



UUDEN TYÖNTEKIJÄN PE- REHDYTTÄMINEN

Lidlin kesätyöntekijöiden perehdyttämisprosessi
case Varkaus

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Hanna Kelkka	
Työn nimi Uuden työntekijän perehdyttäminen Lidlin kesätyöntekijöiden perehdyttämisprosessi case Varkaus	
Päiväys 6.5.2013	Sivumäärä/Liitteet 39/1
Ohjaaja(t) Hanna Leskinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Lidl Suomi Kv	
Tiivistelmä	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoite oli tehdä prosessikuvaus uuden työntekijän perehdyttämisestä. Lidl Suomi Ky:n perehdyttämisprosessi on parantunut merkittävästi parempaan suuntaan vuonna 2012. Yritys lanseerasi uuden Palvelukouluttajakonseptin, jonka tarkoituksena on panostaa uusien työntekijöiden kouluttamiseen entistä enemmän. Tässä opinnäytetyössä kerrotaan myös uuden Palvelukouluttajakonseptin käyttöönotosta Lidlin Varkauden myymälässä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisella taustatiedolla ja perehdytettävien palautteella haluttiin myös todentaa, että kunnollisella perehdyttämisellä on vaikutuksia työntekijän työmotivaatioon ja työsuhteen pysyvyyteen. Työssä haluttiin lisäksi tuoda esille, että motivoituneella henkilökunnalla on vaikutuksia myös yrityksen tuloksellisuuteen.</p> <p>Koko prosessi sai alkunsa syksyllä 2012. Myymälästä valittiin kaksi työntekijää ja heidät koulutettiin palvelukouluttajiksi. Rekrytointitarpeet tulivat ajankohtaisiksi vasta vuoden 2013 keväällä kesätyöntekijöiden haussa. Molemmat palvelukouluttajat saivat koulutettavakseen kaksi uutta tulokasta. Viikon mittaisen koulutusjakson tulokset olivat hyvin onnistuneita. Vaikka koulutukseen varattu aika on käytetty, koulutusprosessi jatkuu niin pitkään kunnes alussa asetetut tavoitteet kouluttamiselle on saavutettu.</p> <p>Koulutusprosessi oli vaikea ja uuvuttava, mutta tulokset ovat selkeästi nähtävissä. Uudet työntekijät ovat motivoituneita tekemään töitä ja itsevarmoja. Koulutettavilta ja esimiehiltä saatiin positiivista palautetta onnistuneesta työstä ja tämän opinnäytetyön avulla myös muut näkevät, että uudistus oli todella tarvittu ja vaatimiensa resursien arvoinen.</p>	
Avainsanat mentorointi, kouluttaminen, tulokas, koulutusprosessi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Hanna Kelkka			
Title of Thesis Training a New Employee: The Training Process of a Summer Employee at Lidl case Varkaus			
Date	6.5.2013	Pages/Appendices	39/1
Supervisor(s) Hanna Leskinen			
Client Organisation /Partners Lidl Suomi Ky			
<p>Abstract</p> <p>My thesis was a process description about training a new employee. The training process at Lidl Suomi Ky has had a significant change to a better direction in 2012. Lidl Suomi launched a new concept called Palvelukoulutajakonsepti and it is about putting more effort into training newcomers. As a part of my thesis I wanted to prove that proper education has an effect on motivation and one's attachment to the workplace. I also wanted to bring out what kind impact a motivated personnel has to the profitability of a business.</p> <p>The whole thesis process started in the autumn of 2012. First the two chosen employees went through a training process themselves. The next year when it was time to recruit new staff for the summer the trainers got to prove their skills. Each of us got two newcomers to educate and the training period was one week and the outcome was quite successful. Although the training period is over the process is still continuing. It is really not over until the newcomers have reached the goals they set in the beginning of the process.</p> <p>The training process for me was hard and exhausting but the results are already very clear to the eye. We have two very motivated and confident new employees. I have had very positive feedback from both of them and also from my boss. The process was a big success and we have now proven that this renovation was needed and worth the effort.</p>			
Keywords mentoring, training, newcomers, trainingprocess			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Oppimisteoriat	7
2.2	Perehdyttämisen eri menetelmät ja kohderyhmät.....	8
2.3	Perehdyttämisen prosessi.....	9
2.4	Perehdyttämisen suunnittelu, sisältö ja kesto.....	10
2.5	Perehdyttämisen työkalut	12
2.6	Perehdyttämisen ongelmat	13
2.7	Seuranta ja palaute.....	15
3	PEREHDYTTÄMISEN VAIKUTUKSET YRITYKSEN LIIKETOIMINTAAN.....	17
3.1	Palvelukulttuuri menestystekijänä	18
3.2	Sisäinen yrittäjyys ja alustaidot	19
3.3	Perehdyttämisen vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin	20
3.3.1	Tulokkaasta sosiaalistamisen kautta työyhteisön jäseneksi.....	21
3.3.2	Coaching, kummius ja mentorointi	21
4	LIDL SUOMI KY / LIDL VARKAUS	23
4.1	Rekrytointi Lidlissä	24
4.2	Perehdyttäminen Lidlissä	25
5	HAASTATTELUT	26
5.1	Varkauden myymälä.....	26
5.2	Pieksämäen myymälä	28
5.3	Leppävuiran myymälä	29
6	PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS JA PROSESSIKUVAUS	30
6.1	Perehdyttämisen prosessikuvaus	31
6.2	Lidlin Varkauden myymälän kesätyöntekijöiden perehdyttäminen 2013	34
6.3	Palautekeskustelut	36
7	YHTEENVETO.....	37

LÄHTEET

LIITTEET

”Mitä paremmin perehdyttäminen tehdään, sitä parempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle ja vähennetään vaihtuvuutta.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 24.)

Tässä opinnäytetyössäni pyritään selvittämään, mitkä ovat onnistuneen perehdytyksen vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin ja pyrin myös tarkastelemaan, mitä myönteisiä vaikutuksia onnistuneella perehdytyksellä on liiketoimintaan. Opinnäytetyöhön sisältyy perehdytyksessä olevien menetelmien selvitys työpaikalla, uuden työntekijän perehdytysprosessi sekä vanhojen työntekijöiden haastattelu, siitä miten perehdytys on hoidettu Lidlissä. Toimeksianto tuli Varkauden Lidliltä. Syksyllä 2012 kaikissa Suomen Lidl-myymöissä lanseerattiin uusi Palvelukouluttajakonsepti ja jokaisesta myymälästä valittiin kaksi palvelukouluttajaa. Uusi konsepti jalkautettiin Varkauden myymälään ja myymälän toisen palvelukouluttajana perehdyttämisestä on tullut erittäin ajankohtainen ja henkilökohtainen asia. Tämän opinnäytetyön avulla saatiin konkreettista materiaalia siitä, mitä perehdyttäminen käytännössä on ja miten perehdyttämisprosessi on vuosien saatossa uudistunut.

Perehdytyksellä on työyhteisöissä pitkät perinteet aina kisälli-mestari –ajoista postmodernin yhteiskunnan dialogiseen couchaukseen ja mentorointiin. Ohjauksessa ja perehdytyksessä tärkeitä ovat oppimisen taustateoriat ja niiden soveltaminen käytäntöön. Työlainsäädännön kautta tulevat omat reunaehdot perehdytykseen, eikä yhteiskunnan muutoksen mukanaan tuomissa haasteissa sovi unohtaa perehdytyksessä yrityksen tuottavuuden tärkeintä päämäärää; onnistuneen perehdytyksen kautta saatua yrityksen menestysstrategiaa heijastavaa, osaavaa ja sitoutunutta henkilökuntaa.

Koko 2000 –luvun ajan oppimisen ja koulutuksen tarve työpaikoilla ovat lisääntyneet, ja oppimisen ja ammattitaidon kehittämisessä suuntaus on ollut ylöspäin. Vaikutusmahdollisuus oman työn kehittämiseen perehdytyksen jälkeen on työssäjaksamisen kannalta hyvin tärkeä tekijä, varsinkin silloin, kun työn asettamat vaatimukset ja työtahti työpaikalla kiihtyvät

Perehdytyksen edelleen kehittämisessä ensiarvoisen tärkeää on saada palautetta perehdyttävältä. Yritykseen tultuaan uusi työntekijä näkee asiat tuoreesta näkökulmasta jonkin aikaa ja perehdyttäjän herkin vaihe omalle oppimiselleen onkin rohkaista perehtyjää kertomaan omista kokemuksistaan. Opinnäytetyössä hyödynnetään perehdyttämisen työkaluna avointa perehtymispäiväkirjaa ja saadaan sitä kautta tietoa perehtyjän oppimisprosessista ja samalla saan palautetta omasta työstäni. Perehtymispäiväkirjan pito edellyttää luottamusta, jotta päiväkirjaan kirjattu tieto tulisi tallennettua mahdollisimman autenttisesti. Konkreettisimmat tavoitteet tälle työlle olivat saada uusi konsepti toimimaan vaativassa työympäristössä ja parantaa uusien työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista uuteen työpaikkaansa.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdytystä säännellään monien eri lakien avulla ja erityistä huomiota on kiinnitetty työnantajan vastuuseen perehdyttää työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä on käsitelty esimerkiksi työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Lainsäädännön avulla työnantaja veloitetaan työntekijöiden perehdytykseen ja koulutukseen (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työturvallisuuslain 14 § velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijää riittävästi työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Laki velvoittaa myös tarvittaessa täydentämään koulutusta. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 14§.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan tulee myös edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan (Työsopimuslaki 2001/55, 1§.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa työnantajaa antamaan työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi tarvittavat tarpeelliset tiedot. Laki velvoittaa työnantajaa myös ylläpitämään työntekijöiden ammatillista osaamista (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 4. luku 15§ ja 16§.)

2.1 Oppimisteoriat

Oppimisesta ovat kehittäneet teorioita mm. Maslow, Rogers ja Knowles. Maslowin tarvehierarkian mukaan on huomio kiinnitettävä oppijan tarpeiden tyydyttämiseen. Perehtyjälle täytyy luoda olosuhteet, joissa hänellä on mahdollisuus saavuttaa tarvehierarkian korkein taso, eli itsensä toteuttamisen tarve, ja täten ottaa käyttöön koko osaamisensa. Rogersin oppimisteoria korostaa ohjaajan merkitystä oppimisessa ja kannustavan ilmapiirin luomista. Perehdyttäjän tulee rohkaista oppijaa ohjaamaan itse omaa toimintaansa. Knowlesin oppimisteoria perustuu ihmisen aiempiin kokemuksiin, itseohjautuvuuteen ja oppimistarpeisiin. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 91-92.)

