

Toni Heikkilä

**Perehdyttämisopas Asuntolakeus Oy:lle**

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi

Tekijä: Toni Heikkilä

Työn nimi: Perehdyttämisosas Asuntolakeus Oy:lle

Ohjaaja: Pirjo Salmela

Vuosi: 2013

Sivumäärä: Työ 36 + Opas 48

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia ja toteuttaa Asuntolakeus Oy:lle mahdollisimman monipuolinen perehdyttämisosas, jonka avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti osaksi uutta työyhteisöä. Tarkoituksena on, että myös vanhat työntekijät pystyvät hyödyntämään kyseistä perehdyttämisosasta, esimerkiksi työtehtävien vaihtuessa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstön kehittämisestä sekä perehdyttämisestä. Ensimmäinen luku käsittelee henkilöstön kehittämistä, sen tavoitteita ja kehittämiskohteiden tunnistamista. Toisessa luvussa käsitellään perehdyttämistä, perehdyttämisosan laatimista ja työnopastusta.

Työ toteutettiin perehdyttämisosana. Perehdyttämisosasta tehdessäni hyödynsin jo organisaatiossa olemassa olevaa perehdyttämiskansiota. Perehdyttämisosan runko oli tiedossa, jonka ympärille lähdin rakentamaan. Lisäksi osaan toteutuksessa hyödynsin yritykseen liittyviä materiaaleja.

Perehdyttämisosan tekeminen oli mielenkiintoinen kokemus, ja samalla sain paljon uutta tietoa henkilöstön kehittämisestä ja perehdyttämisen tärkeydestä organisaatiossa.

Työn viimeisessä osuudessa käsitellään johtopäätökset opinnäytetyöstä ja omat ajatukset työssä onnistumisessa.

Avainsanat: perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, oppiminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: Business Administration

Specialisation: Accounting

Author: Toni Heikkilä

Title of thesis: Employee orientation guide for Asuntolakeus Ltd

Supervisor: Pirjo Salmela

Year: 2013

Number of pages: Work 36 + Guide 48

Number of appendices: 1

---

The purpose of this thesis was to plan and implement a diverse employee orientation guide for Asuntolakeus Ltd, which helps a new employee come inside the organisation. The second purpose of this orientation guide is to help older workers e.g. when their tasks change.

The theoretical framework of this thesis consists of human resource development and introduction. The first chapter deals with human resource development, its objectives and focus of development. The second chapter describes employee orientation, the preparation of an employee orientation programme, and occupational instruction and guidance.

This thesis was implemented as an employee orientation guide. When writing this introduction guide, I exploited an old introduction folder. The body of the introduction guide had already been defined. I also used the organization's materials for the preparation of this guide.

Making the introduction guide was an interesting experience, and I also got a lot of new information about human resource development and employee orientation. These things are very important for the organization.

The final part of the work includes a summary of the results of the thesis and my own assessment of the success of the process.

Keywords: employee orientation, human resource development, learning

# SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ .....	2
THESIS ABSTRACT .....	3
1 JOHDANTO .....	5
1.1 Työn taustat .....	5
1.2 Työn tavoitteet.....	6
2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN .....	7
2.1 Henkilöstön kehittämisen tavoitteet.....	7
2.2 Oppiva organisaatio .....	10
2.3 Oppiminen – kehittämisen lähtökohta .....	12
2.4 Kehittämissuunnitelmat ja kehittämiskohteiden tunnistaminen .....	14
2.5 Kehityskeskustelu .....	16
3 PEREHDYTTÄMINEN .....	19
3.1 Perehdyttämisen tavoitteet.....	19
3.2 Perehdyttämisohjelman laatiminen .....	21
3.3 Perehdyttämisen laajuus.....	23
3.4 Perehdyttäminen ja työnopastus .....	24
3.5 Intranetin ja muun oheismateriaalin käyttö perehdyttämisessä .....	25
3.6 Hyvä perehdyttäjä .....	27
3.7 Perehdytys fuusio/yrityskaupoissa .....	29
4 PEREHDYTTÄMISOPAS.....	30
4.1 Asuntolakeus Oy:n esittely.....	30
4.2 Kiinteistömaailma –ketju .....	30
4.3 Perehdyttämisoppaan toteutus ja sisältö.....	31
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
LÄHTEET .....	35
LIITTEET .....	1

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustat

Päättötyön aiheen valitseminen oli haasteellista, koska aiheen tulisi olla ajankohtainen, sen tulisi olla mahdollisimman laaja ja monipuolinen ja ennen kaikkea, työn aiheen tulisi kiinnostaa tekijäänsä. Lopulta valitsin aiheeksi perehdyttämisoppaan. Valintaan vaikutti suuresti oma kiinnostukseni aihetta kohtaan ja yritys, jossa suoritin työharjoitteluni, heillä taas oli tarvetta perehdyttämisoppaalle, joten loppujen lopuksi päätös oli varsin helppo. Työelämässä perehdyttäminen on erittäin tärkeä ja oleellinen asia, lisäksi se on ajankohtainen aihe nykypäivänä. Perehdyttäminen on yksi osa yrityksen kilpailukykyä ja sen vuoksi toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti. Päivittäinen kehitys tuo muutoksia toimintaan, jotka koskevat koko organisaatiota.

Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijällä myönteinen ja laaja kuva organisaatiosta sekä saada uusi työntekijä osaksi organisaatiota. Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä saa kaiken oleellisen tiedon organisaatiosta ja tulevista työtehtävistä. Mitä paremmin perehdyttäminen tullaan suorittamaan, sitä paremmin vältetään työtapaturmilta ja uusi työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi organisaation ja työtehtävien edessä.

Perehdyttäminen kohdistuu myös vanhoihin työntekijöihin, ei ainoastaan uusiin työntekijöihin. Yrityksessä pitkään työskennelleet henkilöt tarvitsevat yhtä lailla perehdyttämistä kuin uudet työntekijät. Esimerkiksi työtehtävien vaihtuessa perehdyttäminen tulee ajankohtaiseksi. Hyvällä perehdyttämisellä varmistetaan osaava henkilökunta, mahdollisimman pieni vaihtuvuus henkilöstössä ja tapaturmat saadaan minimoitua.

## 1.2 Työn tavoitteet

Tavoitteena on laatia ja toteuttaa Asuntolakeus Oy:lle mahdollisimman monipuolinen perehdyttämispöytäkirja, jonka avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti osaksi uutta työyhteisöä. Perehdyttämispöytäkirjaan tarkoituksena on antaa uusille työntekijöille ja harjoittelijoille riittävän laaja ja monipuolinen kuva organisaatiosta, sen tavoitteista ja ennen kaikkea tulevista työtehtävistä. Tarkoituksena on, että myös vanhat työntekijät pystyisivät hyödyntämään kyseistä perehdyttämispöytäkirjaa, esimerkiksi vanhojen työtehtävien vaihtuessa uusiin tai kysymyksissä, jotka koskevat organisaatiota.

Perehdyttämispöytäkirjaan tulee pitää kaikki oleellinen tieto sisällään, jotta se olisi toimiva kokonaisuus. Toimivuuteen vaikuttaa vahvasti myös se, että perehdyttämispöytäkirjaan asiat käsittelevät juuri Asuntolakeuden sisäisiä asioita ja tavoitteita. Pöytäkirjaan tulee myös olla helposti päivitettävissä, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty irti myös tulevaisuudessa.

Perehdyttämispöytäkirjaan lisäksi työssä käydään läpi perehdyttämisen kokonaisuutta, siihen oleellisesti vaikuttavia asioita ja sen tärkeyttä nykypäivän työelämässä. Toinen oleellinen asia, mitä työssä tulen nostamaan esille, liittyy henkilöstön kehittämiseen ja jatkuvan oppimisen tärkeyteen.

## 2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Luvussa 2 käsitellään henkilöstön kehittämistä työntekijöiden ja organisaation näkökulmista sekä perehdyttämisen ja työnopastuksen tärkeyttä. Lisäksi luvussa käydään läpi oppivaa organisaatiota, oppimista kehittämisen lähtökohtana, kehittämiskohteiden tunnistamista sekä kehityskeskusteluiden hyötyjä.

### 2.1 Henkilöstön kehittämisen tavoitteet

Henkilöstön kehittämisessä on tarkoituksenaan kehittää työntekijän henkilökohtaisia taitoja ja kykyjä sekä osaamista (Human resources, Human resource development [Viitattu 09.12.2012]). Henkilöstön kehittäminen sisältää monia mahdollisuuksia liittyen työntekijän koulutukseen, urakehitykseen, johtamiseen, valmennukseen ja organisaation kehittämiseen.

Hätösen (2000, 7) mukaan suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että yrityksellä on oikeat henkilöt oikeassa paikassa oikeaan aikaan sekä että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä juuri sitä työtä, joka on yrityksen kannalta tarkoituksenmukaista. Henkilöstön kehittämisen päämäärät ovat sidoksissa yrityksen olemassaolon tarkoitukseen ja sen arvoihin. Henkilöstön osaaminen ratkaisee osaltaan sen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. Yritysten toimintaympäristössä vallitsee yhä kovempi kilpailu markkinoista, joten henkisistä voimavaroista on tullut myös tärkeä kilpailutekijä. Henkilöstön kehittäminen takaa yritykselle osaavan henkilöstön nyt ja tulevaisuudessa. Ihmiset pystyvät jatkuvasti oppimaan ja menestymään tehtävissään. Pätevyyteen vaikuttavat älykyys, fyysiset taidot, tiedolliset valmiudet, arvot, persoonalliset piirteet ja motiivit. Työelämän muuttuessa muuttuvat yksittäiset työtehtävät sekä myös pätevyyden vaatimukset. Työelämässä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan merkittäviä muutoksia, jotka tulevat koskettamaan kaikkia työelämässä olevia. Helsilän & Salojärven (2009, 155) mukaan henkilöstön kehittämisellä voidaan viitata yksilöiden kehittämiseen työelämässä, koko organisaation kehittämiseen tai jopa koko työelämän osaamisen kehittämiseen.

