vedetään yli asiat, jotka on jo opetettu. Tällainen lista syntyy tämän opinnäytetyön myötä. Lisäksi toivottiin muutaman työpäivän jälkeen selvitystä siitä, millä tasolla osaaminen on. Vastaajista yksi kommentoi parannettavaa olevan siinä asiassa, että perehdyttäjät osaisi itse työnsä. Perehdyttävälle on jäänyt perehdytyksestä tunne, ettei perehdyttäjät osaa työtään ainakaan riittävän hyvin. Tukihenkilön läsnäolo on koettu hyvin tärkeäksi ja uuden kassan toivotaan työskentelevän aluksi osaavan kassan parina. Harvinaisten tilanteiden harjoittelua kaivattiin tämänkin kysymyksen vastauksissa lisää ja lisäksi toivottiin aloittelijan tueksi muutaman sivun vihkosta, josta löytyisi perusohje, kuten: toimi näin, mikäli sirupäätte ei toimi tai näin irrotat hälyttimen jne.

Viidentenä kysymyksenä kyselyssä pyydettiin pohtimaan perehdytyksen tuomia hyötyjä omasta näkökulmasta. Vastauksista yhteisenä teemana nousee esiin perehdytyksen tuomana hyötynä varmuuden saaminen työskentelyyn. Perehdytys tuo itsevarmuutta ja tukea, varsinkin jos ei ole työskennellyt aiemmin kaupan kassalla. Tärkeänä koettiin lisäksi se, ettei heti tarvitse osata kaikkea, ja kun on perehdyttäjät tukena, apu on koko ajan lähellä. Perehdytyksen avulla pääsee myös nopeammin työntekoon kiinni. Vastauksissa hyödyiksi mainittiin lisäksi kassan käytön oppiminen, talon tapoihin oppiminen ja tottuminen, työskentelyn nopeutuminen, putkipostin käyttäminen sekä Prismassa paikasta toiseen siirtymisen harjaantuminen. Perehdyttämisen avulla myös ongelmanratkaisu taidot karttuvat ja uusi työntekijä oppii ratkaisemaan ongelmatilanteita itsenäisesti. Lisäksi perehdytyksen jälkeen tiedät, mitä teet. Koko työyhteisö toimii paremmin, kun työntekijät ovat saaneet perehdytyksen tehtäviinsä ja tietävät mitä tekevät.

Kyselyssä kartoitettiin myös vastaajien toiveita siitä, mitä tietoja uudessa perehdytysmateriaalissa tulisi olla. Vastaajista yksi vastasi, että ei ole nähnyt perehdytysmateriaalia, mutta toivoi erikoisempia kassalla vastaantulevia asioita materiaaliin, kuten tuotehyvityskortin kassaan kirjaamisen. Materiaaliin toivottiin lisäksi yleisimpiä pikakoodeja, osastojen ja neuvonnan puhelinnumeroita, S-etukortin asiakasnumeroa sekä yleisimpien tilanteiden (esimerkiksi nostot, panot, hyvitykset, laskutusasiakkaat) ohjeita. Kassojen lähettyvillä sijaitsevien vaa-kojen sijaintia kaivattiin materiaaliin sekä tietoa, että irtokarkit voi punnita vaa'alla numerosta yksi. Asiat, joita perehdytysmateriaaliin toivottiin löytyvät hyvin pitkälti jokaisella kassalla sijaitsevasta lehtiötaulusta, johon on koottu kaikki tärkeät puhelinnumerot, pikakoodit sekä ohjeet erilaisia harvemmin kassalla vastaantulevia tilanteita varten. Nämä tiedot eivät sovellu perehdytysmateriaaliin, sillä ei ole tarkoituksenmukaista opetella niitä ulkoa ja ne ovat selkeästi esillä kassoilla jo nyt. Erään vastaajan mukaan perehdytysmateriaali on hyvä

tällaisenaan. Tämä kysymys ei tuottanut halutunlaisia vastauksia. Kenties kysymyksen asettelussa oli toivomisen varaa.