Perehdyttäminen perustuu paljolti kokemukselliseen oppimiseen. Ihmisen aikaisemmat kokemukset ovat aina perustana uuden oppimiselle, ne voivat myös estää tai edistää oppimista. Sen vuoksi kokemuksia ei voi ohittaa, ja jokainen kokemus on aina tilaisuus oppia uutta. Oman toiminnan kyseenalaistaminen ja reflektointi auttavat tulokasta kehittymään työntekijänä. (Ojanen 2000, 97-98.) Perehdyttämisessä on tärkeää luoda ympäristö, jossa uusi työntekijä ei koe aiempia kokemuksiaan mitättömiksi vaan osaa hyödyntää niitä. Perehdyttämisen tarkoitus ei ole välittää pelkkää asiaosaamista, vaan auttaa tulokasta sisäistämään ja soveltamaan saamaansa tietoa. (Ojanen 2000, 113.)

Perehdytystapahtumassa vaikuttavat monet tekijät, jotka yhdessä muodostavat oppimisympäristön. Ohjaajan velvollisuus on luoda omilla toimintatavoillaan oppimiselle turvalliset sisäiset ja ulkoiset ehdot. Perehdyttäjän tulisi luoda sellaiset olosuhteet, että tulokas voi luottavaisin mielin avata mielensä ja saada dialogin kautta uusia oppimiskokemuksia. Ohjaussuhteessa ohjaaja joutuu kieltämään väliaikaisesti omat tarpeensa, koska ne eivät auta ohjattavan ongelman käsittelyä. Oppimisympäristöt voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen oppimisympäristöön. Sisäisessä oppimisympäristössä perehdyttäjä ja perehtyjä asettuvat tasavertaisina työskentelemään yhdessä ohjaustilanteessa. Ohjauksessa kaiken ääneen lausutun on tarkoitus motivoida perehtyjää. Ulkoisen oppimisympäristön tarkoitus on antaa perehtyjälle riittävästi aikaa ja sopiva tila oppimiskokemukselle. Perehdyttäjän on tärkeä myös lukea perehtyjää niin, että hän osaa järjestää ulkoisen oppimisympäristön perehtyjän oppimiskykyä vastaavaksi. (Ojanen 2000, 148-150.)

2.2 Perehdyttämisen eri menetelmät ja kohderyhmät

Perehdyttämisellä on myös muita kohderyhmiä, kuin pelkät uudet työntekijät. Esimerkiksi työntekijän työtehtävien tai työaseman muuttuminen organisaation sisällä vaatii uudelleenperehdyttämistä. Työntekijän ylentyessä esimieheksi, hänet tulisi perehdyttää uusien työtehtävien lisäksi esimiehen rooliin. Myös työntekijän paluu pitkän poissaolon jälkeen saattaa vaatia perehdytystä, mikäli poissaolon aikana on tullut muutoksia yrityksen toimintatapoihin tai tavoitteisiin. (Kjelin 2003, 161-166.)

Uutta työntekijää voidaan perehdyttää työyhteisöön ja työhön eri tavoilla. Tällaisia toimintamalleja ovat mm. vierihoido-, malli-, laatu-, räätälöity- ja dialoginen perehdyttäminen. Jokainen organisaatio käyttää itselleen sopivaa konseptia. Malliperehdyttämisessä vastuu on yleensä henkilöstöosastolla, joka käyttää perehdyttämisessä eri ohjelmia ja oppaita. Perehdyttämisen tasalaatuisuus on taattu, sillä perehdyttämisprosessi on jokaiselle työntekijälle sama. Pelkkien oppaiden ja kirjallisten ohjeiden seuraaminen saattaa usein kuitenkin laiminlyödä itse työhön ja esimerkiksi työturvallisuuteen perehdyttämistä. Oppaissa nimittäin painotetaan yleensä pelkästään yritykseen ja organisaatioon perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 35-42.)

Vierihoidoperehdyttämisessä on kirjaimellisesti kyse siitä, että perehdyttäjä ottaa uuden työntekijän seuraamaan vierestä omaa työskentelyään. Tämä on erittäin tehokas tapa saada ammattilainen jakamaan tietojansa uudelle työntekijälle ja lisäksi uudella työntekijällä on mahdollisuus saada selvyyttä kohtaamiinsa ongelmiin. Haittapuolina on kuitenkin väärin toimintatapojen siirtyminen uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Perehdyttäminen voidaan siirtää myös sellaisille työyksiköille, jotka ovat aktiivisesti mukana kehittämässä organisaation perehdyttämisesseja, tällöin kyse on laatuperehdyttämisestä. Uusi työntekijä saa laadukkaan ja ajan tasalla olevan perehdytyksen. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua työyksikön motivaatio-ongelmat projektia kohtaan ja näin ollen koko uuden työntekijän perehdyttämisen prosessi on vaarassa epäonnistua. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Räätälöity ja dialoginen perehdyttämisen prosessi ovat samankaltaisia. Räätälöidyssä perehdytysmallissa perehdyttäjä laatii uudelle työntekijälle juuri hänelle sopivat asiat. Tässä mallissa perehdyttäjän ja uuden työntekijän väliset kemia, vuorovaikutustaidot ja tutustuminen, ovat erityisasemassa. Dialogisessa perehdytysmallissa myös nämä vuorovaikutustaidot nousevat esille enemmän, sillä sekä perehdyttäjä että uusi työntekijä oppivat toisiltaan uusia näkökulmia ja ajatuksia. Molemmat siis toimivat perehdytyksen aikana toistensa rooleissa (Kupias & Peltola 2009, 40-42.)

2.3 Perehdyttämisen prosessi

Ennen kuin työntekijöitä ruvetaan hakemaan, on tärkeää kartoittaa todellinen henkilöhankinnan tarve. Hankintatarpeen voi laukaista moni asia, esimerkiksi työntekijän irtisanoutuminen, muutokset organisaatiossa tai toimintatavoissa. Yrityksen muutostilanteessa rekrytoinnin tarve voi olla erilainen, kuin työntekijän irtisanoutumistilanteessa. Yleensä päädytään vain palkkaamaan uusi työntekijä entisen tilalle miettimättä, voisiko esimerkiksi jo olemassa olevien työntekijöiden työtehtäviä määritellä uudelleen. Uuden työntekijän rekrytointi kuitenkin tuo myös uusia mahdollisuuksia ja erilaisia hyötyjä yritykselle. (Honkaniemi ym. 2006, 17-18.)

Uusi työntekijä on yritykselle suuri investointi. Etenkin prosessin alkuvaiheessa rekrytointi vaatii yritykseltä aikaa ja rahaa. Huolellinen valinta ja siihen panostaminen on kuitenkin yleensä kaiken sen vaivan ja rahan arvoista, sillä huonosti soveltuva työntekijä ei välttämättä tuota tulosta edes häneen käytettyjen kustannusten korvaamiseen. Virheellisen valinnan seuraamukset alkavat näkyä pidemmän ajan kuluttua. Rekrytointikustannusten lisäksi tuottavuus alkaa laskea, työsuoritukset huonontua, kielteisyys ja negatiivinen asenne kasvavat työyhteisössä ja työmotivaatiossa, asiakastytyväisyys saattaa laskea ja esimiehen aikaa kuluu epäolennaisiin asioihin. (Honkaniemi ym. 2006, 23-24.)

Kun uusi työntekijä on valittu työtehtävään, hänen toivotaan viihtyvän ja pysyvän työssä mahdollisimman pitkään. Tässä kuvaan astuu onnistuneen perehdyttämisen tärkeys. Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, viihtymiseen ja toimintatapojen omaksumiseen. Uusi työntekijä ei voi mitenkään automaattisesti löytää paikkaansa työyhteisössä, sisäistää rooliaan sen jäsenenä ja oppia kaikkia työtehtäviään. Uuden tulokkaan uran alkua olisi hyvä tukea aktiivisesti. Perehdyttäminen innostaa, motivoi ja yhdistää työyhteisöä. Perehdyttäminen siis oikeastaan tarkoittaa sitä, että tuore työntekijä ohjataan osaksi organisaatiota. Perehdyttäminen on sarja toimenpiteitä, joilla edistetään uuden työntekijän sopeutumista työhön ja työyhteisöön. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 154; Kjelin 2003, 14-15.)

Henkilöstön vaihtuessa yrityksen tietopääomaa valuu pois yrityksestä. Hiljaista tietoa jää käyttämättä, koska kukaan ei tiedä sen olemassaolosta, hiljainen tieto on kuitenkin tärkeä osa yritysten henkistä pääomaa. Hiljainen tieto karttuu käytännön työtehtävissä. Sen avulla tiedetään, kuinka menettellä eri tilanteissa. Hiljaiseen tietoon sisältyy myös yrityksen arvoja ja toimintatapoja. Perehdyttämisessä voidaan myös käyttää hyväksi hiljaista johtamistapaa. Hiljainen johtamistapa antaa tulokkaalle tuntemuksen, että hän on itse saanut asiat tapahtumaan, tämä lisää myös perehtyjän itseluottamusta ja sitoutumista. Työpaikoilla on paljon hiljaista käytännön tietoa siitä, miten asioita on kätevästi tehdä ja millaisia asioita eri tilanteissa kannattaa välttää. Usein tämä hiljainen tieto ohjaa myös uutta työntekijää turvalliseen ja tehokkaaseen tapaan tehdä töitä. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 107-108.)

Uutta työntekijää varten olisi hyvä nimetä organisaatiosta yksi perehdyttäjä. Perehdyttäjän ei ole pakko olla esimies, vaan sen voi hoitaa myös joku muu. Edellytyksenä kuitenkin, että perehdyttäjä osaa työtehtävät ja työpaikan toimintamallit riittävän hyvin. Perehdytettävät asiat voi kirjata ylös, sillä niitä on niin paljon ja kirjallisen lomakkeen avulla perehdytystä on helpompi seurata. Uudella työntekijällä pitää olla mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kyseenalaistaa toimintamalleja. Tällä tavoin myös työnantaja voi saada uusia näkökulmia asioiden hoitamiseen. (Honkaniemi ym. 2006, 158-161.)

Perehdyttäjäksi valitaan työntekijä, joka on tarpeeksi kokenut ja joka pitää tekemästään työstä. Vaikka perehdyttäjäksi nimetään yksi henkilö ja se vaatii tältä paljon ammattitaitoa, tulisi kuitenkin muistaa, että koko työyhteisö osallistuu perehdytykseen jollain tapaa jossain vaiheessa. Perehdyttäminen vaatii siihen ryhtyvältä motivaatiota ja aikaa, mutta ennen kaikkea perehdyttämisen merkityksen sisäistämistä. (Kjelin 2003, 195-196.)

Hyvä perehdyttäjä osaa kertoa asiat yksinkertaisesti; hän pyrkii olemaan käyttämättä ammattislangia ja termejä. Hyvä perehdyttäjä osaa myös kuunnella tulokasta, keskustella tämän kanssa ja tarjoaa tälle tilanteita, joissa toimia oma-aloitteisesti. Muun muassa tällä tavoin rakennetaan perehdyttäjän ja perehtyjän välistä luottamusta. Perehtyjän voi myös itse antaa osallistua suunnitteluun, esimerkiksi tavoitteiden asetantavaiheessa. Perehdyttämisjaksolle ei varsinaisesti ole loppua, tulokas oppii uransa aikana jatkuvasti uutta. Perehdyttäjän tulee kuitenkin jossain vaiheessa luopua roolistaan ja jatkaa töitään. Perehdyttäjän ja perehtyjän suhde ei silti katkea. (Kjelin 2003, 196.)