Irlantilaiset Garavan, Gunningle ja Morley (Helsilä & Salojärvi 2009, 155-156) ovat vuonna 2000 tunnistaneeet kolme tapaa, joiden avulla pystytään ymmärtämään organisaatioiden halua satsata henkilöstönsä kehittämiseen:

Heidän ensimmäisenä perusteena on organisaation tahto vahvistaa toimintaa, jonka uskotaan olevan kytköksissä suoraan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin kehittämisellä on selvä välinearvo eli kehittämisellä organisaatio voi saada aikaan käyttäytymistä tai osaamista, joka on tarpeellista organisaation kokonaistoiminnan kannalta.

Heidän toisena perusteena kehittämistoimenpiteillä on halu edistää organisaation oppimista. Tämän ajattelun mukaan oppimisella on itseisarvo. Kokonaisuutena kehittyvä ja hyvinvoiva organisaatio saa aikaan myös parempaa tulosta eri sidosryhmien, niin henkilöstön kuin omistajien näkökulmasta. Tällöin kehittämisen toimenpiteillä ei ole selkeää kytköstä organisaation yksilöityihin liiketoimintatavoitteisiin.

Heidän kolmas lähestymistapa sijoittuu kahden edellä mainitun perusteen väliin. Sen mukaan kehittämistoimenpiteet ovat yksi hyödyllinen keino tasapainottaa työnantajan ja henkilöstön erilaisia odotuksia. Osaamisen tietoinen kehittäminen on tärkeää yksilön sitoutumisen ja työmotivaation kannalta. Sitoutuminen ja työmotivaatio edistävät yksilön hyvää suorittamista ja näin ollen johtavat myös työnantajan näkökulmasta suosiolliseen lopputulokseen. Edistämällä henkilöstölle tärkeitä asioita, työnantaja parantaa samalla koko yrityksen tilannetta ja tulevaisuusennustetta.

Yritykset vaikuttavat siihen, kuinka työntekijöitä johdetaan ja kehitetään (Grugulis 2007, 2–3). Työntekijöiden kehittäminen on henkilöstöpolitiikan avain ja sitä on pidetty yhtenä osana henkilöstön johtamisessa. Ominaisuuksien kehittyessä työntekijöiden on helpompi hyödyntää opittuja taitoja. Henkilöstön kehittämiseen rahaa käyttävät organisaatiot sijoittavat samalla tulevaisuuteen.

Helsilän & Salojärven (2009, 156) mukaan työnantajien panostukset henkilöstön kehittämiseen voidaan nähdä tietynlaisena takeena siitä, että ihminen ja hänen



osaamisensa nähdään tarpeelliseksi yrityksen tulevaisuuden kannalta. Työnantajan kustantaman ja tukeman koulutuksen sekä valmennuksen voidaan tulkita olevan eräänlainen takuu henkilöiden töiden jatkuvuudesta organisaatiossa epävarmoinakin aikoina. Tämä luo luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta, jotka ovat edelleen yksilöiden ja yhteisöjen luovuuden perusedelleytyksiä. Ihminen haluaa luonnostaan tehdä parhaimpansa, ylittää itsensä ja onnistua yhdessä. Osaamisen jatkuva kehittäminen on puolestaan yksi merkittävimpiä asioita työelämässä onnistumisten taustalla. Onnistumiset puolestaan edelleen rakentavat sekä jaksamista että positiivista asennetta omaa työtä kohtaan. Henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä panostuksena ammattitaitoon, työhyvinvointiin sekä työn merkitykselliseksi kokemiseen onnistumisten kautta.

Työelämän muutokset ovat haaste osaamiselle (Hätönen 2000, 9). Toiminnan tulosta ei arvoida enää pelkästään omistajien mittarilla, vaan niiden rinnalle on nostettu henkilökunnan ja asiakkaiden tyytyväisyyttä kuvaavat mittarit. Jokaisen osaamisen täytyy olla huipputasolla ja jokaisen on tarkkaan tiedettävä mitä tehdään. Elinikäisestä oppimisesta on tullut keskeinen työelämän kehitykseen vaikuttava ajatus. Vaadittaessa ihmisiltä jatkuvaa oppimista, saatetaan ihmisten oppivan työolosuhteisiin ja tehtäviin, jotka eivät aina vastaa käsityksiä inhimillisestä työstä. Suurin osa työntekijöistä työskentelee edelleen työtehtävissä, jotka tarjoavat heille vain vähäisiä mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen, osallistumiseen ja uralla etenemiseen. Toiset taas joutuvat työskentelemään omien resurssiensa ääri rajoilla, jolloin laaja-alainen ja monipuolinen kehitys on jopa mahdotonta. Työelämän kehittämisen yhteydessä täytyy aina kysyä, minkälaista on jatkuva ja elinikäinen oppiminen, jota työntekijöiltä odotetaan.

Kauhasen (2009, 153) mukaan itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio voi ainoastaan luoda oppimisedelleytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Halutessaan jokainen voi valita henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaansa oman konkreettisen tavoitteensa, kuten diplomin tai tutkinnon tai jonkin määrän opintoviikkoja jossakin oppilaitoksessa, tai itsensä kehittämisen muilla tavoin. Henkilöstön kehittämisen keinoja on periaatteessa runsaasti, eivätkä ne usein riipu henkilön peruskoulutustasosta, sijaintipaikasta tai taloudellisesta asemasta. Samalla kun vastuu oman ammattitai-

don ylläpitämisestä ja itsensä kehittämisestä on ensisijaisesti siirtynyt henkilölle itselleen, yhteiskunta myös on panostanut voimakkaasti erilaisen koulutuksen ja itsensä kehittämisen tarjontaan.

Henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat myös voimakkaasti ne muutokset, jotka käsittelevät arvoja ja sosiaalista kanssakäymistä (Hätönen 2000, 11). Yksilöllisyys korostuu ja se merkitsee mm. ihmisten lisääntyvää halua kehittää itseään. Koulutusta ja kehitystä ei haeta enää ”valmiiden koulutusputkien” mukaisesti, vaan luodaan yksilöllisiä ja räätälöityjä koulutus- ja kehitysohjelmia.

## **2.2 Oppiva organisaatio**

Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kykyjään saadakseen aikaan haluamiaan asioita (Hätönen 2000, 15). Oppivassa organisaatiossa rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen, eikä keskitytä vain säilyttävään tai sopeuttavaan oppimiseen. Henkilöstön osaamisessa ei ole vain kyse yksilön taidoista ja tiedoista, vaan useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistymisestä. Oppiminen ei rajoitu ainoastaan siihen, että reagoidaan ulkoisiin muutoksiin. Yrityksen katsotaan voivan oppimisen avulla muuntaa, paitsi itseään, myös osaltaan sitä ympäristöä, jossa se toimii. Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan.

Kauhasen (2009, 159) näkemyksen mukaan organisaation oppiminen ei ole sama kuin yksilöiden oppiminen. Vaikka yksilöt oppisivat hyvin, organisaatio ei välttämättä uusiudu, elleivät yksilöt opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen: se tarkoittaa organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation oppiminen noudattaa kehää.

Sen osat ovat:

- Oppiminen ja kokemus
- Opitun arviointi
- Opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi
- Kokeileminen tai mallin soveltaminen uudessa tilanteessa

Oppiva organisaatio tarjoaa rakenteet, joissa organisaation oppiminen voi toteutua ja jossa ihmiset voivat kehittää ja käyttää oma osaamistaan, ovat motivoituneita, sitoutuneita ja sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen (Verkkolähde 2).

. Tyypillisiä piirteitä oppivalle organisaatiolle:

- Jokainen voi vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tavoitteisiin. Rakentava palaute on oppimista varten.
- Organisaatiossa on paljon positiivista viestintää ja kannustava kulttuuri.
- Osaamisen ja tiedon hankkimiseen ja sen hyödyntämiseen panostetaan. Organisaatiossa on tilaa ja aikaa oppia uutta ja jakaa osaamista.
- Esimiehet ymmärtävät tietotyön luonteen ja osaavat johtaa. Tiedetään, mitä osataan ja miten ihmiset voivat, miten sitoutuneita he ovat ja miten ymmärtävät yrityksen tavoitteet.

Olennaista on, että oppiminen yhdistetään yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin ja oppiminen nähdään samalla tavalla yrityksen tehtävänä kuin tavaroiden ja palveluiden tuottaminen (Hätönen 2000, 17–18). Oppiminen voidaan yhdistää itse ”tuotantoprosessiin”, eikä se myöskään vie enemmän aikaa kuin palvelun tuottaminen.

Oppimisenäkökulma merkitsee sitä, että laaditaan sekä yrityskohtaisia, ryhmäkohtaisia ja henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia.