Viimeisenä kohtana kyselyssä kysyttiin perehdytyksen herättämiä ajatuksia. Tarkoituksena oli herättää ajatuksia perehdytyksestä ylipäänsä ja saada esiin työntekijöiden perehdytystä koskevia mielipiteitä. Tässä kysymyksessä sana oli vapaa ja vastata sai, mitä perehdytys ikinä mieleen toikaan. Vastauksia tuli laidasta laitaan, negatiivisista positiivisiin. Vastauksista ilmeni jollakin perehdyttäjällä olevan hienoinen pätemisen tarve, ja lisäksi todettiin, että perehdyttäjän pitää olla helposti lähestyttävä. Toiveena esitettiin, että vain yksi ihminen perehdytettäisi kerralla, jolloin perehdyttäjä pystyy käyttämään kaiken huomionsa tähän yhteen perehdytettävään. Vastaja oli itse perehdytetty yksin ja hän piti sitä hyvänä vaihtoehtona. Vastauksissa todettiin myös, että perehdyttäjän tulee puhua selkeästi ja varmistaa, että asia on ymmärretty. Näiden lisäksi toivottiin, että huomiota kiinnitettäisiin virheisiin ja kerrottaisiin aina jonkin toimintatavan ollessa väärä, opetettaisiin tervehtimään asiakasta: ”Hei” sekä opetettaisiin antamaan vaihtorahat asiakkaalle niin, että asiakkaan on helppo ottaa ne. Yksi vastaajista piti hienona asiana sitä, että perehdytystä kehitetään jatkuvasti eteenpäin. Vastauksista ilmeni myös tyytyväisyys siihen, että perehdytystä on. Eräs vastaaja puolestaan toivoo ja odottaa saavansa perehdytystä aina, kun osallistuu itselleen uusiin tehtäviin. Vasta sen jälkeen, kun on perehdytetty, on valmis tehtäviin, joihin on määrätty. Perehdytyksen todettiin olevan tärkeää työtä, ja siihen toivotaan kaikkien suhtautuvan sen mukaisesti. Perehdytyksen todettiin myös olevan vaikeaa valtavan informaatiotulvan vuoksi.

4.3 Haastattelun tuloksia

Tutkimukseen osallistui yksi perehdyttäjä. Haastateltu perehdyttäjä on toiminut perehdyttäjänä Prisma Riihimäellä jo useamman vuoden ajan. Haastattelun kysymykset olivat osittain samat, kuin kassatyöntekijöille suunnatun kyselyn kysymykset. Ensimmäinen kysymys käsitteli tämän hetkisen perehdytyksen riittävyyttä. Perehdyttäjän mielestä yhden päivän mittainen perehdytys on liian lyhyt, eikä siinä ajassa ehdi oppia eikä sisäistää asioita, jotka hänelle perehdytyspäivän aikana kerrotaan. Prismassa pyritään perehdyttämään siten, että ensimmäisenä työpäivänään perehdytettävä on aamuvuorossa ja toisena päivänä iltavuorossa. Tähän kahden erilaisen työvuoron yhdistelmään perehdyttäjä on tyytyväinen. Asioita jää välillä kaikesta huolimatta kertomatta. Joitakin asioita perehdyttäjä itse pitää jopa niin itsestäänselvyyksinä, ettei tule ajatelleeksi niiden tärkeyttä ja asiat saattavat jäädä kertomatta uudelle tulokkaalle. Pitkän ajan kuluessa perehdyttäjälle on ehtinyt muodostua tietty rutiini perehdyttämiseen ja hän kertookin asiat tietyssä järjestyksessä.

Ajallisesti perehdyttäjä pitää perehdytystä sopivana. Perehtyminen on paljolti kiinni myös perehdyttäjistä. Mikäli perehdyttäjä on innolla työssään mukana, oppii perehdytettävä pa-

remmin ja jaksaa oikeasti kuunnella mitä perehdyttäjällä on sanottavanaan. Sama pätee kuitenkin myös toisinpäin, perehdytettävän on itse oltava aktiivisesti perehdytyksessä mukana. Joskus uudet työntekijät kuvittelevat tietävänsä asiat paremmin kuin perehdyttäjensä. Hankaluuksia perehdytyksessä toisinaan aiheuttaa myös hoputtaminen töihin, kuten kassan avaamiseen, vaikka perehdytys olisikin vielä vaiheessa. Tällaisissa tilanteissa jotakin jää usein kertomatta ja perehdytys kärsii.

Käytännössä eniten hankaluuksia uusille työntekijöille aiheuttaa se, jos perehdyttäjä on ker-tonut asiat toisin tavoin kun ne oikeasti toteutetaan. Ongelmatilanteiden koittaessa uusi tulokas voi olla pulassa eikä hän tiedä miten toimia, mikäli häntä ei ole opastettu soittamaan aina neuvontaan ja kysymään apua. Uusille työntekijöille kynnyskysymys on myös, jos uusi tulokas laitetaan istumaan kassalle kylmiltään ilman taustatukea ja kokeneemman ihmisen turvaa. Perehdyttäjän mielestä uudessa perehdytyskansiossa tulisi olla työpaikan säännöt, toiminta-ohjeet erilaisissa poikkeustilanteissa, maksutavat, sosiaalisen median pelisäännöt, oikeaoppiset ohjeet asiakaskohtamiseen sekä tiedot erilaisista toimenpiteistä kassalla.