2.4 Perehdyttämisprosessin suunnittelu, sisältö ja kesto

Perehdytysprosessi alkaa niistä ensimmäisistä kontakteista, mitä tulokkaan ja yrityksen välillä tapahtuu. Perehdytysjakso kestää yleensä yhtä pitkään kuin tulokkaan koeaika, työn hallitseminen ja asetuminen uuteen työympäristöön vie keskimäärin puoli vuotta. Perehdyttämiselle ei voi oikeastaan määritellä tiettyä päättymispistettä, päätepisteenä voi kuitenkin pitää vaikka sitä hetkeä, kun perehdyttämiselle asetetut tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Ennen perehdyttämisen aloittamista perehdyttäjä kertoo tulokkaalle, mitä on suunnitellut, missä järjestyksessä asioita käydään läpi ja miten ne tehdään. Eli tulokkaalle luodaan kokonaiskuva asioista, mitä milloinkin opetellaan ja miksi ne täytyy oppia. Perehdytettävä kokonaisuus voidaan jaksottaa, näin tulokkaalla on aina mahdollisuus saada tukea ja opastusta sitä mukaan kun uusia tilanteita tulee vastaan. Ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana tulokas kohtaa niin paljon uutta tietoa, että perehdyttäjä ei saa olettaa tämän oppivan ja muistavan kaikkea ensimmäisellä kerralla. (Kjelin 2003, 196.)

Työterveyslaitos on laatinut työpaikkoja varten tarkistuslistan hyvistä ja työkykyä edistävästä perehdytystavoista. Jatkuvien muutosten tuodessa uusia haasteita työpaikoille tulisi kiinnittää huomiota työyhteisön hyvinvointiin. Tärkeää on myös saada uusi työntekijä heti työsuhteen alussa oppimaan oikeat työkykyä ja terveyttä edistävät toimintamallit. (Työterveyslaitos 2013.)

Perehdytettävät asiat voidaan helposti tiivistää neljään eri osa-alueeseen. Uusi työntekijä perehdytetään omaan työrooliin ja tehtäväkuvaan, työyhteisöön, organisaatioon, sen toimintatapoihin ja toimintaympäristöön sekä työsuhteeseen. Suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia, muokataanko työnkuvaa paremmin uuden työntekijän valmiuksia vastaavaksi vai pitäydytäänkö työtehtävästä lähteneen työntekijän työnkuvassa. Suunnitteluvaiheessa on myös hyvä asettaa perehdytykselle selkeät tavoitteet ja tehdä ne kaikille selväksi. (Honkaniemi ym. 2006, 158.)

Kun suunnitellaan perehdyttämisen sisältöä, voidaan ottaa avuksi organisaation perusintressit: omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. Uusi työntekijä tarvitsee tietoa kaikista näistä, sekä niiden välisistä suhteista ja prosesseista. Näitä asioita voidaan siis soveltaa perehdyttämisen sisältöä suunnitellessa. Yrityksen arvot ovat peräisin sen historiasta ja yrityksen historiaa ymmärtämällä tulokas voi myös ymmärtää tulevaisuuden valintoja. Tulokkaalle annetaan perehdytyksessä mahdollisuus pohtia arvoja omasta näkökulmastaan. Esimerkiksi jos yrityksen yhtenä arvona on joustavuus, tulokas voi miettiä, miten tämä näkyy omassa työssä, yrityksen toiminnassa ja asiakkaiden näkökulmasta. Kuitenkin työtehtävistä riippumatta tärkeintä on perehdyttää tulokas asiakkaaseen. Myöhemmin määriteltävät työtehtävät sitten tarkentavat sitä, miten syvällisesti asiakassuhteeseen perehdytään. Tulokkaan on tärkeää tuntea myös yrityksen henkilöstö ja henkilöt joiden kanssa työskentelee. Tulokas saa varmasti apua epäselvyyksiin, kunhan hän tietää, mihin oma työ vaikuttaa, ketkä ja mitkä päätökset vaikuttavat hänen työhönsä ja keneltä voi kysyä neuvoa. Mutta vastavuoroin tulokkaan on myös kerrottava työyhteisölle itsestään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202-204.)

2.5 Perehdyttämisen työkalut

Yksinkertaistetusti perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä, että perehdyttäjä informoi tulokasta ja tulokas kuuntelee. Perehdyttäjä voi käyttää erilaisia rooleja ohjatessaan. Hän voi antaa neuvoja, ohjata kysymyksien avulla, kertoa esimerkkejä tai ohjata keskittymällä kannustamaan tulokasta. Eri ohjaustyyleissä tarvitaan erilaisia työkaluja. (Kupias & Peltola 2009, 151.)

Kysymykset ovat yksi perehdyttämisen työkalu. Kysymyksiä voidaan käyttää perehdyttämisessä monin eri tavoin. Niiden avulla voidaan kartoittaa perehtyjän osaamista ja näkemyksiä, häntä voidaan myös saada oivaltamaan asioita. Kysymysten avulla voidaan myös selvittää mitkä asiat perehtyjä on oppinut. Perehdyttämisen lopuksi kysymyksiä voidaan käyttää prosessin arviointiin. Kysymysten käyttäminen perehdyttämisessä toimii väylänä dialogisuuteen ja vastavuoroisuuteen perehdyttäjän ja tulokkaan välillä. (Kupias & Peltola 2009, 152-153.)

Testejä ja kokeita voidaan käyttää perehdyttämisen eri vaiheissa. Alussa voidaan käyttää testejä muodostamaan käsitys tulokkaan senhetkisestä osaamisesta. Testejä voidaan käyttää myös perehdyttämisen etenemisen seurannassa. (Kupias & Peltola 2009, 153-154.)

Prosessikävelyllä tarkoitetaan sitä, että uutta työntekijää kierrätetään työpaikalla ja hänelle esitellään esimerkiksi eri työpisteiden työtehtäviä. Kierroksen aikana työntekijälle voidaan selvittää rutiineja töihin tulemisen, työssä olemisen ja tehtävien suhteen. Samalla voidaan tutustua myös lähimpiin työtovereihin. Palvelukierroksen aikana voidaan käydä läpi yrityksen tavara- ja palveluprosessi. Tärkeintä kierroksissa on, että ne muodostavat selkeitä kokonaisuuksia. Perehdyttämiseen liittyvät tehtävät ovat parhaimmillaan todellisia työtilanteita, jotka analysoidaan yhdessä tehtävän päätyttyä. Analysoidessaan päättynyttä työtilannetta yhdessä ohjaajan kanssa perehtyjä saa tilaisuuden oppia läpikäytyt asiat. (Kupias & Peltola 2009, 157-159.)

Ennen perehdytystä uudelle työntekijälle voidaan antaa tehtäväksi lukea organisaatiossa tarjolla olevaa valmista materiaalia esimerkiksi yrityksen perusarvoista ja toimintaperiaatteista. Ennakkomateriaalin määrä ja sisällön valinta pitää tehdä huolella, koska perehtyjällä on alussa paljon muutakin uutta opittavaa. (Kupias & Peltola 2009, 161-162.)

Yksi hyödyllisimmistä työkaluista on ehdottomasti perehtymispäiväkirja. Päiväkirja antaa tulokkaalle mahdollisuuden itsearviointiin ja auttaa tätä havaitsemaan omia vahvuuksiaan ja kehittämisiä alueita. Päiväkirjan avulla perehtyjä voi myös lisätä ymmärrystään opituista asioista ja pohtia omaa suhdettaan työhön ja organisaatioon. Perehtymispäiväkirjaa voidaan käyttää myös ulkopuolisen arvioinnin välineenä, jolloin ohjaaja lukee ja arvioi tulokkaan päiväkirjan. Päiväkirjan päätarkoituksena on tukea tulokkaan reflektiivistä työskentelyä. Jos kirjoittaminen on haasteellista, perehdyttäjä voi esittää tulokkaalle apukysymyksiä: "Mitä opin tämän päivän aikana?", "Mitkä asiat jäivät askarruttamaan?", "Missä tarvitsen vielä tukea?" jne. Perehdyttämispäiväkirja antaa suoraa palautetta myös itse perehdyttäjälle. (Kupias & Peltola 2009, 163-165.)

Työsuhteen alussa tulisi tulokkaan ja työnantajan välillä käydä jonkinlainen orientoitumiskeskustelu. Samantapainen keskustelu on saatettu käydä jo rekrytointivaiheessa, mutta ajanpuutteen vuoksi se usein jää pinnalliseksi ja yleisluontoiseksi. Tulokas saattaa silloin ymmärtää odotukset ja asetetut tavoitteet suuremmiksi kuin mitä ne oikeasti ovat. Huolellisesti toteutettu rekrytointi on yleensä kuitenkin tehnyt tulokkaalle jotenkuten selväksi työtehtävät ja tavoitteet ja työsuhteen alussa sovitaan yhdessä ensimmäisistä tavoitteista. Selkeät tavoitteet antavat työntekijälle mahdollisuuden tarkastella oman työn jälkeä ja saavutuksia, mutta ne myös ohjaavat työskentelyä. Tavoitteiden haasteellisuus ja työn vaikeus vaikuttavat suoraan työssä suoriutumiseen. Työntekijä suoriutuu siis paremmin, kun tämä pyrkii tavoittelemaan täsmällisesti määriteltyjä tavoitteita, toisin kuin tilanteessa, jossa tavoitteet olisivat liian helppoja, epämääräisiä tai niitä ei olisi asetettu lainkaan. Työntekijä saa tavoitteista, niiden saavuttamisesta ja saamastaan palautteesta lisää itsevarmuutta ja ne auttavat häntä suuntaamaan työnsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213-216.)

2.6 Perehdyttämisen ongelmat

Työhöntulotilanne on tulokkaalle stressaava. Työpaikan stressitekijöitä ovat muun muassa lisääntyvä kiire, muutokset työtehtävissä, haasteelliset ihmissuhteet ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet. Perehtymistilanteissa stressitekijöihin on kiinnitettävä erityishuomiota. Perehdyttäjän tärkeä rooli on osana perehdyttämisen prosessia painottaa myös stressinhallintataitoja, koska pitkäkestoinen stressi vaikuttaa yksilön terveyteen negatiivisesti. Perehdyttämisen oleellisena osana on ohjata uutta työntekijää oikeisiin stressinhallintakeinoihin. Painotetaan taukojen ja vapaa-ajan merkitystä, koska ne edistävät yksilön työhyvinvointia. Onnistunut perehdytys osaltaan auttaa vähentämään työstä aiheuttavaa stressiä, kun työntekijä kokee olevansa hallinnassa, hän ei stressaa työstä niin paljon. (Carlsson & Forsell 2008, 198-203.)