### **2.3 Oppiminen – kehittämisen lähtökohta**

Oppivaa yritystä ei rakenneta hetkessä (Viitala 2004, 191–192). Parhaiten onnistuneet esimerkit ovat tulosta ajan myötä karttuneista ja huolellisesti vaalituista sitoumuksista, asenteista ja johtamisen prosesseista. Oppimiskyvyn kehittäminen edellyttää kärsivällistä ja määrätietoista otetta ja koko organisaation huomioimista. Aivan ensimmäiseksi oppimiselle on luotava suotuista ympäristö. On myös huolehdittava siitä, että henkilöstöllä on valmiudet oppimiseen. Henkilökunnalle on olennaisen tärkeää järjestää koulutusta ja valmennusta aivoriihitoiminnan, ongelmienratkaisun, kokeilujen arvioinnin ja oppimisen ydintaitojen alalla.

Viitalan mukaan oppimista vauhdittaa tehokkaasti esimerkiksi yrityksen rajojen avaaminen ja ajatustenvaihdon kannustaminen.

- Muilta oppiminen on yleistynyt hyväksyttynä ja tehokkaana tapana oppia. Jopa eri alojen yritykset pystyvät tarjoamaan hedelmällisiä ideoita ja toimia eräänlaisina luovan ajattelun katalysaattoreina. Hyöty saadaan tutkimalla toimintatapoja eli sitä, miten työ tehdään ja miten toiminta on järjestetty.
- Tiedon levittäminen on tehokas tapa edistää oppimista. Jotta oppiminen ei jäisi paikalliselle tasolle, tiedon täytyy levitä nopeasti ja tehokkaasti koko yritysorganisaatioon. Esimerkiksi sisäiset lehdet, ilmoitustaulut, tiedotteet, työyksikköpalaverit ja ihmisten liikkuminen organisaatiossa edistävät tiedon leviämistä. Oppimisen yksi perusedellytys onkin asianmukainen ja ajantasainen informaatio, joka on kaikkien saatavilla sellaisessa muodossa, että sitä on helppo käyttää.

Henkilöstön oppimistarpeiden määrittelyssä esimiehet ovat avainasemassa (Viitala 2004, 196). Toimintojen laadun ja kehittymisen keskeinen tekijä on henkilöstön

osaaminen ja osaamisen kehittyminen, eikä sitä ole mahdollista erottaa muusta operatiivisesta toiminnasta. Kehittämistarpeita arvioidaan jatkuvasti osana jokapäiväistä toimintaa, mutta tukena täytyy olla myös järjestelmällistä tiedon keruuta ja analysointia. Kehittämistarpeiden kartoitus alkaa usein kehityskeskusteluista, joissa esimies yhdessä alaisensa kanssa käy läpi hänen osaamisalueitaan ja kehittämistarpeitaan.

Työelämään liittyvää osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella kohderyhmän näkökulmasta sekä käytettyjen menetelmien tavoista (Helsilä & Salojärvi 2009, 153). Osaamisen kehittäminen kohdistuu pääasiallisesti henkilöstöön, työyhteisöön, johtoon, avainhenkilöihin tai koko työyhteisöön. Osaamisen kehittämisen menetelmäksi mielletään ensisijaisesti täydennyskoulutus, mutta todellisuudessa kaikista osaamisen kehittymisestä valtaosa tapahtuu työpaikoilla.

Mikäli osaaminen on organisaatiolle nimenomaan kilpailuetukysymys, esimiehen tärkein tehtävä on rakentaa organisaatio sellaiseksi, että oppiminen on mahdollista (Helsilä 2009, 77–78). Oppivalle organisaatiolle on tärkeää tiimimäinen työskentely ja systemaattinen ajattelu, eli sen tunnistaminen, että kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Nykyisin ymmärretään yhä laajemmin, että osaamisen kehittyminen on kaikkien vastuulla. Jokainen henkilö kantaa oman vastuunsa siitä, että hänen pätevyytensä on ajan tasalla ja hän säilyttää kyvyn oppia tehokkaasti. Työnantajien vastuulla on kuitenkin tarjota mahdollisuus kehittää osaamista työssä sekä työpaikan ulkopuolella. Se voi merkitä esimerkiksi erilaisia koulutustapahtumia tai koulutusohjelmia, joihin henkilöt voivat osallistua.

Viitala (2004, 206–207) toteaa organisaatioiden olevan jatkuvassa muutoksessa. Niissä työskentelevät ihmiset muuttavat ja kehittävät rakenteitaan ja toimintamallejaan jatkuvasti vastaamaan paremmin toimintaympäristön muutoksia ja sidosryhmien odotuksia. Organisaation oppiminen edellyttää jatkuvaa parantamista. Sen taustalla on myönteinen perussuhtautuminen, joka johtaa yritystä jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Sitä voi nimittää kehittäväksi tai oppivaksi otteeksi toimintaan. Tavoitteena on saada kehittävä toiminta jatkuvaksi ja osaksi yrityksen kaikkea toimintaa. Tästä seurauksena on jatkuva sarja pieniä, tutkivia liikkeitä kohti toiminnan parempaa laatua. Tämä ei kuitenkaan aina riitä, vaan joskus on tarpeen

tehdä kerralla laajempia ja perusteellisempia muutoksia. Näin saattaa olla esimerkiksi kriisitilanteessa, joka aiheutuu kilpailutilanteen muutoksesta, kysynnän äkillisestä laskusta tai sisäisestä konfliktista. Vahvemmat kehittämistoimet ja –hankkeet voivat tulla tarpeellisiksi myös strategisten suunnanmuutosten yhteydessä tai muuten koetusta sisäisestä tarpeesta. Hätönen (2000, 10) näkee pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämisen entistä tärkeämmäksi yritysten menestymisen varmistamiseksi ja vaikeiden kriisien välttämiseksi. Tuottavuuden ja kilpailukyvyyn kehittäminen ovat jatkuvasti tärkeitä. Näissä pyrkimyksissä yritysten inhimilliset resurssit ja niiden oikea organisointi ovat nouseet keskeiseen rooliin.

## **2.4 Kehittämissuunnitelmat ja kehittämiskohteiden tunnistaminen**

Viitalan (2004, 207) mukaan organisaation kehittämisessä pyritään parantamaan sekä organisaation tehokkuutta että työntekijöiden hyvinvointia. Niiden katsotaan vahvasti liittyvän toisiinsa, sillä ainoastaan hyvinvoiva työntekijä voi olla tehokas. Organisaatiossa kehittämisen kohteena voivat olla mitkä tahansa organisaation toimintaan vaikuttavat asiat, esimerkiksi henkilöstö, rakenteet, teknologia, prosessit, liikeidea tai kulttuuri. Organisaatioiden kehittämishankkeet ovat erityisesti kehittämiskonsulttien työkenttää ja liiketoiminta-aluetta. Ulkopuolisen asiantuntijan ja koordinoivan henkilön tarve tunnustetaan monissa kehittämistilanteissa. Organisaatioiden kehittämisen tyypillisiä keinoja ovat ongelmien kartoittaminen ja ilmapiirimittaukset, ryhmätyön ja vuorovaikutussuhteiden kehittäminen. Organisaation ja työyhteisön kehittämisen ohella täytyisi aina tavoitella myös yksilöiden persoonallisen kasvun tukemista. Samalla pyritään edistämään avointa tiedon jakamista, vuorovaikutusilmapiiriä, henkilöstön erilaisuuden sietoa ja ymmärtämistä sekä osallistumista kehittämiseen ja päätöksentekoon.

Kun yritys haluaa panostaa jatkuvaan, tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen, se merkitsee henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien tekemistä (Hätönen 2000, 55). Niissä yhdistyvät yrityksen ja yksilön kehitystavoitteet. Kehittämissuunnitelmat koskevat sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista että myös tulevaa osaamista. Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tarkoituksena on mahdollistaa työssä kehittymisen, työn tekemisen ja opiskelun yksilöllinen suunnittelu. Kehittä-

missuunnitelmissa tulisi myös ottaa huomioon työntekijöiden aikaisemmat opinnot ja muu kokemus sekä heidän erityistarpeensa ja omat tavoitteensa. Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien avulla työntekijä pystyy kehittämään työtään ja itseään oma-aloitteisesti. Tällöin seurauksena ovat laadukkaat oppimistulokset.

Hätönen (2000, 12) näkee, että osaamisen kehittämistarve lähtee yrityksen strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Osaamisen kehittämissuunnitelma on yksi osa strategian toteuttamista. Kaikkein tärkein osaaminen toiminnan kannalta on ns. ydinosaaminen, jota kehitetään yrityksen sisällä. Menestymisen kannalta ydinosaaminen on erityisen olennaista, koska kilpailijoiden on vaikea jäljitellä yrityksen henkilöstön ydinosaamista.

Henkilöstön kehittäminen suunnitellaan kehitystarveanalyysien tulosten pohjalta (Hätönen 2000, 53). Kehittämisohjelma voidaan laatia kokonaisuudeksi sekä yrityksen, ryhmien että yksittäisten työntekijöiden kannalta. Henkilöstön kehittämistä koskeva suunnitelma laaditaan mahdollisimman konkreettiseksi.