Tällä hetkellä Prisma Riihimäellä ei ole käytössä perehdyttäjän tarkistuslistaa eikä haastateltu perehdyttäjä ole koskaan käyttänyt tarkistuslistaa. Vastauksesta kävi ilmi, että tarkistuslista olisi kätevä ja sellaiselle olisi tilausta. Listan avulla kaikki asiat tulisivat kerrotuiksi ja listasta voisi tarkistaa onko jotakin vielä ohjeistamatta. Perehdyttäjä kehittäisi perehdytystä siten, että kaikilla perehdyttäjillä olisi yhtenäinen kaavio uuden tulokkaan tutustuttamiseen ja työhön perehdyttämiseen. Näin vältettäisiin tilanteet, joissa eri perehdytettävät saavat eri tietoja ja toisille jää kertomatta osa tärkeistä tiedoista. Haastatteleman perehdyttäjä myös peräänkuulutti perehdyttäjien yhteistyökykyä ja esimerkkinä toimimista. Viimeisenä haastattelussa selvitettiin perehdyttäjän mielipide siitä, millaisia jatkotoimenpiteitä perehdytyksen jälkeen tulisi olla. Perehdyttäjän mielestä perehdyttäjällä ja perehdytettävällä tulisi olla jatkotapaaminen, jossa käytäisi läpi uuden tulokkaan alkutaivalta. Perehdytettävällä olisi tilaisuudessa vielä mahdollista kysyä ajan kanssa mieltä askarruttavia asioita. Perehdyttäjä kuulisi mielellään myös palautetta perehdytettävältä perehdytysprosessista, mutta myös perehdyttäjän toiminnasta.

4.4 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksissa reliabiliteetti ja validiteetti ovat tärkeät mitattavat ominaisuudet. Validiteetti ja reliabiliteetti määritellään useimmiten kahdesta näkökulmasta. Onko tutkimusmenetelmä tai mittaus validi ja reliabeli sekä ovatko tuloksista johdettavissa olevat päätelmät reliabeleja ja valideja. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä mitä on tarkoituskin mitata. Silloin validiteetti on hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin puuttuminen tekee arvottoman tutkimuksesta. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, mi-

ten luotettavasti ja toistettavasti tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tutkimustulokset eivät siis ole sattumanvaraisia, mikäli ne ovat reliaabeleja. Jotta reliabelius voidaan saavuttaa, tulee kysymysten olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. (Hiltunen, 2009.)

Tarkasteltaessa omia tutkimuksiani reliabiliteetin näkökulmasta, olivat tutkimukseni melko reliaabeleja. Kysymykseni perustuivat kuitenkin osin vastaajien mielipiteisiin ja omiin näkökulmiin, mikä laskee reliabiliteettia. Vastauksiin vaikuttivat kyselyyn vastaajan ja haastateltavan omat kokemukset ja tuntemukset, kuten oli tarkoituskin. Vastaajien mielialaan ja tunnetiloihin on mahdotonta vaikuttaa ja tämä laskee tutkimuksen toistettavuutta hieman. Mikäli toistaisin tutkimuksen, saisin lähes samanlaiset vastaukset, sillä vastaajien kokemukset perehdyttämistilanteesta eivät muutu mihinkään

Tekemieni tutkimusten validiteettia tarkasteltaessa tutkimukseni validiteetti on myös melko hyvä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen nykytilaa, saada ideoita perehdytyskansioon kirjattavista asioista ja herättää ajatuksia perehdyttämisestä ylipäänsä. Kysely saavutti tavoitteensa, joten mielestäni validiteetti on hyvä. Kysymykset kyselyssä olivat laadullisia ja näin ollen vastaajat joutuivat oikeasti pohtimaan asioita vastatessaan kyselyyn. Monivalintakyselyitä saatetaan täyttää sen enempiä vastauksia ajattelematta. Kyselyn tulokset vastaavat siihen, mitä pyrittiinkin selvittämään. Vastaukset ovat luotettavia.