Perehdytyksessä tulee tuoda esille, että kiireen ajattelemisen ja siitä puhuminen lisäävät kiireen kokemisen tuntua. Perehdyttäjän olisi hyvä painottaa, että työn määrä ja stressi eivät vähene, mutta tulokas voi muuttaa omaa suhtautumistaan niihin. Kiireen keskellä olisi hyvä pysähtyä ja pohtia, mikä on se oleellisin asia ja keskittyä siihen (Rytikangas 2011, 20-21.) Perehdyttäjä voi olla tulokkaalle roolimallina siitä, miten tärkeää on tietää, että hyviä suorituksia ei tule ilman lepoa ja että innovaatiot ja kehittämisideat syntyvät luontevasti, jos elämä on täysipainoista myös työelämän ulkopuolella. Onnistuminen missä tahansa asiassa vaatii psyykkisen energian sijoittamista, eikä asia onnistu ellei työn ja vapaa-ajan välillä ole riittävää tasapainoa (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 120-121.) Omista voimavaroista huolehtiminen ei ole tärkeää pelkästään siksi, että jaksaisi työelämässä, vaan energiaa tarvitaan myös tyydyttävään elämään työn ulkopuolella.

Perehdyttäjän työ on osittain myös ihmissuhdetyötä, jossa joutuu jakamaan uudelle työntekijälle vinkkejä, jaksamista, omaa osaamistaan ja taitoa kohdata erilaisia tilanteita. Sen vuoksi omasta jaksamisestaan huolehtiminen on hyvin tärkeää myös perehdyttäjälle. (Kurttila ym. 2010, 130.)

Perehdyttäjän tulee ehdottomasti kertoa uudelle työntekijälle työhön liittyvistä vaaratilanteista. Asiakasväkivalta kasautuu tiettyihin toimialoihin, joista yksi on kaupanala. Häiritsevän asiakaskäyttäytymisen muotoja voivat olla asiaton kielenkäyttö, painostus tai fyysinen väkivalta ja sillä uhkailu. Häiritsevä asiakaskäyttäytyminen häiritsee työhön keskittymistä ja vähentää motivaatiota. Asiakkaiden epäasiallinen käytös on loukkaavaa ja turhauttavaa, koska yleensä työntekijä pyrkii tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Vakava uhka työpaikalla voi aiheuttaa sairaslomia, työkyvyttömyyttä ja posttraumaattisia stressioireita. Häiriötä aiheuttavien asiakkaiden määrä voi joskus myös vaikeuttaa uusien työntekijöiden rekrytointia. Kun asiakkaan toiveet ja työntekijän toiminta eivät kohtaa, kenestä tahansa asiakkaasta voi tulla haasteellinen. Mikäli työntekijässä herää kielteisiä tunteita, tilanne voi kärjistyä entisestään. Kaupanalalla asiakkaiden tyytymättömyys tuotteeseen tai palveluun kohdistuu useimmiten kassatyöntekijään. Väsyneenä työntekijä provosoituu herkästi mukaan epäasialliseen vuorovaikutukseen. Tällöin on ensiarvoisen tärkeää, että perehdyttämisen kautta on saatu työvälineitä vastaavista tilanteista selviämiseen. Ristiriitatilanteissa tulisi pyrkiä kumpikin voittajaajatteluun. Ajattelutapa perustuu siihen, että etsitään yhdessä kolmas vaihtoehto, joka tyydyttää molempia osapuolia. Kaupanalalla erityisiä riskitilanteita ovat näpistys- ja ryöstötilanteet. Riskitilanteen sattuessa sen jälkipuinti on erityisen tärkeää. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 101-115.)

Usein syy perehdyttämisen laiminlyömiseen on kiire. Perehdyttämisen tärkeyttä tulisi siis korostaa, tuomalla henkilöstölle esiin sen myötä tulevia hyötyjä ja helpotuksia. Jos suurin este perehdyttämiselle on ajanpuute, työsuhteen alkamisajankohtaa on suositeltavaa tarkastella perehdyttämisresurssien kannalta. Työntekijää ei kannata ottaa oppimaan stressaavina sesonkiaikoina tai kriittisten tapahtumien keskelle. Vaikka tapahtumat olisivatkin loistavia mahdollisuuksia oppia jotain erilaista, harvoin on aikaa panostaa riittävään perehdytykseen. Usein ongelmaksi nousevat myös vääränlaiset oletukset tulokkaan osaamisesta. Tulokkaan osaaminen tulisikin kartoittaa perusteellisesti ja ottaa hänet mukaan perehdyttämistä suunniteltaessa, tällöin perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. Ongelmaksi saattaa myös muodostua se, kenellä vastuu perehdyttämisestä oikeasti on. Sekavia tilanteita saattaa luoda oletamus siitä, että joku muu hoitaa perehdyttämisen. Tällaisessa tilanteessa tulokas saa hajanaista ja irrallista tietoa, eikä hänelle muodostu kokonaiskuvaa työtehtävistä ja muista perehdytettävistä asioista. Tämä ongelma voi esiintyä, vaikka perehdyttäjiä olisi vain yksi, huono perehdyttäjä keskittyy kertomaan epäoleellisia nippelitietoja, jotka eivät muodosta ymmärrettävää kokonaisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242.)

Joskus eteen sattuu tilanne, ettei työ lähde sujumaan, vaikka perehdytys olisi hoidettu loistavasti. Tällöin esimiehen tulisi reagoida ja selvittää, miten tällaiseen tilanteeseen on päädytty ja voisiko siihen löytyä jotain ratkaisua. Näkemyserot johdon ja uuden työntekijän välillä saattavat olla liian erilaiset. On siis selvitettävä, millaiset käsitykset kummallakin osapuolella on oikeasta ja tarvittavasta työsuorituksesta, tavoiteltavasta roolista ja tärkeimmistä työtehtävistä. Seuraavaksi voidaankin kysyä, ovatko molemmat osapuolet täyttäneet osuutensa? Jos tavoitteet ja odotukset ovat jääneet määrittämättä, esimiehen tulisi itse pohtia, onko hän onnistunut johtamisessa ja onko hän mahdollistanut perehdyttämisen onnistumisen. Erityisen tärkeää on tällaisissa epäonnistumistilanteissa ottaa asia tarpeeksi ajoissa puheeksi, tällöin voi olla vielä mahdollista löytää uusi yhteinen sävel odotuksille ja yhteistyölle. Työnantajan tulisi kuunnella työntekijää ja antaa tälle mahdollisuus yrittää parantaa suoritustaan, usein kysymys on väärinkäsityksistä ja vääristä odotuksista. Mikäli tilanne ei kuitenkaan lähde korjautumaan, saattaa olla parasta myöntää väärä valinta ja päättää työsuhde. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-244.)

Perehdytyksessä ongelmaksi saattavat muodostua myös perehtyjän ja perehdyttäjän erilaiset maailmankuvat ja -katsomukset. Länsimaissa ollaan hiljalleen siirtymässä modernista postmoderniin kulttuuriin, kun taas monissa vähemmän teollistuneissa maissa kehitys on vasta moderniin kulttuuriin. Toisenlaisen maailmankuvan omaavaa ihmistä on vaikea ymmärtää sen vuoksi, että arvot perustuvat eri asioihin kuin itsellä. Maailman muuttuessa ihmisten maailmankatsomus ja arvot ovat jatkuvassa muutostilassa. Erilaiset arvot voivat nousta eri-ikäisen perehtyjän ja perehdytettävän väliseksi ristiriidaksi. (Rytikangas 2011, 114-120.)

2.7 Seuranta ja palaute

Tulokkaalle tulee perehdyttämisen alussa laatia haastavat mutta saavutettavissa olevat tavoitteet, hänellä tulee olla vastuuta ja itsenäisyyttä sopivassa suhteessa ja hänelle on annettava mahdollisuus saada ja antaa palautetta tekemästään työstä. Saadun palautteen kautta oman työpanoksen merkitys yhteisen tavoitteen saavuttamisessa kasvaa. Palaute antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittyä omassa työssään. Tavoitteiden saavuttamisesta saatu positiivinen ja kannustava palaute aikaansaa eräänlaisen voimaantumisen kehän, jossa työntekijä uppoutuu täydellisesti työhönsä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 18.)

Työntekijä saavuttaa tietynlaisen "flow" -tilan, jolloin työskennellessä energia virtaa ja jopa lisääntyy. Tilan saavuttamisen edellytyksenä on, että työtehtävät ovat tarpeeksi haastavia. Toisaalta liian haastavat ja liian helpot työtehtävät vievät työstä merkitystä ja syövät työntekijän motivaatiota. (Kurttila ym. 2010, 40-41.)

Palautetta annettaessa sanaton viestintä vaikuttaa paljon siihen, miten perehtyjä sen ymmärtää. Sanaton viestintä koostuu olemuksesta, katseesta, eleistä ja ilmeestä sekä äänensävyystä. Välitettävä tieto saattaa vääristyä sanattoman viestinnän takia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 158.)

Perehdyttämiskäytännön lopuksi on tärkeää arvioida sekä oppijaa että ohjaajaa, näin voidaan kehittää perehdytystä edelleen. Arvioinnin keskeiset tavoitteet ovat yhteenveto siitä, mitä tähän mennessä on saavutettu, tulevaisuuden tarpeiden selvittäminen ja pyrkimys dialogiin oppijan ja ohjaajan välillä. Arviointi on dialoginen prosessi ja uutta luova toiminta. Postmodernissa yhteiskunnassa ei enää ole pysyviä kiinnukohtia tavoitettavissa vaan arvioinnin on kehityttävä yhteiskunnan muutosten myötä (Ojanen 2000, 167-168.)

3 PEREHDYTTÄMISEN VAIKUTUKSET YRITYKSEN LIIKETOIMINTAAN

Parhaimmillaan onnistunut perehdytys saa koko yrityksen tehostamaan toimintaansa. Perehdytysprosessi voi saada koko työyhteisön tarkastelemaan toimintatapojaan. Perehdytyksen vaikutukset näkyvät yrityksessä perustehtävän selkiytymisenä ja laadukkaan toiminnan ylläpitämisenä. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

”Perehdyttäminen on keino saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi, jotta hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin ja rekrytoinnista odotettavat lisätuotot tulisivat mahdollisiksi” (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdyttämiseen panostaminen ja sen laadukkuus edesauttavat tulokasta saavuttamaan täyden potentiaalinsa työntekijänä mahdollisimman pian. Perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä ja perehdyttämiseen panostamisella voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Laatuongelmat lisääntyvät yrityksen voimakkaasta kasvuvaiheesta ja henkilöstön vaihtuvuudesta johtuen. Mitä enemmän yritys on rekrytoinut lyhyen ajan sisällä uusia työntekijöitä, sitä enemmän yrityksen sisällä on erilaisia toimintamalleja, yhteiset toimintatavat siis puuttuvat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.)