Suunnitelma pitää sisällään esimerkiksi seuraavat asiat:

- Kehitystarve
- Kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet
- Keitä kehittäminen koskee ja kehittämisen aikataulu
- Kehittämisen suunnittelun ja toteutuksen vastuuhenkilöt
- Kustannukset

Organisaation kehittämisen menetelmiä voidaan luokitella myös sen mukaan, mikä ajatellaan olevan kehittämisen kohteena (Viitala 2004, 207-208):

- Yksilöön ja hänen työhönsä keskittyvät menetelmät

- Ryhmän kehittämiseen keskittyvät menetelmät.
- Ryhmien välisten suhteiden kehittämiseen keskittyvät menetelmät
- Koko organisaation suunnitteluun keskittyvät menetelmät

## 2.5 Kehityskeskustelu

Österberg (2005, 106) toteaa kehityskeskustelun olevan esimiehen ja alaisen välinen tavoitteellinen keskustelu, joka käydään tietyin väliajoin. Sen tarkoituksena on edistää avoimuuden ja luottamuksen syntymistä esimiehen ja alaisen välille, sekä antaa mahdollisuus molemminpuoliseen palautteen antamiseen ja selkiyttää työntekijän tavoitteiden asetantaa ja seurantaa työn suhteen. Kehityskeskusteluissa on tarkoituksena perehtyä alaisen työhön syvällisemmin tarkastelemalla pidempää aikajaksoa, arvioida mennyttä ja suunnitella tulevaa.

Tavoite- ja kehityskeskustelut on keskeinen osa johtamista (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 65). Keskustelujen aikana pyritään etsimään yrityksen tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välistä yhteistä linjaa ja sen erilaisia toteuttamismahdollisuuksia. Jokaisen työntekijän osaaminen arvioidaan sekä nykyisen tehtävän, että tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Jokaisella henkilöllä on omat käsityksensä ja odotuksensa kehityskeskusteluista johtuen heidän asemastaan ja tehtävästään. Valmistautuessa kehityskeskusteluihin on etukäteen varmistuttava siitä, että osapuolten käsitykset ja odotukset ovat samansuuntaiset.

Kehityskeskustelussa alaisella on mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään työtehtävistään, mielenkiinnon kohteistaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan (Lomautus.net, kehityskeskustelu [Viitattu 20.10.2012]). Tällöin esimiehen on helppompaa huomata alaisen kyvyt ja toiveet, jolloin vaikutusmahdollisuudet omaan työhön paranevat. Esimiehen kanssa voidaan laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jolla varmistetaan työntekijän olennainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Kehityskeskustelun tavoitteena on yhteisymmärrys esimiehen ja alaisen



välillä sekä molemminpuolinen palautteen saaminen ja antaminen. Kehityskeskustelut ovat aina luottamuksellisia.

Viitala (2004, 197) näkee, että kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin tietyn määräajoin. Kehityskeskustelut ovat yleistyneet suomalaisilla työpaikoilla ja auttavat osaltaan sitä, että esimies ja alainen kiireisissäkin työtilanteissa kohtaavat joskus syvällisellä ja kehitysnäkymiin keskittyvällä tasolla. Kyseessä on kehittyvä prosessi, jonka etuja ovat henkilökohtaisuus ja keskittyminen, tietojen vaihtaminen, palautteen antaminen molemmin puolin sekä kehityssuunnitelman syntyminen. Lisäksi kehityskeskustelut tukevat paitsi osaamista, myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. Keskustelu mahdollistaa myös samalla esimiestyössä kehittymisen. Tavoitteena kehityskeskusteluissa on osaamisen kehittäminen, motivaation ja työilmapiirin edistäminen. Keskustelujen on havaittu tuovan kiistattomia etuja työpaikalle kuten esimerkiksi motivaation nousua, työilmapiirin paranemista, työn ja organisaation kehittymistä sekä kykyä kokonaisuuden parempaan hahmottamiseen. Jos kehityskeskustelut halutaan toteuttaa kunnolla, ne vievät paljon aikaa, mutta mikäli ne toteutetaan ainoastaan siksi, että yritykseen on otettu sellainen käytäntö, tällöin kehityskeskustelut muuttuvat hyödyttömiksi.

Viitalan (2004, 197) mielestä hyvä kehityskeskustelu edellyttää riittävän ajan varaamista. Suositeltava aika on muutama tunti. Keskustelut onnistuvat parhaiten silloin, jos esimiehellä on tukena keskustelurunko ja hän kirjoittaa sovitut asiat ylös jatkotoimenpiteitä varten.

Kehityskeskustelurunko voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- Kuvaile työtäsi ja kerro sen mieluisista ja epämieluisista puolista.
- Miten koet oman työsi? Mitä toivot työelämältäsi tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat työsi keskeisimmät ongelmat ja miten ne voisi ratkaista?
- Missä haluaisit kehittyä? Mitä konkreettisia osaamistarpeita sinulla on?

- Miten koet yksikön työilmapiirin?
  
- Miten henkilöstön osaamista ja toimintaa pitäisi mielestäsi kehittää?
  
- Mitä haluaisit sanoa minulle oman esimiesroolini kehittämiseksi?

Keskustelun jälkeen esimiehen tulisi käsitellä esille nousseet kehitystarpeet ja miettiä, millaisella ohjelmalla niihin parhaiten voidaan vastata. Kun samoja kehitystarpeita esiintyy monilla ihmisillä, siinä vaiheessa viisainta on koota yrityksen sisäinen koulutusohjelma tai muu kehittämisprosessi. Kehityskeskustelut antavat tietoa myös urasuunnitteluun ja osaamiskartoitusten tarpeisiin.

Kehityskeskustelut ovat esimiehelle oikein toteutettuina hyvä johtamistyökalu, jolla varmistetaan siitä, että työntekijöiden osaaminen on oikeanlaista ja tulee olemaan myös jatkossa (Lomautus.net, kehityskeskustelu [Viitattu 20.10.2012]). Keskusteluissa paljastuneet hienovaraisetkin asiat kiristyneestä työilmapiiristä, lisääntyneistä poissaoloista tai väsymisestä tulee ottaa vakavasti. Kehityskeskustelusta on hyötyä ainoastaan silloin, kun esimies pystyy rehellisesti käymään läpi työn tekemisen kannalta olennaisia asioita.

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään perehdyttämistä, sen etenemistä yrityksissä ja mitä ominaisuuksia vaaditaan hyvältä perehdyttäjältä. Lisäksi luvussa käydään läpi käytännön toimenpiteitä ja perehdyttämisohjelman laatimista.

#### 3.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän pystyy ottamaan ohjekset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään (Viitala 2004, 259). Se on tutustumista uuteen organisaatioon ja sen tehtäviin. Perehdyttäminen on palvelus organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle, mutta ennen kaikkea uudelle tulokkaalle. Perehdyttämisen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, myös lomittajia, harjoittelijoita, opinnäytetyöiden tekijöitä ja uusiin tehtäviin siirtyneitä henkilöitä.

Kauhasen (2000, 141) mielestä perehdyttämisellä pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja sitä kautta pyritään auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistä. Yleisesti perehdyttämiseen tulee osallistumaan kaikki ne työntekijät, jotka tulevat olemaan tekemisissä uuden työntekijän kanssa, mutta päävastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä.

Österbergin (2005, 90) mukaan perehdyttämistä tarvitaan, kun yritykseen tulee uusi henkilö töihin tai työtehtävät vaihtuvat yrityksen sisällä. Perehdyttämisessä on kyse kaikista niistä toimista, joiden avulla uusi henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja mikä ennen kaikkea tärkeintä, oppimaan tulevat työtehtävänsä. Perehdyttäminen vie aina oman aikansa, mutta mitä nopeammin uusi työntekijä pystyy työskentelemään ilman muiden ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyy koko organisaatio ja sitä kautta perehdyttämisessä käytetty aika tulee monin kerroin takaisin.

Österberg (2005, 90) näkee perehdyttämisen tärkeäksi monestakin syystä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tekemään työtehtävänsä nopeammin ja virheettömästi, kuin ilman perusteellista perehdyttämistä. Mitä paremmin perehdyttäminen suoritetaan, sitä enemmän virheitä vältetään ja aikaa säästetään. Siitä on myös hyötyä koko työyhteisölle, ettei uusi työntekijä tule keskeyttämään jatkuvasti muiden töitä.

Hyvä perehdyttäminen käsittää sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista, että tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja organisaatioon (Kupias & Peltola 2009, 19–20.) Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon tulokkaan osaaminen ja sitä pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Tästä hyötyvät niin työnantaja, työyhteisö ja tietysti myös tulokas itse. Hyvä perehdyttäminen auttaa kaikkia näitä tahoja onnistumaan. Perehdyttämisen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, sairastaa vähemmän, on tyytyväinen ja huolehtii työn tuottavuudesta.

Österberg (2005, 90) näkee, että mitä paremmin perehdyttäminen tullaan suorittamaan, sitä turvallisemmaksi perehdytettävä tuntee olonsa uusien työtehtäviensä edessä. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myös positiivisesti uuden työntekijän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin organisaation ja työyhteisön jäseneksi.

Kauhasen (2000, 141) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan:

- työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja tavat
- työpaikan ihmiset, työtoverit ja asiakkaat
- työnsä ja siihen liittyvät odotukset

Österbergin (2005, 91) mukaan perehdyttäminen tulee aina aloittaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, missä tutustutaan toisiinsa ja esitellään perehdyttämisohjelma. Keskustelun aikana uudelle henkilölle esitellään hänen toimenku-

vansa ja kerrotaan hänen roolinsa yrityksen tavoitteiden ja strategioiden toteuttamisessa. Samassa keskustelussa tulokkaalle olisi hyvä tuoda esiin perehdyttämisen aikataulu ja milloin häneltä odotetaan itsenäisiä tuloksia.