Kyselyyn vastanneiden määrä on pieni huomioon ottaen koko Prisma Riihimäen kassaosaston henkilöstömäärän, ja siitä syystä kyselyn tuloksista ei voida vetää mittavia johtopäätöksiä. Myös vastausaktiivisuus oli luokattoman huono. Kysely jaettiin kymmenelle uudelle työntekijälle ja viidelle vanhalle työntekijälle. Vastauksia sain yhteensä seitsemän, joista viisi vastausta on vanhojen työntekijöiden ja vain kaksi uusien työntekijöiden. Vastanneet henkilöt antoivat kuitenkin hyviä vastauksia ja vastaajat olivat selkeästi pohtineet asioita vastatessaan. Kyselyn huonon vastausaktiivisuuden syitä on vaikea arvailla. Vanhojen työntekijöiden aktiivisuuden saattaa vaikuttaa se, että he ovat jo työskennelleet talossa pitkään ja kehittävät mielellään työpaikkaa paremmaksi ja käytänteitä uusiksi ja entistä toimivimmiksi. Uusilla työntekijöillä puolestaan ei ole vielä kehittämistarvetta, sillä he opettelevat vasta talon tapoja. Minulla on takana jo pitkä historia työntekijänä Prisma Riihimäellä ja voin hyvin samaistua osaan vastauksista ja sitä kautta tulkita vastaukset rehellisiksi ja luotettaviksi. Myös perehdyttäjän puhelinhaastattelusta saadut vastaukset olivat oikein hyviä ja hän pohti asioita monista näkökulmista.

5 Projektin toteutus

Projekti jakautui vaiheittain seuraavasti:

1. toimeksianto ja projektin käynnistäminen
2. suunnittelu ja aiheen tarkennus
3. lähdemateriaalin keruu
4. teorian kirjoitus
5. perehdytyskansion kokoaminen
6. dokumentointi ja arviointi
7. käyttöönotto, palaute ja päättäminen

Sain projektin toimeksiannon huhtikuussa 2012. Toimeksiantajan kanssa määriteltiin heti alkumetreille projektin aikataulu ja tavoitteet. Projektin päättymisajankohdaksi määriteltiin syksy 2012. Ensimmäinen vaihe oli tutustua alan kirjallisuuteen. Lähdekirjallisuuteen perehtymisen ohella alkoi perehdytysoppaan suunnittelu ja työstäminen. Projektin toteuttajalla oli omaan työkokemukseen perustuva vankka näkemys asioista, joita perehdytysoppaan tulisi sisältää.

Seuraavaksi edessä oli projektiin tarvittavan aineiston kerääminen. Pääasiallisena tiedonlähteenä toimi palvelupäällikkö, jolta sain paljon materiaalia. Tietoa kerättiin lisäksi kyselyllä sekä haastattelulla. Haastatteluun osallistuivat palvelupäällikkö sekä kaikki, jotka toimivat perehdyttäjinä. Lisäapuna kansion työstämisessä oli opinnäytetyön tekijän omakohtainen myymälän toimintatapoja ja työskentelyä koskeva tieto. Palvelupäällikön kanssa oli muutama tapaaminen ja hänen kanssaan käytiin lisäksi tiivistä sähköpostikeskustelua.

Perehdytysoppaan laatiminen tapahtui vähitellen osa kerrallaan tiedonhankinnan ja teoriaosuuden kirjoittamisen lomassa. Kokoaminen vei monta kuukautta aikaa suuren tarvittavan materiaalimäärän ja tiedonhankinnan haastavuuden vuoksi. Tiedonhankinnassa myymälän edustajilta, esim. palvelupäälliköltä oli ajoittain hankaluuksia saada ohjeita heidän kiireisen työtahtinsa vuoksi. Myymälän edustajia oli kuitenkin tärkeä kuunnella sisältöä ajatellen. Vuonna 2011 oli tehty työtyytyväisyyskysely, josta oli näkynyt perehdytyksen ontuvan, ja perehdyttämisestä oli kyselyssä annettu paljon palautetta. Tämän kyselyn pohjalta tätä perehdytyskansiota lähdettiin työstämään. Valmis perehdytyskansio luovutettiin toimeksiantajalle kirjallisessa ja sähköisessä muodossa marraskuussa 2012.

Teoriaosuutta alettiin kirjoittaa heti lähdekirjallisuuden etsimisen jälkeen. Perehdytyskansion sisällön suunnittelu ja teoriaosuuden kirjoittaminen tapahtuivat osin yhtäaikaaisesti. Teoriaosuuden kirjoittamiseen kului yllättävän paljon aikaa ja teorian sisällön rajaaminen oli

haastavaa. Teoriaosuuden kirjoittaminen tapahtui pääosin kesän 2012 aikana ja se oli kuta-kuinkin hiomista vaille valmiina syyskuussa 2012.

5.1 Projektin kuvaus

Tämän projektin tuotoksena syntyi erillinen perehdytyskansio Prisma Riihimäen kassaosastolle. Perehdytyskansio koostuu perehdytysoppaasta, joka on suunnattu uudelle työntekijälle, perehdyttäjän muistilistasta ja perehdytettävän tarkistuslistasta.