Perehdyttäminen lujittaa yrityksen toimintatapoja, näin hyödyt näkyvät tuottavuudessa ja palvelun parantumisessa. Perehdyttäminen pienentää väärin toimintatapojen ja virheiden riskiä, joten työtaturmien ja mahdollisten virheiden määrä vähenee. Esimiehelle jää enemmän aikaa, koska tulokasta ei tarvitse jatkuvasti olla ohjaamassa. Motivoituneet työntekijät sitoutuvat työtehtäviinsä, työyhteisöön ja itse organisaatioon, eli henkilökunnan vaihtuvuus vähenee. Myönteinen kuva yrityksestä vahvistuu ja yrityksen kilpailuetu vahvistuu. Uuden työntekijän myötä yrityksellä on myös mahdollisuus uudistua ja kehittyä, uudella ihmisellä voi olla uusia ideoita jotka eivät ole tulleet aiemmin esille. Työntekijälle perehdyttämisestä on hyötyä muun muassa seuraavissa asioissa: organisaation toimintatavat, työskentelykulttuuri ja omat työtehtävät sisäistyvät nopeammin, odotettu tehokkuus saavutetaan nopeammin, osaaminen lisääntyy ja odotukset selkiytyvät. Työntekijä on itsevarmempi ja sitoutuneempi työhönsä, työntekijän tuottavuus ja motivaatio paranevat ja tulokkaan ammatti-identiteetti vahvistuu. (Honkaniemi 2006, 155.)

Työntekijöiden laadukkaalla perehdyttämisellä on siis monia hyötyjä yritykselle. Valitettavasti myös huonon perehdyttämisen seuraamukset ovat erittäin näkyviä. Huonosti työhön perehdytetty työntekijä on taakka, pahimmillaan hän hidastuttaa prosesseja ja aikatauluja, eikä ole yhtä tehokas kuin vanha työntekijä. Huono perehdytys vaikuttaa myös palvelun tasoon ja laatuun. Tällöin huono perehdytys linkittyy myös asiakassuhteisiin ja pahimmassa tapauksessa niiden päättymiseen. Asiakaspalvelussa jatkuvasti toistuvat virheet ja puutteet vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen ja työntekijöiden uskoon yritystä kohtaan. Tämä taas puolestaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja haluttomuuteen sitoutua tällaiseen yritykseen. Huonosta perehdyttämisestä johtuvat virheet vievät aikaa, rahaa ja muiden työntekijöiden työpanosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

3.1 Palvelukulttuuri menestystekijänä

Palvelutilanne on aina yhteistyötä, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Palveluprosessissa luodaan aina tunneyhteys. Pyrkimyksenä tulisi olla, että palvelutilanteesta tehdään miellyttävä, asiat nähdään myös asiakkaan näkökulmasta ja että asiakkaalle jää tunne siitä, että häntä on kuultu. Palvelutilanteen viestintä on monikanavaista. Asiakaspalvelijan tulisi kiinnittää huomiota muun muassa puheen selkeyteen ja ymmärrettävyyteen, äänenkäyttöön, eleisiin ja kehonkieleen. Kehonkielen pohjalta määräytyy asiakaspalvelijan ulkoinen käyttäytyminen, asiakaspalvelijan kehonkielestä on luettavissa tämän asenne ja palveluhalukkuus ilman sanoja (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 99,101.)

Yrityksen perusarvot ovat tärkeä osa yrityksen palvelukulttuuria. Arvot ovat asioita, joita pidetään tärkeinä ja jotka kaikki ovat sisäistäneet, ne myös ohjaavat näkymättömästi kaikkien toimintaa. Asiakaskeskeisessä palvelukulttuurissa hyvä palvelu on yksi yrityksen perusarvoista, tällöin koko organisaation henkilöstö haluaa työskennellä asiakkaiden parhaaksi ja on kiinnostunut hyvästä palvelusta (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 156.)

Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta, joka vaatii yrityksen työntekijältä viestintä- ja tunnetaitoja. Työntekijä voi käyttää perehdytyksen kautta saamia tietoja ja taitoja. Palvelutapahtuma on aina ainutkertainen, virheiden tekeminen on kuitenkin inhimillistä ja virheet ovat korjattavissa, mutta asiakkaalle tilanteesta jäänyt tunne saattaa vaikuttaa asiakkaan päätöksiin myöhemminkin. Uutta työntekijää voidaan valmistella asiakaspalvelutilanteita varten perehdyttämisen avulla, tilanne voi kuitenkin olla yllätyksellinen ja ennalta arvaamaton, joten tarvitaan asiaosaamisen lisäksi myös tilanteiden lukutaitoa ja tunneälyä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 96-97.)

Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä havainnoida palvelutilanteessa esille tulevia tunteita ja ottaa oppia niistä omaan ajatteluun ja toimintaan. Asiaosaaminen on edellytys sille, että työ tulee tehdyksi. Tunneäly sen sijaan tekee työntekijästä paremman siltä osin, että hänellä on kykyä suostutella ja vaikuttaa, mutta ennen kaikkea halu kehittyä. Tunneälykäs työntekijä tunnustaa tekemänsä virheet sekä oppii niistä, hän ottaa vastaan korjaavaa palautetta, kuuntelee aktiivisesti ja on valmis kohtaamaan vaikeatkin tilanteet rauhallisesti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 92.)

Asiakaskeskeisessä työyhteisössä luodaan joustava yhteys erilaisiin ihmisiin, tilanteisiin ja toimintamalleihin. Tunneälyä hyödynnetään erilaisten tilanteiden lukemisessa ja pyrittäessä ymmärtämään asiakkaiden tunteiden vaikutus heidän toimintaansa. (Kehusmaa 2011, 105-106.)

Vaikeista tilanteista työntekijälle saattaa jäädä mieleen eräänlaisia lukkoja, jotka estävät häntä vastaanottamaan palautetta ja näiden esteiden takia samantyyppiset tilanteet saattavat epäonnistua jatkossakin. Kielteinen kokemus on jäänyt mieleen tiedostamattomaksi peloksi, joka saattaa estää asiakaspalvelijaa toteuttamasta yrityksen palvelukulttuuria parhaalla mahdollisella tavalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 137.)

3.2 Sisäinen yrittäjyys ja alaistaidot

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uutta työntekijää löytämään itsestään sisäinen yrittäjyys. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan käyttää työyhteisöjen kehittämisen mallina. Se on tuottavuuden, laadun ja innovatiivisuuden perusta. Tavoitteina sisäisessä yrittäjydessä on mahdollisuuksien havaitseminen ja niiden hyödyntäminen. Sisäisen yrittäjyyden avulla on mahdollista tavoitella huippusuorituksia. Huippusuorituksen edellytyksinä ovat usko omaan kykyihin ja visioon, joka on mahdollista toteuttaa. Usko omaan mahdollisuuteen ja voimavaroihin saa aikaan jopa poikkeuksellisia suorituksia. Tärkeää on huomata, että samaan tavoitteeseen voidaan päästä monin eri menetelmin, joista yksi sopii yhdelle, toinen toiselle. (Ahola & Tuominen 2005, 5, 19-20.)

Hyvät alaistaidot omaava työntekijä toimii joustavasti ja rakentavalla tavalla työyhteisössään. Postmodernissa yhteiskunnassa on pyrkimys eroon hierarkisista asetelmista ja käsite "alaistaidot" on hyvin arvolutunut, koska se on syntynyt johtamisen näkökulmasta. Postmoderneissa alaistaidoissa painottuvat johdettavana olemisen sijaan työntekijän oma aktiivisuus ja vuorovaikutustaidot. Nykyisin usein hukassa olevat perusasiat, kuten toisten huomiointi ja kohteliaisuus ovat tärkeitä alaistaitoja, joiden avulla luodaan työpaikan me-henkeä. Palautteen saaminen on edellytyksenä oppimiselle ja hyviin alaistaitoihin sisältyy myös kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Alaistaitoihin liittyvä vastuunottaminen vaikuttaa voimakkaasti työmotivaatioon, vaikutusmahdollisuudet lisäävät työn mielekkyyttä. (Kaivola & Launila 2007, 65-68.)

3.3 Perehdytyksen vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin

Hyvinvoiva työyhteisö on yritykselle kilpailuetu. Työhyvinvointi vaatii organisaatiolta jatkuvaa panostusta, yrityksen tulisi jo toimintastrategiassaan määritellä kuinka työyhteisön hyvinvointia ylläpidetään. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö ymmärtää oman roolinsa kilpailuedun ylläpitämisessä. Yrityksen useimmat kilpailuedut ovat kaikki riippuvaisia henkilöstöstä ja työhyvinvoinnista. (Kehusmaa 2011, 145-146.)

Hyvä työyhteisö antaa tukea ja sen jäsenet luottavat toisiinsa. Hyvässä työyhteisössä kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen ja saavat toisiltaan apua. Hyvän työyhteisön ilmapiiri on avoin ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Erilaista osaamista ja taitoja hyödynnetään ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Aluksi tulokkaan rooli työyhteisössä ei ole kovin merkityksellinen, hän ei ole vielä saanut paikkaa organisaation täysivaltaisena jäsenenä. Kokemuksen myötä painoarvo työyhteisössä lisääntyy ja työntekijällä on mahdollisuus alkaa kehittää rooliaan ja työtehtäväänsä. (Kehusmaa 2011,116; Kjelin & Kuusisto 2003, 124.)

Työyhteisöön investointi tuottaa samalla tavalla voittoa kuin muutkin investoinnit. Kestävää tuloskehitystä luodaan juuri työhyvinvoinnin avulla. Vaikutukset eivät välttämättä ole välittömiä vaan näkyvät myöhemmin innovaatioiden lisääntymisenä ja palvelun laadun paranemisena sekä työn tuottavuuden kasvuna. Työyhteisötaitoja työntekijät tarvitsevat kyetäkseen työskentelemään omassa yksikössään kehittäväällä ja rakentavalla tavalla. Työyhteisössä kaikilla on velvollisuus huolehtia yhteisestä viihtyvyydestä ja voimavarojen järkevästä käytöstä, kaikilla on myös velvollisuus osallistua kehittämistoimintaan. (Kehusmaa 2011, 81-82,179.)

Työhönoppiminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan koko työympäristö vaikuttaa perehtymiseen. Työyhteisön kytkeminen perehdyttämisprosessiin on sen vuoksi ensisijaisen tärkeää. Työyhteisö on viritettävä ottamaan uusi työntekijä vastaan tiedottamalla ajoissa uuden työntekijän tulosta ja sopimalla perehdyttämisvastuista. Uuden työntekijän tulo on mahdollisuus koko työyhteisölle tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa ja pohtia sitä, miten tulokkaan ulkopuolisuutta voitaisiin hyödyntää työsuhteen alussa. Työyhteisön jäsenet voivat pohtia, miten he voivat edesauttaa uuden työntekijän sopeutumista uuteen työpaikkaansa. (Kupias & Peltola 2009, 76-77.)