Viitala (2004, 259–260) näkee, että perehdyttämisestä päävastuun kantaa aina lähin esimies. Esimiehellä voi olla apuna erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Työtoverit ja muu henkilöstö on myös valjastettava perehdyttämiseen, koska uuden työntekijän on tärkeä tutustua eri töiden osaajiin heti alkuvaiheessa ja päinvastoin. Perehdyttäjät on valittava erityisen huolellisesti, koska heillä on suuri merkitys, miten uusi työntekijä kokee uuden työympäristönsä ja oman merkityksensä työyhteisössä. Kun uusia työntekijöitä tulee useampi kerralla, perehdyttäminen voidaan järjestää ainakin osittain koko ryhmälle. Tällöin on kuitenkin tärkeää, että esimies uhraa omaa henkilökohtaista aikaansa uuden alaisensa kanssa keskustelemiseen.

Uuden henkilön tullessa ensimmäisenä työpäivänä töihin, on esimiehen oltava vastassa, oli hän millä hierarkiatasolla hyvänsä (Valvisto 2005, 48). Jos esimies ei voi jostain syystä olla paikalla, hänen täytyy olla edes puhelimitse yhteydessä. Työpiste, työkalut ja perehdytysohjelma tuovat tuovat uudelle työntekijälle sen tunteen, että hän on tärkeä yritykselle, yhtä tärkeä kuin yritys hänelle.

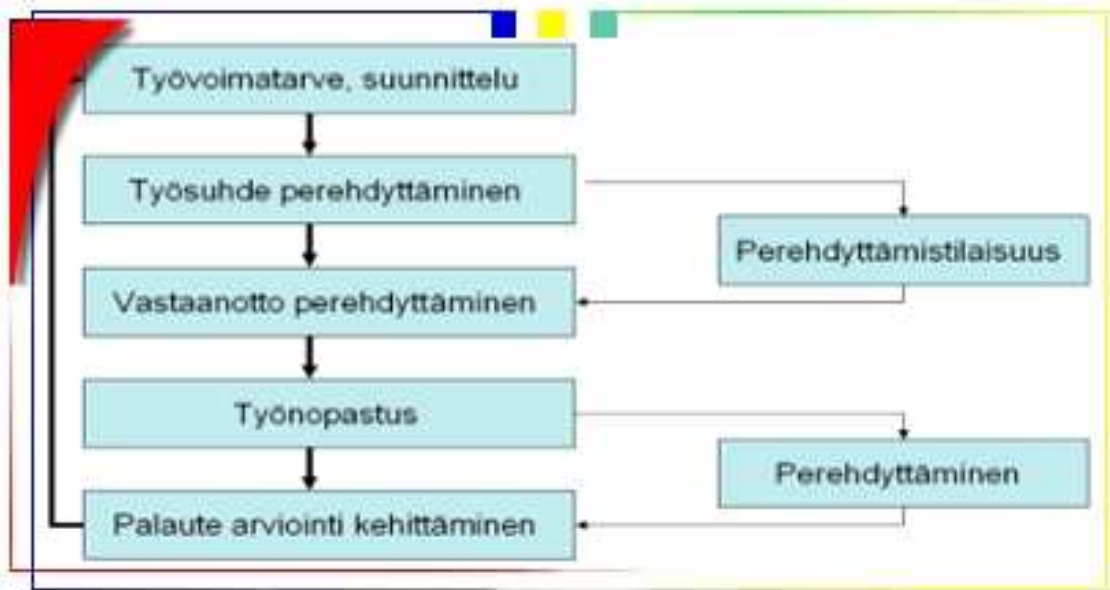
### **3.2 Perehdyttämisohjelman laatiminen**

Organisaatioon on käytännön työn laadun ja toiminnan varmistamiseksi syytä luoda systemaattinen perehdytysjärjestelmä, jota päivitetään ja pidetään jatkuvasti valmiustilassa. Ensin on määriteltävä, kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten perehdyttää ja missä perehdytys toteutetaan.

Perehdytysjärjestelmä sisältää yleensä seuraavat osa-alueet (Viitala 2004, 260):

- tiedottaminen ennen työhön tuloa
  
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen

- työsuhdeperehdyttäminen
- työnopastus



Kuvio 1. Epsko Oy, perehdyttäminen [Viitattu 13.11.2012].

Kun perehdyttämisopas on kerran perusteellisesti mietitty ja laadittu, sen käyttöönotto on helpompaa ja ajan kanssa siitä tulee yhteinen toimintatapa (Österberg 2005, 93). Yrityksen henkilöstöasiantuntija laatii perehdyttämisohjelman, jonka tarkoituksena on toimia työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Perehdyttämisohjelmassa ei voi tyytyä siihen, että kerran tehtynä se olisi aina käyttökelpoinen. Hyvin suunniteltu ja käyttöönotettu perehdyttämisohjelma on kuitenkin helppo ajantasaistaa ja päivittää tarpeen vaatiessa. Perehdyttämiseen liittyvissä asioissa henkilöstöasiantuntija hoitaa usein yrityksen yleisesittelyn ja kokonaisuuden hahmottamisen. Työtehtävien vaatimuksiin, odotuksiin ja työyhteisöön paras perehdyttäjä on yksikön esimies. Tämän lisäksi perehdyttämiseen osallistuvat työtehtävien ja muiden mahdollisten osa-alueiden osalta henkilöt, jotka sopivat tilanteeseen

parhaiten. Henkilöstöasiantuntija tai esimies sopii asioista perehdyttäjien kanssa ja valmentaa heidät tulevaan perehdyttäjän rooliin. Vastuu perehdyttämisestä, sen toteuttamisesta ja vastuuttamisesta on aina esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla.

### 3.3 Perehdyttämisen laajuus

Österbergin (2005, 91) mielestä perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat henkilön tuleva rooli, työkokemus, ammatillinen osaaminen ja ikä. Kokeneen työntekijän perehdyttämisjakso on lyhyempi verrattuna nuorempaan työntekijään. Sen vuoksi, koska hänellä on enemmän työkokemusta monipuolisista työtehtävistä. Kokenut työntekijä on usein myös aktiivisempi ja oma-aloitteisempi, kuin nuori työntekijä. Nuoren työntekijän perehdyttämisjakso kestää pidempään, johtuen vähäisemmästä ammattiosaamisesta ja työkokemuksesta. Kauhasen (2000, 83) mukaan yrityksissä käytetään perehdyttämiseen ja työnopastukseen useita päiviä, jopa viikkoja.

Kjelin & Kuusisto (2003, 205) näkevät perehdyttämisen alkavan jo uuden työntekijän ja organisaation ensimmäisten kontaktien aikana. Lyhyimmillään perehdyttämisjakson kesto on sama kuin koeajan pituus, mutta yleensä asettuminen uuteen organisaatioon ja työn hallinnan saavuttamiseen kestää vähintään puoli vuotta.

Perehdyttämisaika vaihtelee suuresti sekä toimialan, että tehtävän vaativuuden mukaan (Helsilä & Salojärvi 2009, 138). Suoritettaviin tehtäviin saattaa hyvinkin riittää muutaman viikon perehdyttämisaika, kun taas vaativia tehtäviä hoitajan asiantuntijan perehtyminen saattaa kestää puolesta vuodesta jopa vuoteen. Tämän vuoksi rekrytoinnissa on hyvä varmistua siitä, että uusi henkilö on riittävän sitoutunut jäämään pitemmäksikin aikaa organisaation palvelukseen. Yhä useammin tuottavaan työhön päästään täysipainoisesti käsiksi vasta noin vuoden ”sisään-ajon” jälkeen.

### 3.4 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä (Työhön perehdyttäminen ja opastus, ennakoivaa työsuojelua [Viitattu 16.12.2012]). Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään työpaikan ja henkilöstön tarpeiden mukaan. Perehdyttäminen ja työnopastus voidaan nähdä investointeina, joilla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia sekä poissaoloja.

Huolellisen perehdyttämisen merkitystä henkilön itsensä ja yrityksen kannalta ei voi aliarvioida (Helsilä 2009, 48). Perehdyttämisessä on kyse niistä toimenpiteistä, joilla yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Vaikka jokainen ottaa vastaan vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan, kannattaa henkilölle antaa omakohtaista tutustumista varten yritykseen liittyvää kirjallisuutta, kuten tiedotteita, esitteitä, kirjallisen perehdytysoppaan ja normaaliin toimintaan liittyviä ohjeistuksia. Kirjallisilla materiaaleilla ei voida kuitenkaan korvata suullista vuorovaikutustilannetta. Työhön perehdyttäminen eli työnopastus koskee uusien tulokkaiden ohella myös uusiin tehtäviin siirtyviä henkilöitä. Silloin on tärkeintä riittävän tuen ja opastuksen takaaminen opastettavalle. Kyseessä on oppimistapahtuma, jossa on omat lainalaisuutensa.

Perehdyttämistä seuraa varsinainen työnopastus, joka tehtävästä riippuen voi kestää muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen (Kauhanen 2009, 152). Noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksensa omassa tehtävässään. Perehdyttäminen ja työnopastus voi tapahtua kuitenkin nopeamminkin. Työhön perehdyttämisen tavoitteena tulee olla työn hallinta ja laadukas palvelu tai tuote. Tavoitteeseen päästään parhaiten silloin, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, joka ei rajoitu pelkästään vain työtehtävien opettamiseen.