Toimeksiantajan toiveena oli saada käyttöön kattava perehdytyskansio, perehdyttäjän muistilista sekä perehdytettävän tarkistuslista. Perehdytyskansion avulla haluttiin varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus ja yhdenmukaisuus sekä ajantasaisuus. Toiveena oli saada kansio sähköisessä muodossa, jotta sitä on tarpeen mukaan helppo päivittää ja pitää tiedot ajantasaisina. Uuden työntekijän tullessa taloon kansio on tarkoitus tulostaa hänen käyttöönsä.

Perehdytyskansio on tuotettu MS Word-ohjelmalla. Varsinainen perehdytysopas on 28 sivun mittainen tietopaketti, jonka liitteinä ovat perehdyttäjän muistilista ja perehdytettävän tarkistuslista. Valmis materiaali on pyritty jäsentelemään mahdollisimman selkeäksi ja materiaalia selkeyttääkseni olen käyttänyt lihavoitteja ja muita erilaisia huomiointi keinoja.

Oppaan sisällysluettelo koostui pääotsikoista, jotka on jaettu edelleen alaotsikoihin.

1. Osuuskauppa Hämeenmaa työnantajana
2. Toiminnan kuvaus
3. Työsuhdeasiat
4. Prisman toimintatavat
5. Toiminta sosiaalisessa mediassa
6. Asiakaspalvelu
7. Asiakasomistajuus
8. Ikärajat
9. Myyntirajoitukset
10. Työturvallisuus

Oppaan kymmenen lukua pyrittiin sijoittamaan loogiseen järjestykseen. Ensimmäisessä luvussa, jossa kuvataan työnantaja, kerrotaan lyhyesti Osuuskauppa Hämeenmaasta, sen liiketoiminnasta, strategiasta, visiosta ja arvoista. Toisessa luvussa kuvataan Prisma Riihimäen toimintaa, tahtotilaa, toimintatapoja ja yhteisiä pelisääntöjä. Toisessa luvussa esitellään kassojen yhteiset pelisäännöt sekä Prisman toiminnalle määritelty tahtotila. Kolmannesta luvusta on luettavissa työsuhdeasioita aina työsopimus ja työaika-asioista henkilökuntaetuihin saakka.

Tässä luvussa on myös ohjeistus sairausloma- ja poissaolokäytännöistä. Koko Prisman yhteisistä toimintatavoista kertovassa neljännessä luvussa käsitellään muun muassa töihin saapumista ja töistä poistumista, myymälässä toimimista, tiedottamista sekä työvaateasioita.

Viidennessä luvussa käsitellään hyviä tapoja sosiaalisessa mediassa ja siellä toimimista. Sosiaalinen media on yleistynyt kovasti ja myös Hämeenmaa on laatinut omat ohjeistuksensa työntekijöilleen siitä, kuinka sosiaalisessa mediassa on sopivaa käyttäytyä. Kuudes luku on tiivistetty paketti aiheesta asiakaspalvelu. Asiakaspalvelu käsitteenä on niin laaja, että siitä saisi kirjoitettua oman oppaansa ja siksi siitä onkin ainoastaan pääkohdat. Luvussa on tietoa esimerkiksi palveluasenteesta, rahojen käsittelystä sekä asiakaspalautteista. Seitsemäs luku kertoo S-ryhmäläisille hyvin tärkeästä aiheesta, asiakasomistajuudesta. Tähän lukuun on koottu perustietoa asiakasomistajuudesta, jotta jokainen työntekijä osaa tarvittaessa kertoa asiakkaalle perusasiat asiakasomistajuuteen liittyen.

Seuraavassa, kahdeksannessa luvussa, käsitellään ikärajoja. Käsiteltävinä asioina tässä luvussa ovat asiakkaan iän todentaminen, omavalvonta sekä ikärajanpassi. Yhdeksännessä luvussa käsitellään myynnin rajoittamista. Luvussa esillä ovat niin aikarajoitukset, kuin esimerkiksi päihitysepäilyn aiheuttamat rajoitukset. Kymmenes ja viimeinen luku sisältää kosolti tärkeää tietoa. Tämä luku käsittelee työturvallisuutta. Työturvallisuuteen liittyvät ensiaputarvikkeet ja turvalliset käsittelytavat, mutta myös ohjeet erilaisia hätätilanteita varten.

Kansion loppuun on liitetty perehdyttäjän muistilista ja perehdytettävän osaamisen tarkistuslista. Perehdyttäjä käyttää muistilistaa perehdytyksen aikana, jotta kaikki asiat tulevat läpikäytyiksi. Perehdytettävä puolestaan tarkastaa osaamisensa tarkistuslistan avulla palvelupäällikön kanssa noin kahden viikon kuluttua perehdytyksestä. Perehdytyskansion sisältönsä takia salainen ja sitä ei julkaista. Perehdytyskansion yksityiskohtainen sisällysluettelo on tämän työn liitteenä.