3.3.1 Tulokkaasta sosiaalistamisen kautta työyhteisön jäseneksi

Kun uusi työntekijä otetaan ilolla vastaan työyhteisöön ja hänet huolellisesti perehdyttämällä sitoutetaan työhön, luodaan vahva perusta mm. työntekijöiden väliselle yhteistyölle. Työntekijä on motivoituneempi tuntiessaan kuuluvansa työyhteisöön ja kerralla kunnolla opitut asiat vaikuttavat kaikkien muidenkin työntekijöiden asenteisiin. Muiden työntekijöiden negatiivinen suhtautuminen uuteen tulokkaaseen vaikuttaa tämän viihtyvyyteen ja työn tulokseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21-22.)

Sosiaalistuminen yrityksen työntekijäksi alkaa jo työnhakuvaiheessa. Tulokas muodostaa kuvan yrityksestä esimerkiksi asiakkaana tai kuluttajana. Seuraava sosiaalistumisen vaihe on rekrytointiprosessi. Prosessissa uusi työntekijä pyrkii tulkitsemaan asioita omien odotustensa suuntaisesti. Jos työntekijän odotukset nousevat liian korkeiksi, on jatkossa riski pettymyksiin ja työpaikan nopeaan vaihtamiseen. Sen vuoksi työnantajan tulisi antaa tulevista työtehtävistä mahdollisimman realistinen kuva. Parhaiten sitoutumista edistävään tulokseen päästään riittävällä ennakkotiedottamisella ja avoimella tietojen vaihdolla. Alkuvaiheessa tulokas pyrkii löytämään paikkansa työyhteisössä ja usein kokenutkin työntekijä aloittaa uudessa työpaikassaan alusta, menettäen samalla suuren osan aiemmasta työpaikasta saamastaan arvostuksesta. Tämän vuoksi on uudelle työntekijälle ja yritykselle hyvin tärkeää, että tulokas pääsee mahdollisimman pian hyödyntämään osaamistaan. Perehdyttämisen sosiaalistamisprosessilla tätä vaihetta voidaan nopeuttaa. Sosiaalistamisen myötä uutuuden jännitys vähenee ja työntekijä pystyy paremmin keskittymään työhönsä ja tulosten tekemiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 125-129.)

Uuden työntekijän tulo muuttaa työyhteisön dynamiikkaa. Tulokkaan on sopeuduttava siihen, että aiemmasta osaamisestaan huolimatta hän on vähän aikaa se, joka tietää kaikkein vähiten. Tätä avuttomuutta helpottaa työyhteisö, joka tuntuu turvalliselta ja positiivinen oppimisilmapiiri. Uuten työhön sopeutumista voidaan edistää nimeämällä tulokkaalle mentori tai kummi tukemaan uusien asioiden oppimista. Hyvässä työyhteisössä erilaisuutta kunnioitetaan ja pidetään rikkautena. Tulokkaan on turvallista ihmetellä organisaation toimintatapoja ja viedä eteenpäin uusia ajatuksiaan arkipäivän työtilanteista (Kupias & Peltola 2009, 68-69.)

3.3.2 Coaching, kummius ja mentorointi

Perehdytyksen jälkeen työyhteisön ja työntekijän hyvinvointia voidaan edesauttaa erilaisin keinoin, joita ovat mm. coaching, kummius ja mentorointi. Toimintatavoiltaan nämä menetelmät poikkeavat jonkin verran toisistaan, mutta pyrkivät kuitenkin samaan päämäärään, työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin. Valitaanpa menetelmistä mikä tahansa, ohjauksen tavoitteena tulisi olla tutkivan työotteiden oppiminen. Työstä saatava kokemus perustuu aina uuden oppimiselle. Refleктоimalla aiempia kokemuksiaan valmentajan kanssa tulokas voi löytää uusia ratkaisumalleja. (Ojanen 2000, 27-28).

Coaching-valmennus lähtee liikkeelle henkilön arvioinnista ja valmennuksella pyritään nostamaan esille henkilön vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Valmentaja kannustaa ja seuraa uuden työntekijän kehittymistä ja edistymistä. Coachingissa tärkeimpänä on valmentajan omien oivallusten siirtyminen tulokkaalle, kun taas puolestaan mentoroinnissa suhteen ydin on hiljaisen tiedon siirtäminen. Mentoroinnissa pääpainona on mentorin kokemuksen hyödyntäminen uuden työntekijän koulutuksessa. Mentorin on oltava työntekijä, joka tuntee organisaation ja toimialan hyvin. Hän on pätevä jakamaan työssä tarvittavaa tärkeää tietoa ja taitoa. Mentoroinnissa pääpaino on työtehtävillä ja ammattitaidon siirtämisellä, kun taas coaching keskittyy enemmän auttamaan valmennettavaa saavuttamaan tavoitteensa. (Honkaniemi ym. 2006, 164-166; Carlsson & Forssell 2008, 41-42; Careerstone Group LLC, 2007.)

Mentorointi ei vaadi yritykseltä paljon resursseja ollakseen onnistunutta. Mentorointi tukee työpaikan oppimiskulttuuria, lisää uuden työntekijän itseluottamusta ja työtyytyväisyyttä. Prosessista on hyötyä myös mentorille, sillä se kehittää mm. työntekijän ohjaustaitoja. Perehdyttämisvastuuta esimies voi jakaa myös toiselle henkilölle. Tämä henkilö toimii uuden työntekijän kummina; tukena ja turvana. Kysymysten esittämisen kynnys on ehkä matalampi kollegalle kuin esimiehelle. Kummi varmistaa, että tulokas tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön.

4 LIDL SUOMI KY / LIDL VARKAUS

Lidl päivittäistavaraketju työllistää tällä hetkellä yli 170 000 henkilöä ympäri Eurooppaa. Myymälöitä on jo 9000 kappaletta yli 25 eri maassa. Yritys on jaoteltu neljään eri osa-alueeseen, joita ovat myymälät, jakelukeskukset, pääkonttori ja Neckarsulm –emoyhtiö Saksassa. Ketjun omistaa nykyään Dieter Schwarz ja tämän isä Joseph Schwarz on ketjun perustaja. Vuonna 1935 Lidl & Schwarz toimi elintarvikkeiden tukkuliikkeenä ja ensimmäinen Lidl-myymäälä avattiin vuonna 1973. (Lidlin kouluttajakoulutusmateriaali 2012.)

Suomessa ensimmäiset myymälät avasivat ovensa vuonna 2002. Vuoteen 2006 mennessä myymälöitä oli jo sata, 2012 loppukesästä avattiin 140. myymälä Helsingin Vuosaareen. Maailman pohjoisin myymälä sijaitsee Suomen Sodankylässä. Myymälöiden myyntitilat ovat vaihtelevia, pienimmät 700 neliometriä ja suurimmat 1300 neliometriä. Jokaisessa myymälässä on myymäläpäällikkö, apulais-myymääläpäälliköitä ja 10 - 35 myyjää. Suomessa ketju työllistää n. 3200 henkilöä. Suomessa on kaksi jakelukeskusta, Keski-Suomessa Laukaalla ja Etelä-Suomessa Janakkalassa. Jakelukeskukset ovat puolestaan jakautuneet logistiikan, myynnin ja hallinnon osastoihin. (Lidlin palvelukouluttajakansio 2012.)

Syksyllä 2012 uusi Palvelukouluttajakonsepti saatiin käyttöön kaikissa Laukaan jakelukeskuksen myymälöissä. Konseptin tarkoituksena oli luoda uusi monipuolinen myyjänkoulutusohjelma, joka edistää ja nopeuttaa tulokkaan valmiuksia itsenäiseen myymälätyöskentelyyn. Konsepti alkoi palvelukouluttajahauulla, tavoitteena saada 2 - 5 kouluttajaa jokaiseen myymälään. Hakijoilta edellytettiin positiivista asennetta, hyviä sosiaalisia taitoja ja myymälän töiden osaamista. Alue- ja myymäläpäälliköt valitsivat hakijoista sopivat kouluttajat. Kouluttajia on kaikkiaan yli 300. (Lidlin palvelukouluttajakansio 2012.)

Syksyllä 2012 kouluttajat valmennettiin tuleviin koulutustehtäviin. Koulutustilaisuudet järjesti joko koulutuspäällikkö tai aluepäällikkö. Kahden päivän koulutukseen osallistui kerrallaan 5-8 kouluttajaa. Ensimmäisenä päivänä käytiin läpi muun muassa erilaisia koulutusmuotoja, esiintymistaitoja ja palautteenantoa. Toisena päivänä järjestettiin käytännön harjoituksia. Jokainen kouluttaja oli saanut ensimmäisenä päivänä yhden aihealueen ja toisena koulutuspäivänä luotiin tilanne, jossa yksi ryhmäläinen näytteli uutta työntekijää ja kouluttaja sai harjoitella annetun aihealueen kouluttamista. Muu ryhmä tarkkaili koulutustapahtumaa ja antoi palautetta. (Lidlin palvelukouluttajakansio 2012.)

Kouluttajakonsepti on käytössä jokaisessa Lidl-myymäälässä. Uudelle työntekijälle nimetään oma kouluttaja, joka perehdyttää uuden työntekijän myymälään, kaikkiin työtehtäviin ja perehdytyksen loppuksi järjestetään ikäraja- ja lopputestit. Monet kouluttajat ovat jo päässeet kokeilemaan koulutusta käytännössä positiivisin lopputuloksin. Talven aikana rekrytointeja on kuitenkin ollut suhteellisen vähän, mutta kevään aikana myymälöihin palkataan joukoittain kesätyöntekijöitä.

4.1 Rekrytointi Lidlissä

Lidlissä rekrytointi kohdistuu tällä hetkellä kesätyöntekijöihin. Koulutusprosessi on jokaiselle uudelle työntekijälle sama, kausityöntekijöille kuitenkin hieman tiivistetynpi. Työnhakuilmoitus on Internetissä ja työpaikkoja mainostetaan myös sosiaalisessa mediassa ja myymälöissä. Työnhakuilmoituksessa kerrotaan, mihin työhön työntekijää haetaan, kerrotaan työnkuvasta ja -kestosta.


MAISTUISKO?

TÄYDELLINEN KESÄDUUNI À LA LIDL:

PÄÄAINESOSA: SINÄ! 

SEKOITA JOUKKON:

- 1 kpl rento ja rehti (kesäduunipakka myymälässä tai varastossa)
- 1 yksiköllinen kivoja duunikavereita (n. 15-200 kpl, yhteensä meitä on koko sopassa yli 3500 kpl)
- Reilusti uutta työkokemusta asiakaspalvelusta ja kaupan alasta
- \$ -3-5 kk varmaa lksaa

Viimeistele tulevaisuuden etenemismahdollisuuksilla ja hyppysellisellä kokeilunhalua 



VALMISTUS:

Aloita laatimalla työhakemus. Lisää joukkoon kuvaus persoonastasi ja osaamisestasi. Lisämausteina toimivat avoin asenne ja hyvä timihenki. Kruunaa kokonaisuus runsaalla oppimisinnolla ja ripauksella rempseyttä. Anna hautua hetken kunnes hakemus näyttää valmiilta. Hoystä tuotos vielä yhteystiedollasi ja lähetä hakemus maistatettavaksi osoitteeseen REKRYTOINTI@LIDL.FI


Merkitse sähköpostin otsikkokenttään hakemasi tehtävä ja toimipiste.