### 3.5 Intranetin ja muun oheismateriaalin käyttö perehdyttämisessä

Kjelinin & Kuusiston (2003, 206) mielestä materiaalien suunnittelussa kannattaa lähteä käytännön pohjalta. Materiaaleihin ja välineisiin on oltava helppo tutustua, käyttää ja niiden päivittäminen on ratkaistava jo suunnitteluvaiheessa. Perehdyttämisessä kannattaa ennen kaikkea hyödyntää kaikkea sitä henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia, mikä on valmiiksi jo olemassa ja joka auttaa tulokasta hahmottamaan yritystä. Henkilöstö- ja asiakaslehdet sekä vuosikertomus ovat useinkin erinomaisia kokonaiskuvan antajia ja niitä voidaan hyödyntää jo haastatteluvaiheessa. Henkilöstö- ja asiakastutkimukset antavat työntekijälle merkittävää tietoa. Myös erilaiset selvitykset ja yhteenvedot, joissa on analysoitu organisaatiota ja sen toimintaa, ovat yleensä avartavaa luettavaa. Oleellisinta perehdyttämisessä on kuitenkin se, että tulokas tutustuu niihin materiaaleihin ja välineisiin, jotka tulevat auttamaan hänen omassa työssään.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 206–207) näkevät Intranetin erittäin tehokkaana henkilöstöviestinnän välineenä, jonka hyödyntäminen perehdyttämisessä on suositeltavaa. Useissa organisaatioissa intranet edustaa vielä tänä päivänä ensimmäistä sukupolvea, jolloin ensivaiheessa yrityksen kirjallinen materiaali, mm. ohjeisto, siirrettiin sellaisenaan sähköiseen muotoon. Tällöin intranetin tekniset mahdollisuudet jäävät paljolti hyödyntämättä, eikä tekstiä myöskään ole alun perin suunniteltu tietokoneen ruudulta luettavaksi. Intranetiä kuitenkin voidaan käyttää monipuolisesti henkilöstöjohtamisen välineenä. Parhaimmillaan intranet on kuitenkin erittäin tehokas apuväline myös perehdyttämisessä. Intranetin hyödyntäminen vuorovaikutukseen, tiedottamiseen ja oppimisympäristöön antaa koko henkilöstölle uusia työvälineitä. Edellytyksenä on, että intranet saavuttaa koko henkilöstön.

Kjelinin & Kuusiston (2003, 207–211) mukaan hyödyntämistavat voidaan jakaa ainakin kuuteen toisistaan poikkeavaan, mutta osittain limittäiseen ryhmään:

#### 1. Tiedottaminen

- Hyvin organisoitu ja päivitetty tieto on hyödyllistä kaikille. Uudelle työntekijälle ajan tasalla oleva yritystieto tarjoaa keskeisen perehtymismahdollisuu-

den. Kun intranetiä hyödynnetään tiedottamiseen, laitetaan sinne yleistieto yrityksestä, esimerkiksi tulosseuranta, erilaiset periaatteet ja ohjelmat. Tyypillisimmät esimerkit ovat yrityksen visio, henkilöstöpolitiikka ja kuvaus henkilöstöpalveluista.

## 2. Viestintä ja vuorovaikutus

- Edistääkseen työ- ja projektiryhmien yhteistyötä ja vuorovaikutusta, voidaan intranetissä käyttää erilaisia sovelluksia, kuten erityyppiset ryhmäkeskusteluohjelmat. Toinen käyttötapa on tarjota intranetissä henkilöstölle ja johdolle kahdensuuntainen viestintäfoorumi, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus kertoa itsestään ja jakaa mielipiteitä intranetissä.

## 3. Oppimisympäristö

- Mikäli yrityksellä on käytössään toimiva intranet, osa perehdyttämisestä voidaan toteuttaa intranetissä. Tavallisimmillaan tämä tarkoittaa itsenäistä tutustumista intranetin sisältöön. Astetta pidemmälle menevä toteutus on kysymyksessä silloin, kun tulokkaalle suunnitellaan intranetiin perehdyttämispolku, jonka avulla hän oppii hyödyntämään intranetiä ja samalla pystyy tutustumaan yrityksen toimintaan systemaattisesti työsuhteen alussa.

## 4. Henkilöstöprosessit

- Tärkeimpiä henkilöstöprosesseja voidaan tehostaa intranetin avulla. Näitä prosesseja ovat mm. koulutus, palkitseminen, uraohjaus, rekrytointi ja perehdyttäminen. Esimerkiksi koulutukseen valikointi ja hakeminen sekä rekrytointi ovat prosesseja, joita on huomattavasti helpompi hallinnoida verkossa kuin perinteisemmin keinoin. Verkkoratkaisu ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei prosessiin sisältyisi edelleen vuorovaikutusta ja toimenpiteitä, joita ei verkossa toteuteta.

## 5. Johtamisen työvälineet

- Intranet on ihanteellinen alusta erilaisille prosessikuvauksille, lomakkeille ja työskentelyä helpottaville ohjelmistoille. Esimiehille tarjoaa apua koko perehdyttämisen prosessin kuvaus intranetissä. Myös kaikkien muiden perehdyttämiseen liittyvien lomakkeiden tulisi olla helposti esimiehen saatavilla intranetissä.

## 6. Henkilöstöhallinto

- Intranetiä hyödynnetään henkilöstötoimen ja esimiesten työvälineenä. Myös erilaisia henkilöstöhallinnollisia rekistereitä ja raportteja käsitellään elektronisesti. Myös perehdyttämisen seuranta ja arviointi voidaan toteuttaa sähköisesti. Useissa organisaatioissa tulokkaille laaditaan Tervetuloa taloon – vihkonen, jonka tulokas saa heti työsuhteen alussa. Tulokkaan mielikuva organisaatiosta kehittyy kaikkien kontaktien ja tapahtumien perusteella ja perusajatus vihkosesta on positiivinen.

### 3.6 Hyvä perehdyttäjä

Kjelinin & Kuusiston (2003, 195) mielestä hyviä vaihtoehtoja perehdyttäjiksi on yleensä organisaatiossa paljon, siksi perehdyttämistä ei monesti kannatakaan nimetä vain muutamien henkilöiden tehtäväksi. Vaikka perehdyttäminen on ammattitaitoa vaativaa, suuremmat edut tavoitetaan sillä, että organisaation kulttuurin oletuksena on, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Tämän seurauksena työ jakaantuu myös tasaisemmin, kun perehdyttäjärengas on laaja. Perehdyttäjää valittaessa kannattaa tuki ottaa huomioon myös perehdyttäjän tehtävä ja suhde tulokkaaseen. Hyvä perehdyttäjä on yleensä kohtuullisen kokenut työntekijä, hän ei kuitenkaan ole unohtanut, miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäris-

töissä. Perehdyttäjäksi kuitenkin kannattaa valita henkilö, joka pitää omasta työstään.

Hyvä perehdyttäminen punnitaan viime kädessä yksittäisissä perehdyttämistilanteissa (Kupias & Peltola 2009, 111–112). Tarkoituksenmukaiset rakenteet ja puitteet luovat hyvät edellytykset laadukkaalle perehdyttämiselle, mutta mikäli kohtaaminen ohjaus- ja oppimistilanteissa epäonnistuu, myös perehdyttäminen epäonnistuu. Vaikka perehdyttämisen rakenteet olisivatkin yrityksessä kehittymättömät, yksittäiset perehdyttäjät voivat edistää perehdyttämistä paljon yksittäisten kohtaamisten aikana. Hyvällä perehdyttäjällä on kuitenkin hyvät ohjaajan taidot ja hän tukee toimillaan perehtyjän oppimista ja osaamisen kehittymistä. Perehdyttäjällä onkin hyvä olla osaamista ja tietoa oppimisesta, koska hänen tehtävänään on edistää tulokkaan oppimista.

Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan ja hän kertoo perehdyttämisvaiheen alussa mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä lävitse ja miten sen tulee tekemään (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197). Erinomainen oppimistilanne on sellainen, jonka tavoitteina ovat sekä tulokkaan oman työn hallinnan lisääntyminen että hänen liittymisensä työyhteisön jäseneksi. Lisäksi hyvä perehdyttäjä luo tilanteita, jotka antavat tulokkaalle mahdollisuuden oman toiminnan ja omien käsitysten arviointiin ja asioiden tarkasteluun erilaisista näkökulmista. Yhteistoiminta ja vuorovaikutus muiden kanssa tekevät kokemusten vaihtamisen ja palautteen mahdolliseksi.

Österbergin (2005, 93) mielestä perehdyttäjinä toimivien taidot, tiedot, asenteet ja valmiudet tehtävän hoitamiseen on mietittävä etukäteen. Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla tehtävää kohtaan on myös suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisen ja uuden ihmisen tervetulleeksi tuntemisen kannalta. Perehdyttäjä on tulokkaan tukihenkilö ja sen lisäksi portti työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumisessa. Perehdyttäjää etsiessä, tehtävään kannattaa valita siihen halukas, ammattitaitoinen työntekijä. Henkilö, joka ei vielä itsekkään ole ollut kovin kauaa töissä ja oma perehdyttäminen on vielä muistissa, on usein varsin sopiva toisen perehdyttäjäksi. Perehdyttäjän sairastuessa, varasuunnitelma on tarpeen miettiä etukäteen.