5.2 Tuotoksen arviointi

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Prisma Riihimäen kassaosastolle perehdytysmateriaali, joka sisältää perehdytyskansion, perehdyttäjän muistilistan ja perehdytettävän tarkistuslistan. Projektin onnistumisen ja etenemisen taustalla oli yhteistyö Prisma Riihimäen palvelupäällikön sekä työntekijöiden kanssa, vaikka päävastuu olikin työn tekijällä. Toimeksiantajan edustaja oli mukana muokkaamassa materiaalin sisältöä. Tiivis vuorovaikutus toimeksiantajan ja työn tekijän välillä takasi tavoitteiden saavuttamisen ja hyvän lopputuloksen, johon molemmat olivat tyytyväisiä.

Projekti oli mielenkiintoinen ja antoisa. Tällainen projekti vaatii hyvin kurinalaista työskentelyä, ja ajoittain saikin taistella itsensä kanssa. Aikataulutamisessa ja aikataulussa pysymisessä oli ajoittain hankaluuksia. Ohjaajan vaihtumisen myötä projekti sai selkeämmän aikataulun ja uutta tuulta siipiensä alle ja valmistuikin sen jälkeen hyvää vauhtia. Lähdemateriaalin määrä yllätti itseni. Perehdyttämisestä kerrotaan hyvin monissa kirjoissa, mutta tieto on samankaltaista ja aivan perustietoa. Lisäksi monet kirjat ovat melko vanhoja. Lähdekirjallisuudeksi työhöni koetin etsiä lähdeaineistoa sieltä tuoreimmasta päästä.

Perehdyttäminen on ehdottoman tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue ja vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. Yritys tarvitsee osaavan, motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön. Tällaisen henkilöstön synnyttämän korkealaatuisen asiakaspalvelun avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan ja näin pyrkii tekemään myös Osuuskauppa Hämeenmaa ja sen myötä Prisma Riihimäki. Henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen kannattaa panostaa, sillä siihen suunnatut resurssit maksavat useimmiten itsensä takaisin, joskus jopa moninkertaisesti. Panostaminen henkilöstöön luo hyvät edellytykset työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin säilymiseen.

Palautetta perehdytyskansioista ja sen toimivuudesta käytännön työssä ei ole ehditty saada, sillä kansio luovutettiin yrityksen käyttöön samaan aikaan, kun opinnäytetyö valmistui.

5.3 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Perehdytyskansio tulisi ottaa Prismassa käyttöön niin, että kaikki työntekijät perehdyttäjien lisäksi tietävät tällaisen kansion olevan olemassa ja tietävät mistä sen saa. Mikäli kansioista tai sen sisällöstä annetaan palautetta, tulee palaute ottaa huomioon ja tehdä tarvittavat muutokset heti. Toimeksiantajan tulee pitää huoli siitä, että kaikki uudet työntekijät saavat paperiversion perehdytysoppaasta heti työsuhteen alussa.

Toivon, että perehdytysprosessin kehittämistä jatketaan. Perehdyttämistä kehitettäessä on tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotankin uutta kyselyä perehdytyksestä tehtäväksi esimerkiksi noin vuoden kuluttua. Silloin nykyiset kehittämistoimet alkavat jo näkyä ja nähdään, onko perehdyttämisprosessin kehittämisestä ollut hyötyä ja ollaanko perehdytykseen tyytyväisempiä kuin aiemmin.

Perehdytyskansio tulee olemaan toimeksiantajalla sähköisessä muodossa. Toivonkin, että sähköistä muotoa tullaan hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Käytänteiden tai ohjeistusten muuttuessa uudet ohjeet tulee viipymättä kirjata kansioon vanhojen ohjeiden tilalle ja myös täysin uudet ohjeet tulee lisätä kansioon. Mikäli kansiota ei muokata heti ohjeistusten muuttuessa, vanhenee kansion tiedot huomaamatta ja jonkin ajan kuluttua kansio ei ole enää