*Huomioithan, että hakemusten parasta ennen -päivä on **17.2.2013**.

HEITÄ LUSIKKASI MUKAAN SOPPAAN JA KAUNO ITSELLESI YKSI YLI 500 KESÄTYÖPAIKASTAI

KESÄDUUNI 2013, HAE NYT!

 www.lidl.fi

KUVA 1. Kesätyöilmoitus (Lidl Suomi Ky 2013)

Hakemukset käydään läpi ja potentiaaliset hakijat kutsutaan ryhmähaastatteluihin. Paikalla on rekrytoija ja 5-8 työnhakijaa. Ryhmässä keskustellaan omista vahvuuksista ja heikkouksista työntekijänä, kerrotaan, mitä jokainen pystyisi tuomaan tähän työyhteisöön ja mitä pystyisi antamaan työnantajalle. Haastatteluiden jälkeen hakijoihin ollaan yhteydessä kirjeitse tai puhelimitse. Työntekijä kutsutaan allekirjoittamaan työsopimukset ja samalla sovitaan työn alkamisesta. Työntekijälle myös määrätään kummityöntekijä ja kouluttaja.

4.2 Perehdyttäminen Lidlissä

Palvelukouluttajakonsepti on suuri investointi yritykseltä ja osoitus siitä, että henkilökunnan osaamista halutaan kehittää edelleen. Mutta millaista perehdyttäminen on ollut konseptia edeltäneiden kymmenen vuoden aikana? Uuden konseptien tullessa käyttöön halusimme toimeksiantajan kanssa tehdä selvitystä siitä, mihin kaikkeen on tulossa muutoksia ja miten suuri parannus entiseen uusi konsepti on.

Aiempina vuosina varsinaista perehdytystä ei ole ollut. Lukuun ottamatta niitä muutamia työntekijöitä, jotka ovat olleet töissä myymälän avaamisesta asti. Heille on järjestetty erittäin perusteellinen koulutus lähimyyvälöissä ja heillä onkin eniten näkemystä siitä, miten perehdyttäminen on muuttanut vuosien saatossa. Uusia työntekijöitä on opetettu oman työn ohessa kaiken kiireen keskellä. Muutamia vuosia käytössä ollut kummitoiminta on ollut ensimmäinen edistysaskel perehdyttämisessä ja uuden tulokkaan tuomisessa työyhteisön jäseneksi. Perehdyttämisvastuu on ollut jokaisella työntekijällä, etenkin myymälän esimiehellä, mutta ensisijaisesti tulokkaalta on täytynyt löytyä sinnikkyyttä ja halu oppia.

Koska työhyvinvointi ja sen osana myös työntekijöiden perehdyttäminen ovat niin iso osa yrityksen toimintastrategiaa, niihin tulisi panostaa enemmän. Parannuksina edellisvuosiin uudelle tulokkaalle on määrätty kouluttaja, kummi ja tukihenkilönä toimii myös myymälän esimies. Tulokkaalle luodaan vankka tukiverkosto heti ensimmäisenä työpäivänä ja ettei missään vaiheessa tule sellaisia hetkiä, joissa tulokkaalla olisi avuton olo. Työtehtävät opetellaan edelleen töitä tekemällä, käyttäen vierihoitoperehdyttämistä. Kouluttamisessa käytetään apuna työvälineitä ja totutellaan erilaisiin työtehtäviin ja tilanteisiin.

5 HAASTATTELUT

Opinnäytetyöni teoriaosuuden ja koulutusprosessin tueksi otettiin mukaan myös haastatteluja. Vanhempia työntekijöitä haastateltiin kolmesta eri myymälästä, jotta saataisiin enemmän tietoa muun muassa siitä, miten perehdytys on vuosien saatossa muuttunut, millaisia kokemuksia työntekijöillä on ja mitä muutoksia he toivoisivat uuden kouluttajakonseptin tuovan työpaikalle. Haastatteluista sovittiin etukäteen puhelimitse, myymäläesimiehen kanssa sovittiin, että haastatellaan yhden päivän aikana kaikki työvuorossa olevat työntekijät. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, henkilökohtaisesti ja luottamuksellisesti, työntekijät saivat halutessaan pysyä anonyymeinä. Haastattelussa runkona oli avoimia kysymyksiä, joihin haastattelun aikana keskustellessa heräsi lisää tarkentavia kysymyksiä (LIITE 1). Haastateltavina oli jokaisesta myymälästä 1 – 5 työntekijää, osa haastateltavista on ollut myymälöissä töissä avaamisesta asti, mutta suurin osa oli palkattu myöhemmin.

5.1 Varkauden myymälä

Varkauden myymälässä haastateltiin yhteensä viittä vanhempaa työntekijää. Haastatteluista saatiin monipuolista tietoa siitä, miten perehdytystä on hoidettu niiden yhdeksän vuoden aikana, kun Varkaudessa on Lidl myymälä ollut. Työntekijöillä on aika samanlaiset kokemukset siitä, millaista perehdytys on ollut ja mitä siinä olisi pitänyt tehdä toisin. On työntekijöitä, joita ei ole perehdytetty ollenkaan ja on myös niitä, jotka ovat saaneet täydellisen perehdytyksen työhön ja työnkuvaan. Parhaiten perehdytettyjä työntekijöitä olivat selkeästi ne, jotka ovat olleet myymälässä töissä sen avaamisesta asti. Muutostilanteet yrityksessä ja työntekijöiden, etenkin esimiesten, vaihtuvuus on jättänyt jälkensä jokaiseen työntekijään. Tällaiset muutokset ovat luoneet jännitteitä ihmisten välille ja epävarmuutta siitä, kenellä ”oikea tieto” oikein on.

Suurimpia puutteita on ollut siinä, että ei ole ollut omaa kouluttajaa tai kummityöntekijää, jolta olisi voinut kysyä silloin, kun jokin asia on mieltä askarruttanut. Kaikki haastatellut ovat oppineet työnsä tekemällä. Eräs työntekijä sanoi ”Pelotti tulla töihin, kun ei ollut varma omasta osaamisestaan ja siitä, mitä muut ajattelevat jatkuvasta kyselemisestä”. Työtehtävät on jokaiselle käyty läpi työsuhteen alussa, mutta kiireiden takia ei välttämättä ole saanut kattavaa kokonaiskuvaa jokaisesta asiasta. Osa työtehtävistä on neuvottu ”ripotellen”, silloin kun siihen on ollut aikaa, mutta usein opastaminen on kuitenkin keskeytynyt.

Haastattelussa saatiin kuitenkin myös paljon positiivista palautetta. Erityisesti siitä, miten hyvin työyhteisö on ottanut uudet tulokkaat vastaan ja siitä, miten positiivinen yhteishenki myymälän työntekijöillä on. Jokainen haastateltu on kuitenkin työuransa alussa kokenut olonsa hieman ulkopuoliseksi: ”En kokenut olevani samantasoinen työntekijä kuin muut”. Jokainen ymmärtää, miten paljon uutta asiaa tulokkaalle tulee ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana. Sitä kautta osataan asettua heidän asemaansa ja olemaan toisen tukena, ja näin ylläpitämään myös uuden työntekijän motivaatiota ja halukkuutta tehdä töitä. Haastattelussa esiin nousi myös yrityksen sisäinen tiedonkulku, lähinnä sen puute. Prosessit ja toimintatavat muuttuvat usein ja niistä ei tiedoteta tarpeeksi kaikkia. Tämä johtaa usein siihen, että työssä huomaamatta tekee virheitä ja virheiden tekemisestä huomautetaan heti hieman negatiiviseen sävyyn. Vanhempien työntekijöiden haastatteluista nousi esiin esimerkiksi sellaisia ongelmia, että vaikka asiasta uskalsi kysyä, niin kukaan ei välttämättä tiennyt tarkasti miten hommat kuuluisi hoitaa.

Koko työyhteisö on innolla ottamassa uusia työntekijöitä vastaan ja valmiina auttamaan heitä työn tuomien haasteiden kohtaamisessa. Kukaan ei ole asennoitunut siten, että ei aio osallistua koulutukseen ja neuvomiseen, koska uusille työntekijöille on nimetty omat kouluttajat. Perusajatuksena jokaisella on se, että koko työyhteisö on jotenkin osallisena uuden työntekijän kouluttamisessa. Monia harmittaa se, miten helposti uusi työntekijä jämähtää aluksi tekemään yhtä työtehtävää, useimmiten tämä on juuri sitä, että tulokas istuu vain kassalla: ”Helposti tätä käyttää hyväksi, koska tietää itse tekevänsä eri tehtävät nopeammin”. Jokainen haastateltu työntekijä on kuitenkin valmis joustamaan työvuoroissa siten, että uusi työntekijä pääsisi mahdollisimman monipuolisesti harjoittelemaan muitakin työtehtäviä. Tietysti joustoon vaikuttaa myös kiire, ajanpuute ja työvuorosuunnittelu: ”Neuvon mielelläni uutta työntekijää, mutta arveluttaa onko semmoiseen jokaisessa työvuorossa aikaa” ja ”Nopeus tulee tekemällä, mutta miten kaks kun et pääse tekemään?”.

Koulutukselle ja uudelle koulutuskonseptille on mm. sellaisia odotuksia, että kouluttajien tulisi osata nähdä, mitkä asiat ovat tärkeitä. Esimerkiksi jos vuorovastaava antaa työntekijälle tehtävän, työntekijän tulisi tajuta asioiden tärkeysjärjestys. Lisäksi tulisi myös painottaa, että olemme asiakaspalvelutyössä ja kassapalvelu on viimeisin asia, mitä asiakkaalle jää mieleen. Siksi olisi hyvä muistuttaa jokaista luomaan katsekontaktia, hymyilemään ja tervehtimään/ hyvästelemään asiakas. Koulutuspöytäkirjan seurantaan tulisi myös panostaa enemmän ja varmistaa, että työntekijä todella osaa tärkeimmät asiat. Joillekin työntekijöille oli soitettu hallinnosta ja kysytty, miten perehdytys on sujunut. Aiemmin tulleita muutoksia koulutusprosesseissa on kommentoitu hyvin positiivisesti. Muun muassa kummitoiminta on ollut jo huomattava parannus siihen, miten hyvin uusi työntekijä pääsee työnmaakuun ja työyhteisön jäseneksi.