### 3.7 Perehdytys fuusio/yrityskaupoissa

Kjelin & Kuusisto (2003, 236) toteavat, että perehdyttämisellä on todella suuri merkitys silloin, kun kaksi yritystä liittyy yhteen. Tehokas perehdyttäminen antaa työntekijöille mahdollisuuden käsitellä tilanteeseen liittyviä tunteita, tarkastella omaa sopivuutta uuteen toimintakulttuuriin, oppia uudesta organisaatiosta, sen toiminnasta, tuotteista ja johtamiskulttuurista – samalla tavalla kuin uusi työntekijä.

Yhdistyvissä organisaatioissa voi olla hyvinkin erilaiset menetelmät hoitaa asioita (Österberg 2005, 98). Mahdollisimman pian yhdistymisen alussa on tärkeää kertoa henkilöstölle uuden organisaation yhteiset tavoitteet ja toimintastrategia tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöä täytyy myös pitää ajan tasalla tulevista muutoksista organisaatiossa, sekä johdon ja esimiesten muuttuvista vastuista.

Hyvällä perehdyttämisellä kahdesta, toisilleen tuntemattomasta, organisaation jäsenistä pystytään luomaan nopeasti yksi, toimiva kokonaisuus (Kjelin & Kuusisto 2003, 236–237). Perehdyttäminen on erityisen tärkeää sille henkilöstölle, joka liitetään uuteen organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen tuo selkeyttä tilanteeseen ja samanaikaisesti kunnioittaa kulttuurien erilaisuutta. Vaikka tavoitteena on nopeuttaa yhdistymistä, niin on maltettava antaa aikaa ja tilaa niille henkilöstön kysymyksille ja tunteille, joita muutos väijäämättä herättää. Samalla tavalla kuin rekrytointitilaisuudessa, kyse on molemminpuolisesta valinnasta, jossa myös työntekijät päättävät suhteestaan uuteen organisaatioon.

## **4 PEREHDYTTÄMISOPAS**

Tässä luvussa esitellään Asuntolakeus Oy ja käydään läpi Kiinteistömaailma-ketjun historiaa. Lisäksi käydään läpi perehdyttämisoppaan toteutus ja sen sisältö.

### **4.1 Asuntolakeus Oy:n esittely**

Asuntolakeus Oy on kiinteistönvälitysliike, joka on perustettu Seinäjoelle v. 2002. Yrityksen alkuperäiset perustajat ovat Heli Maijala ja Kaisa Luhtanen. Heli Maijala toimii edelleen toisena yrittäjänä Asuntolakeus Oy:ssä, mutta Kaisa Luhtasen jäänytä eläkkeelle syksyllä 2011, toiseksi yrittäjäksi ja toimitusjohtajaksi tuli Heidi-Maria Maijala. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kolme työntekijää ja yksi työharjoittelija aloitti tänä syksynä. Kun Asuntolakeus Oy perustettiin vuonna 2002, se liittyi samana vuonna Kiinteistömaailma-ketjuun.

### **4.2 Kiinteistömaailma –ketju**

Kiinteistömaailma on Suomessa valtakunnallinen kiinteistönvälitysketju, joka on perustettu v. 1990 (Kiinteistömaailma, tutustu kiinteistömaailmaan [Viitattu 18.08.2012]). Kiinteistömaailmalla työskentelee tällä hetkellä yli 800 asuntokaupan ammattilaista, 61 paikkakunnalla ja 131 asuntomyymälässä. Asuntomyymälät ovat itsenäisten franchisingyrittäjien omistamia osakeyhtiöitä. Kiinteistömaailman brändin omistaa Danske Bank ja pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Kiinteistömaailma tarjoaa palveluja asunnon, kiinteistön ja vapaa-ajan asunnon myyjille, ostajille sekä myös vuokranantajille ja vuokraajille.

### 4.3 Perehdyttämisosoppaan toteutus ja sisältö

Perehdyttämisosoppa toteutettiin opinnäytetyönä. Keskusteltua Asuntolakeuden yrittäjien kanssa opinnäytetyöstä, ilmeni nopeasti, että heillä on tarvetta juuri kyseiselle oppaalle ja itsellä oli työkokemusta kyseisestä organisaatiosta aikaisemmin työharjoittelun puolesta, joten loppujen lopuksi päätös oli helppo. Aihe on myös aina kiinnostanut, joten sekin helpotti päätöstä.

Yrityksessä oli valmiina vanha perehdyttämiskansio, jota lähdettiin hyödyntämään osittain tässä työssä. Tiedossa oli perehdyttämisosoppaan runko, jonka ympärille lähti rakentamaan. Oppaan toteutuksessa käytettiin hyödyksi yritykseen liittyviä materiaaleja, joita yhdisteltiin ja näin ollen saatiin kaikki oleellimmat asiat oppaaseen. Valmiiden materiaalien lisäksi keskusteltiin yrittäjien kanssa oppaaseen tulevista asioista.

Perehdyttämisosoppaan ensimmäisessä luvussa kerrotaan sen tarkoituksesta, tavoitteista ja perehdyttämisestä yleisesti. Toisessa luvussa käydään lävitse Asuntolakeus Oy:tä, kuten sen historiaa, toiminnan laajuutta, asiakkaita ja tavoitteita. Kolmannessa luvussa käsitellään Kiinteistömaailma-ketjua. Kokonaisuudessaan luku pitää sisällään ketjun historian, taustayhteisöt, toimintaperiaatteet ja millaista on olla osana Kiinteistömaailma-ketjua. Lisäksi luvussa nousevat esille Kiinteistömaailman missio, visio ja arvot.

Neljäs luku on Asuntomyymälä. Luvussa käydään lävitse asuntomyymälän sääntöjä, tiedottamiseen liittyviä asioita ja mitä Kiinteistömaailma-ketjussa työskentelevältä henkilöltä vaaditaan. Viidennessä luvussa on kerrottuna tarkasti henkilöstöllä käytössä olevat työvälineet ja käyttöjärjestelmät. Lisäksi luvussa opastetaan työvälineiden käyttöä ja selvennetään työvälineiden historiaa.

Perehdyttämisosoppaan kuudes luku käsittelee Kiinteistömaailman palveluita. Luvussa on käyty tarkasti läpi Kiinteistömaailman palvelut ja niihin tutustuminen. Luvussa on käyty myös läpi, kenelle Kiinteistömaailma tarjoaa palvelujaan. Seitsemäs luku käsittelee yhteismyyntiä. Luvun tarkoituksena on selventää yhteismyynti-

nin pelisääntöjä, tavoitteita ja käytännön periaatteita. Näiden lisäksi luvussa käydään läpi yhteisiä palaverieita ja koulutuksia toisten asuntomyymälöiden kanssa.

Kahdeksas luku käsittelee kokonaisuudessaan Kiinteistömaailma-ketjun koulutukseen liittyviä asioita, kuten esim. koulutustarjontaa ja niiden ajankohtaa. Lisäksi luvussa on kerrottuna tilaisuuksista, joita Kiinteistömaailma-ketju järjestää vuosittain. Yhdeksäs luku on nimeltään Oman työn suunnittelu. Luvussa käydään läpi henkilökohtainen tavoite- ja toimintasuunnitelma, jota seurataan jatkuvasti työn ohessa.

Kymmenes luku on Työnopastus. Luvussa avataan tarkemmin käsitettä työnopastus. Yhdennessätoista luvussa käydään läpi yleisiä asioita, jotka liittyvät työsuhteeseen, kuten työaika, sairastuminen, palkanmaksu ja lomat. Perehdyttämispöytäkirjan viimeinen luku käsittelee Asuntolakeus Oy:n kilpailijoita.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyttämisopas tehtiin toimeksiantona Asuntolakeus Oy:lle. Päätötyön aiheen valitseminen oli haasteellista, koska aiheen tulisi olla ajankohtainen, sen tulisi olla mahdollisimman laaja ja monipuolinen ja ennen kaikkea, työn aiheen tulisi kiinnostaa tekijäänsä. Lopulta aiheeksi valikoitui perehdyttämisopas. Valintaan vaikutti suuresti oma kiinnostus aihetta kohtaan ja yritys, jossa suoritin työharjoitteluni, heillä taas oli tarvetta perehdyttämisoppaalle, joten loppujen lopuksi päätös oli varsin helppo.

Työn tavoitteena oli laatia mahdollisimman monipuolinen ja laaja perehdyttämisopas, jonka avulla uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti sisälle uuteen organisaatioon ja sen työntehtäviin. Perehdyttämisoppaassa on huomioitu myös vanhat työntekijät. Tarkoituksena on, että myös vanhat työntekijät pystyisivät hyödyntämään perehdyttämisopasta, esimerkiksi vanhojen työtehtävien vaihtuessa uuteen tai kysymyksissä, jotka koskevat organisaation sisäisiä asioita.

Perehdyttämisoppaan lisäksi kävin työssäni läpi perehdyttämisen kokonaisuutta, siihen oleellisesti vaikuttavia asioita ja sen tärkeyttä nykypäivän työelämässä. Toinen oleellinen asia, mitä työssäni nostin esille, liittyy henkilöstön kehittämiseen ja jatkuvan oppimisen tärkeyteen.

Perehdyttämisopasta tehdessäni hyödynsin organisaatiossa jo olemassa olevaa vanhaa perehdyttämiskansiota. Vanhasta perehdyttämiskansiosta sain hyödynnettyä sen runkoa osittain ja muina lähteinä käytettiin yritykseen liittyvää materiaalia ja Kiinteistömaailman sisäistä intraa. Perehdyttämisoppaasta löytyvistä asioista on tarkkaan keskusteltu organisaation yrittäjien kanssa ja opas on tehty heidän toiveidensa mukaan.