pätevä ja käyttökelpoinen. Tekemääni kansiota voisi jatkojalostaa niin, että infopisteeseen töihin tuleville työntekijöille räätälöitäisiin oma perehdytyskansio. Infopisteen työntekijöiden kun pitää osata vielä enemmän asioita, kuin kassalla työskentelevien.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Prosessina opinnäytetyön teko oli antoisaa, paljon työtä ja lähdemateriaaleihin tutustumista, tutkimuksen suunnittelua, toteutusta ja analysointia sekä itse perehdytyskansion luominen. Aikaa tätä työtä tehdessäni olen käyttänyt mielestäni paljon. Ajoittain projekti oli stressaava, mutta en kuitenkaan koe prosessin olleen liikaa itseäni kuluttava. Vahva pohjatieto Prisma Riihimäestä ja kassaosastosta oli ehdottomasti eduksi työtä tehdessäni. Toimintatavat ja ihmiset Prismassa olivat jo ennestään tuttuja. Aloitin opinnäytetyöni teon huhtikuussa 2012 ja työ valmistui marraskuussa 2012. Käyttämäni aika tuntui sopivan mittaiselta tämän kaltaisen työn tekemiseen. Oli aikaa antaa työn kypsyä mielessä ja oli myös hyvin aikaa istua tietokoneelle ja kirjoittaa sitä. Koulun puolelta saamani opinnäytetyön ohjaaja vaihtui kesken projektin. Ohjaajan vaihtuessa työn kriittisimmät hetket olivat vielä edessäpäin. Ohjaaja, jonka sain vanhan ohjaajani tilalle, oli hyvin kannustava. Se, että hän uskoi työhöni antoi minulle paljon motivaatiota tehdä työstä niin hyvä kuin vain pystyin ja myös vauhditti huomattavasti työn tekemistä. Aiheen valinta onnistui hyvin ja aihe oli itseäni kiinnostava ja motivoiva sekä toimeksiantajalle tärkeä ja ajankohtainen. Asia, johon olen myös hyvin tyytyväinen, on se, että aiheeni oli suuntautumisopintojeni mukainen. Tämä vahvisti uskoani sen suhteen, että olen valinnut suuntautumisopintoni oikein ja haluan tulevaisuudessa työskennellä henkilöstöhallinnon parissa.

Työn teoriaosuuden kirjoittaminen ja tiedonkeruu perehdytyskansiota varten aiheuttivat minulle eniten ongelmia. Oli haastavaa rajata aihe ja valita kaikesta tiedosta juuri se oleellinen. Tämä työ kehitti tiedonhakutaitojani paremmiksi ja kirjaston hakuohjelmat tulivatkin tutuiksi työtä tehdessä. Haastetta työhön toi oleellisen tiedon kerääminen, tekstin jäsentely ja yhdistäminen, mutta nämä taidot karttuivat projektin edetessä. Riihimäen kirjasto, jota pääasiassa käytin hakiessani tietoa, aiheutti omat haasteensa, sillä sieltä oli hyvin vaikea löytää englanninkielistä materiaalia. Kyseisen kirjaston vieraskielisen kirjallisuuden valikoima on hyvin suppea.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli melko tiivistä, mikä osaltaan auttoi opinnäytetyön teossa. Tiivis yhteistyö varmisti myös, että työstä tuli halutunlainen ja toimeksiantajalle oikeasti hyödyllinen. Lisähaasteita toimeksiantajan puolelta projektiin toi se, että Prisma Riihimäen palvelupäällikkö vaihtui kesällä suunnilleen työn puolivälin tienoilla. Onneksi sekä uuden että vanhan palvelupäällikön ajatukset olivat melko samankaltaiset.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

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

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualueilla. Työturvallisuuskeskus 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kangas, P. & Hämäläinen, K. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Prisma Riihimäki tutuksi - opas. 2012. S Hämeenmaa.

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

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

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen -strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. 1. - 2. painos. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset lähteet

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 13.11.2012.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hyvä perehdytys -opas. 2007. Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 1.8.2012.

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

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työturvallisuuskeskus. TTK. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 30.7.2012.

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

Prisma lyhyesti. 2012. Viitattu 11.9.2012.

http://www.prisma.fi/market/prisma?a_Visit:dockat=010_Prisma_fi09019b36807add9f&myymala=Prisma+Riihim%C3%A4ki&paikkakunta=Riihim%C3%A4ki&osuuskauppa=H%C3%84MEENMAA&pageName=Doc

Hallinto ja johto. 2012. S-kanava. Viitattu 11.9.2012.

<http://www.s-kanava.fi/web/hameenmaa/hallinto-ja-johto>

Tietoa Osuuskaupasta. 2012. S-kanava. Viitattu 30.7.2012. <http://www.s-kanava.fi/web/hameenmaa/tietoa-alueosuuskaupasta>

Kuviot

Kuvio 1. Perehdytysprosessi

Kuvio 2. Työnopastuksen viisi askelta

Liitteet

- Liite 1. Kassahenkilöiden perehdytystä koskeva kysely
- Liite 2. Perehdyttäjän haastattelun kysymykset
- Liite 3. Perehdytyskansion sisällysluettelo

6. Millaisia asioita olisi hyvä olla muistintukena luettavissa uudesta perehdytysmateriaalista?

7. Millaisia ajatuksia perehdyttäminen sinussa herättää? Sana on vapaa.

Taustatietoja:

- | | | |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Sukupuoli | <input type="radio"/> Nainen | <input type="radio"/> Mies |
| 2. Ikä | <input type="radio"/> 18 - 26 vuotta | <input type="radio"/> 27 -35 vuotta |
| | <input type="radio"/> 36 - 44 vuotta | <input type="radio"/> 45 - 54 vuotta |
| | <input type="radio"/> 55 - 64 vuotta | <input type="radio"/> yli 64 vuotta |
| 3. Olen tullut taloon töihin vuonna _____. | | |
| 4. Minut on perehdyttänyt työhön | <input type="radio"/> perehdyttäjä | <input type="radio"/> esimies |
| 5. Olen työskennellyt aiemmin kassalla | <input type="radio"/> kyllä | <input type="radio"/> en ole |
| 6. Olen toiminut aiemmin muissa työtehtävissä Prismassa | <input type="radio"/> kyllä | <input type="radio"/> en ole |

Liite 2. Perehdyttäjän haastattelun kysymykset

1. Millaisena koet perehdytyksen riittävyyden tällä hetkellä?
2. Riittääkö käytössä oleva perehdytysaika perehdytettäville?
3. Mikä tai mitkä asiat tuottavat hankaluuksia perehdytyksessä?
4. Millaiset asiat kassatyössä aiheuttavat eniten hankaluuksia uusille työntekijöille?
5. Millaisia asioita olisi hyvä olla muistintukena luettavissa uudesta perehdytysmateriaalista?
6. Oletko käyttänyt perehdytyksessä tarkistuslistaa? Koetko / kokisitko sellaisen hyödylliseksi?
7. Mitä asioita tai osa-alueita kehittäisit perehdytyksestä?
8. Millaisia jatkotoimenpiteitä perehdytyksen jälkeen tulisi mielestäsi olla?

Liite 3. Perehdytyskansion sisällysluettelo

1. Osuuskauppa Hämeenmaa työnantajana
 - 1.1 Osuuskauppa Hämeenmaa
 - 1.2 Prisma Riihimäki
 - 1.3 Strategia ja visio
2. Toiminnan kuvaus
 - 2.1 Tahtotila
 - 2.2 Prisman tapa palvella
 - 2.3 Kassojen yhteiset pelisäännöt
3. Työsuhdeasiat
 - 3.1 Työsopimus ja palkanmaksu
 - 3.2 Työaika ja tauot
 - 3.3 Henkilökuntaedut
 - 3.4 Sairauslomat ja poissaolot
 - 3.5 Työterveyshuolto
 - 3.6 Työehtosopimus
4. Prisman toimintatavat
 - 4.1 Töihin saapuminen ja töistä poistuminen
 - 4.2 Kulunvalvontajärjestelmä
 - 4.3 Tupakointi
 - 4.4 Puhelimen käyttö
 - 4.5 Ilmoitustaulut ja tiedotusmonitori
 - 4.6 Poistumistarkastukset ja henkilökohtaiset ostokset
 - 4.7 Työvaatteet ja yleinen olemus
 - 4.8 Liikesalaisuudet
5. Toiminta sosiaalisessa mediassa
 - 5.1 Roolit sosiaalisessa mediassa
 - 5.2 Pelisäännöt
 - 5.3 Työntekijöille tarkoitetun ryhmän perustaminen
 - 5.4 Puuttuminen S-ryhmää koskevaan keskusteluun
 - 5.5 Vastuu kirjoituksista
6. Asiakaspalvelu
 - 6.1 Palveluasenne
 - 6.2 Kassapalvelu
 - 6.3 Rahojen käsittely
 - 6.4 Hälytinten käyttö
 - 6.5 Yhteistyö osastojen välillä
 - 6.6 Asiakaspalaute
 - 6.7 Tupakan myynti
7. Asiakasomistajuus
 - 7.1 Asiakasomistaja edut
 - 7.2 Asiakasomistajaksi liittyminen
 - 7.3 S-Etukortti
8. Ikärajat
 - 8.1 Asiakkaan iän todentaminen
 - 8.2 Omavalvonta
 - 8.3 Ikärajapassi
9. Myyntirajoitukset
 - 9.1 Myyntiaikarajoitukset
 - 9.2 Tupakka- ja alkoholilaki

10. Työturvallisuus

- 10.1 Ensiaputarvikkeet
- 10.2 Yleinen siisteys ja järjestys
- 10.3 Työergonomia
- 10.4 Turvalliset käsittelytavat
- 10.5 Turvapainike
- 10.6 Häätätilanne
- 10.7 Väkivaltatilanne
- 10.8 Pelastussuunnitelma