Mielestäni onnistuin työssäni kokonaisuutena hyvin ja olen tyytyväinen omaan työpanokseeni. Perehdyttämisoppaasta saimme aikaan hyvän kokonaisuuden, mitä on helppo lähteä hyödyntämään uusien työntekijöiden keskuudessa, vanhoja

työntekijöitä unohtamatta. Toivottavasti uudet työntekijät pääsevät perehdyttämisoppaan avulla mahdollisimman nopeasti sisälle organisaatioon ja sen työtehtäviin. Opasta on myös helppo päivittää tietojen muuttuessa.

Työ opetti sen, kuinka paljon hyötyä laadukkaasta perehdyttämisestä on organisaatioille, vaikka se on pitkä prosessi. Tulen varmasti tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomiota perehdyttämiseen ja pyrin auttamaan uusia työntekijöitä heidän tullessa uuteen työympäristöön.

## LÄHTEET

Epsko Oy. Perehdyttäminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.11.2012]. Saatavana: <http://www.epsko.fi/perehdyttaminen/>

Grugulis, I. 2007. Skills, Training and Human Resource Development: A Critical Text. England: Macmillan Distribution Ltd.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy

Human Resources. Human resource development. [Verkkosivu]. [Viitattu 09.12.2012]. Saatavana: [http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr\\_development.htm](http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_development.htm)

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy

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

Kiinteistömaailma. Tutustu Kiinteistömaailmaan. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.08.2012]. Saatavana: <http://www.kiinteistomaailma.fi/tutustu-kiinteistomaailmaan>

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

- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print
- Lankinen, P, Miettinen, A & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Lomautus.net. Kehityskeskustelu. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.10.2012]. Saatavana: <http://www.lomautus.net/ty%C3%B6/kehityskeskustelu>
- Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.12.2012]. Saatavana: [http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy

## **LIITTEET**

Liite 1. Ote perehdyttämisoppaasta

LIITE 1

# PEREHDYTTÄMISOPAS

Asuntolakeus Oy LKV



## Perehdyttämisoppaan luvut:

1. Asuntolakeus Oy LKV
2. Kiinteistömaailma –ketju
3. Asuntomyymälä
4. Käytössä olevat työvälineet
5. Palvelutuotteet
6. Yhteismyynti
7. Koulutus ja ketjun tilaisuudet
8. Oman työn suunnittelu
9. Työnopastus
10. Työsuhteeseen liittyvät asiat
11. Kilpailijat

## PEREHDYTTÄMISOPAS

- ❖ Perehdyttämisopas on tarkoitettu Asuntolakeus Oy:n sisäiseen käyttöön uuden henkilön perehdyttämiseksi Kiinteistömaailma – ketjuun, sen liikeideaan, tavoitteisiin sekä asuntomyymälän toimintatapoihin tutustuttamiseen. Perehdyttämisopas on henkilökohtainen työväline ja muistikirja.
- ❖ Varsinainen sisältö asioihin tulee Käsikirjoista ja muusta materiaalista, joka asuntomyymälässä on ja ennen kaikkea asioiden läpikäymisestä yrittäjien kanssa. Jokapäiväisessä työssä käytettävät lomakkeet ja esitteet ovat olennainen osa perehdyttämismateriaalia ja niitä tulee käydä läpi yhdessä yrittäjien kanssa. Perehdyttämisopas on samalla työkirja uudelle henkilölle ja sen avulla pystyy seuraamaan, että kaikki oleelliset asiat ovat käyty läpi.
- ❖ Perehdyttämisoppaassa olevat asiat ovat tietyssä järjestyksessä, mutta jokainen voi käsitellä asiat itselleen parhaiten sopivassa järjestyksessä. Tietyt perusasiat käydään kuitenkin läpi ensimmäisenä työpäivänä. Samalla kertaa perehdyttämisopas käydään läpi ja sovitaan aikataulu, mihin mennessä asiat tulee olla käsiteltynä. Perehdyttämisoppaan asialista tulee kuitenkin olla käsiteltynä työsuhteen kahden ensimmäisen kuukauden aikana.
- ❖ Hyvä perehdyttäminen antaa varmemman pohjan varsinaiselle työnopastukselle. Perehdyttämisessä tulee aina muistaa, että tyhmiä kysymyksiä ei ole. Asioista on syytä keskustella ja syventää perehdyttämisoppaan tekstiä.



# 1. Asuntolakeus Oy LKV

## Yritys ja yrittäjät

- ❖ Yrityksen virallinen nimi on Asuntolakeus Oy LKV.
  - Y-tunnus: 1756469-7
- ❖ Yrityksen virallinen nimi on niissä paikoissa, joissa nimen tulee olla kokonaisena esim. kohdeilmoituksissa.
- ❖ Ketjun markkinointinimi on Kiinteistömaailma ja siihen liittyvä lii-  
kemerkki. Nämä yhdessä muodostavat koko ketjua yhdistävän  
tunnuksen.
- ❖ Asuntomyymälämme ketjunimi on Kiinteistömaailma | Seinäjoki.
- ❖ Asuntomyymälän sähköpostiosoite on: [seinajoki@kiinteistomaailma.fi](mailto:seinajoki@kiinteistomaailma.fi)
  - Lisäksi henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet ovat muodos-  
sa: [etunimi.sukunimi@kiinteistomaailma.fi](mailto:etunimi.sukunimi@kiinteistomaailma.fi)
- ❖ Yhteystiedot:
  - Osoitteemme on Kauppakatu 18, 60100 Seinäjoki
  - Puhelinnumeromme on 010 4233 020
  - Aukioloajat arkisin 09.00-16.30 sekä sopimuksen mukaan
- ❖ Me emme käytä nimeä konttori, sivukonttori, toimisto vaan Asun-  
tomyymälä.
- ❖ Asuntolakeus Oy:n toiminta käynnistyi v. 2002 ja samana vuon-  
na se liittyi Kiinteistömaailma –ketjuun.
- ❖ Asuntolakeus Oy:n yrittäjinä toimivat Heli Maijala ja Heidi-Maria  
Maijala.

## 2. Kiinteistömaailma -ketju

### Taustayhteisöt

- ❖ Kiinteistömaailma Oy (perustettaessa nimi oli PSW Kiinteistömaailma Oy) on perustettu vuonna 1990 ja sen perustajaosakkaina olivat Postipankki, Vahinkovakuutusyhtiö Sampo ja tietotekniikkayhtiö West Invest. Nykyisin Kiinteistömaailma Oy:n omistaa Danske Bank yksin. Ketjun perustamisen taustalla oli tavoite tuottaa asiakkaille kokonaisvaltaista palvelua ja hankkia uusia asiakkaita pankkiin.
- ❖ Kiinteistömaailma –ketjun profiilia on selkiytetty vuoden 2001 syyskuun alusta lukien, jolloin markkinointinimenä otettiin käyttöön Kiinteistömaailma, joka siihen liittyvän liikemerkin kanssa muodostavat ketjun tunnuksen. Samalla myös ketjun keskusyksikön nimi on muutettu virallisesti muotoon Kiinteistömaailma Oy.

### Kiinteistömaailma –ketju

- ❖ Kiinteistömaailma –ketju on vahva ja valtakunnallinen kiinteistönvälitysketju, jossa työskentelee lähes 900 asuntokaupan ammattilaista 61 paikkakunnalla yli 130 asuntomyymälässä.
- ❖ Brändin ja ketjuohjauksen omistaa Danske Bank. Kiinteistömaailman asuntomyymälät ovat itsenäisten franchising –yrittäjien omistamia osakeyhtiöitä.
- ❖ Kiinteistömaailma haluaa tehdä asiakkaidensa asunnonvaihdoista mahdollisimman helppoa ja turvallista. Siksi se kuuntelee aktiivisesti asiakkaitaan ja kehittää jatkuvasti palveluaan paremmaksi.
- ❖ Useilla alueilla – esimerkiksi pääkaupunkiseudulla Kiinteistömaailma on alansa kiistaton markkinajohtaja.

”Valtakunnallinen verkosto on vahvuutemme”

### 3. Arvot



#### Hyötyä asiakkaalle

- Jokainen asiakas on meille tärkeä. Ensimmäisestä tapaamisesta lähtien asiakkaan tarpeet ohjaavat tekemistämme. Intohimomme on parantaa juuri sinun asumistasi., emmekä ole tyytyväisiä, jos emme ylitä odotuksiasi.

#### Yhtenä joukkueena

- Vaikka sinua palvelisi vain yksi välittäjä, takanasi on iso ja vahva ketju. Olemme ylpeitä itsestämme ja toisistamme. Danske Bank on osa joukkuettamme, joten pystymme tarjoamaan parhaat edut myös asuntokaupan rahoitukseen.

#### Suoraa puhetta

- Uskallamme reilusti tarjota mielestämme parasta vaihtoehtoa asiakkaallemme, juuri sinulle. Voit luottaa, että osaamme käsitellä myös vaikeat asiat avoimesti ja suoraan.

#### Rohkeasti erilainen

- Uudistamme koko toimialaa aina asiakkaan edun mukaisesti. Tästä osoituksena mm. Tarjouskauppa, joka muutti Tarjouskaupan avoimeksi.

#### Voiton tahto

- Haluamme olla parhaita sinun kotisi myynnissä. Huipputuloksen taustalla on ahkeruus, rohkeus ja sitkeys, nöyryyttä unohtamatta. Menestys on ison työn takana – ja olemme valmiit tekemään sen.