5.2 Pieksämäen myymälä

Pieksämäen myymälässä haastattelussa oli kolme työntekijää, sairastapauksien vuoksi he eivät olleet saaneet päivälle enempää työntekijöitä tuuraamaan. Pieksämäen myymälässä on ollut vuosien varrella samanlaisia muutostilanteita kuin muissakin myymälöissä. Työntekijöitä haastatellessani joillakin nousi esiin huonoja muistoja siitä, miten esimies ei ollut ollut paikalla työn alkaessa. Työhön tullessa oli epävarmuutta ja ulkopuolinen olo. Kukaan ei esitellyt myymälää tai neuvonut, minne aamuvuoron alkaessa tullaan odottamaan esimiestä: "Asiat on opeteltu kantapään kautta". Eräälle työntekijälle oli jäänyt mieleen eräs koulutustilanne, jossa oli opeteltu pullohuoneen siivousta, kouluttamaan määrätty työntekijä oli ennen töiden aloittamista kertonut olevansa viimeistä viikkoa töissä. Haastateltu henkilö kertoi tuolloin pohdiskelleensa, olikohan kouluttaneella työntekijällä ollut kovin korkea motivaatio neuvoa asiat oikein. Haastatteluissa nousi myös esiin se, miten tärkeää on, että uusi työntekijä tuntee alusta asti kuuluvansa työyhteisöön. Ensimmäinen haastatteluun tullut työntekijä kertoi, miten hän oli ilahtunut, kun toinen työntekijä oli kutsunut hänet vapaa-ajalla järjestettäviin kesäkauden aloittajaisiin.

Muutoksia koulutusprosesseihin on todella odotettu. Ongelmitta ei kuitenkaan ole selviydytty uusista toimintamalleista huolimatta. Isoimmaksi huolenaiheeksi on noussut koulutustuntien käyttötarkoitus, kiireen keskellä kouluttajalle tulisi antaa rauha kouluttaa uusi työntekijä. Tähän tulisi käyttää enemmän aikaa työvuorosuunnittelussa. Koulutustuntien väärinkäyttö saattaa vaikuttaa negatiivisesti kouluttajien motivaatioon ja vaikuttaa perehdytyksen lopputulokseen. Konsepti on kuitenkin ollut tervetullut uudistus, kouluttajat ovat motivoituneita tekemään parannuksia ja haluavat, että koulutus on uudelle työntekijälle mieleinen kokemus.

Kouluttamisessa on kuitenkin herännyt muutamia kysymyksiä, kouluttajia ei ole valmennettu hankaliin koulutustilanteisiin. Miten toimia, kun tulokas ei opi? Haastateltavana kävi myös yksi Pieksämäen palvelukouluttajista ja hänelle oli tullut vastaan tällainen ongelma. Selkeän toimintaohjeen puuttessa kouluttaja on vain pyrkinyt olemaan helposti lähestyttävä, ettei tulokkaalla olisi epäilyksiä tulla kysymään neuvoa ja kannustanut tulokasta tekemään muitakin työtehtäviä. Haastattelussa oli myös uuden koulutuksen saanut työntekijä. Hänen mielestään koulutus oli erittäin kattava, verrattaessa aiempiin työpaikkoihin. Jälkeenpäin ajateltuna koulutuksen jälkeen häntä harmitti, miten oli jämähtänyt kassalle ja sitten kun olisi pitänyt lähteä muihin tehtäviin, oli ihan ymmällään mitä olisi pitänyt tehdä. Muut sanoivat "Kyllähän sinä sen osaat tehdä, kun sinulle on se neuvottu." aikoja sitten koulutetut asiat olivat kuitenkin ehtineet unohtua ja oppimisprosessi venyi edelleen, kun muita tehtäviä ei saanut tarpeeksi harjoitella.

5.3 Leppävirran myymälä

Kiireisen päivän takia ehdittiin haastatella vain yksi työntekijä. Hän oli myymälän toinen palvelukouluttaja ja melko tuore työntekijä itsekin. Hän kertoi saamastaan perehdytyksestä ja miten suuri ero hänen saamallaan tiedon määrällä on siihen, mitä hänen tulisi uudelle työntekijälle kouluttaa. "Työsuhteen alussa tietoa tuli paljon ja minusta tuntui, ettei mitään jäänyt päähän". Hän kertoi seurailleensa hänelle nimettyä kummityöntekijää ja muisteli, miten hukassa sitä olikaan, vaikka oli aiemminkin ollut myyjän työssä. Suurin ongelma tuli esiin, kun yhteisiä työvuoroja kummityöntekijän kanssa ei tullut enempää. Muiden työntekijöiden halu kouluttamiseen oli olematon.

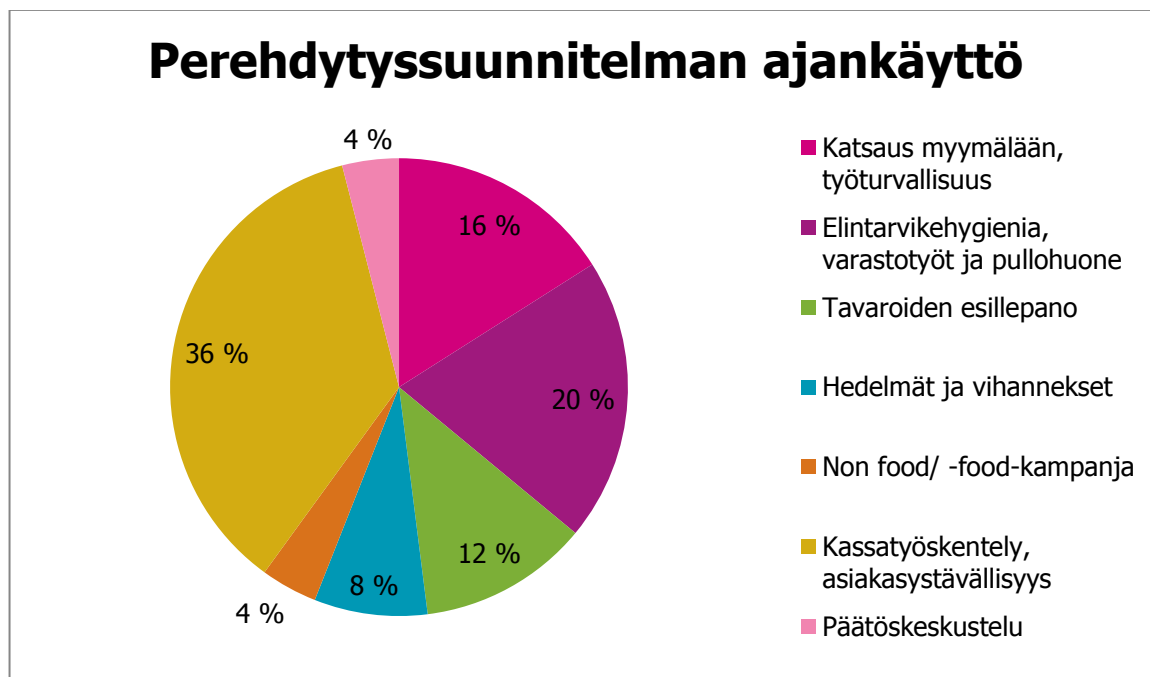
Toimelias ja oppimishaluinen työntekijä ei kuitenkaan jäänyt miettimään, miksi häntä ei opeteta. Hän haali kaiken kirjallisen materiaalin, mitä töistä mukaansa sai ja opiskeli asioita itsenäisesti: "Minähän haluan oppia ja edetä tässä työssä ylöspäin!". Työyhteisö on ottanut hänet hyvin vastaan, hän kokee olevansa ihan täysivaltainen jäsen ja on saanut tehdä jo vuoro esimiehen tehtäviäkin: "Olen iloinen, että minuun luotetaan."

Uudesta konseptista hän on hyvillään ja ymmärtää, miten paljon taloudellisempaa yritykselle on järjestelmällisesti kouluttaa tulokas työhön. "Tällainen rasittaa henkilökuntaakin vähemmän, kun kaikkien ei tarvitse stressata neuvomisesta ja kantaa sitä vastuuta." Hän on hyvillään kouluttamiseen annetuista konkreettisista materiaaleista, kuten kouluttajakansiosta. Materiaalia lueskeltuaan on kuitenkin ilmennyt joitakin kohtia, jotka askarruttavat. Jotkin monimutkaiset asiat, kuten riskienhallinta ja kriittiset hallintapisteet (HACCP) kaipaavat yksinkertaistamista, että ne osaisi neuvoa yksinkertaisesti ja selkeästi myös tulokkaalle.

6 PEREHDYTTÄMISEN TOTEUTUS JA PROSESSIKUVAUS

Uudessa Palvelukouluttajakonseptissa seurataan koulutettaville ennalta laadittua koulutusohjelmaa. Koulutusohjelmassa on eritelty päivittäin läpikäytävät aihealueet sekä niihin varattu koulutusaika. Vakituiseen työsuhteeseen palkatun työntekijän koulutusohjelmassa koulutuspäiviä on viisi, kesätyöntekijöillä niitä on vain kaksi. Koulutusohjelmaa on siis tiivistetty huomattavasti kaikilta sen osa-alueilta lukuun ottamatta kassatyöskentelyä, johon käytetään 36 % koko perehdyttämiseen varustusta ajasta.

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena jalkauttaa Palvelukouluttajakonsepti Varkauden myymälään ja laatia siitä prosessikuvaus. Palvelukouluttajana sain huhtikuussa koulutettavakseni kaksi uutta työntekijää. Varkauteen valitut työntekijät koulutetaan tiivistetyllä sesonkityöntekijän koulutusohjelmalla. Aihealueita käsitellään hieman ripeämmin ja kaikkiin ei syvennytä niin perusteellisesti kuin vakituisen myyjän koulutuksessa. Koulutukseen käytetään aikaa n. 15h/työntekijä. Palvelukouluttaja pitää koulutukset tiistaina ja keskiviikkona. Ensimmäisen viikon lopulla työntekijä tekee itsenäisesti yhden aamuvuoron ja yhden iltavuoron. Työntekijä saa harjoitella työtehtäviään kahden viikon ajan, harjoittelujakson päätyttyä pidetään koulutuksen päätöskeskustelu palvelukouluttajan ja myymäläpäällikön kanssa. (Lidlin palvelukouluttajatiedote, 2013.)



KUVA 2. Perehdytys suunnitelman ajankäyttö

6.1 Perehdyttämisprosessi

Ensimmäisen työpäivän aihealueita ovat katsaus myymälään, elintarvikehygienia, varastotyöt ja pullohuone sekä tavaroiden esillepano. Ensimmäisenä työntekijät siis tutustutetaan myymälään, kollegoihinsa ja työtehtäviinsä. Heille esitellään työtilat, varasto, asiakkaiden kulkusuunnat, tuoteryhmät sekä taukotilat. Heille neuvotaan kuinka työvuorolistoja luetaan ja miten sähköistä työajanhallintajärjestelmää käytetään.

Elintarvikehygienia, varastotyöt ja pullohuone

Tärkeimpänä asiana elintarvikehygieniassa nousee esille kylmäketjun säilyttäminen ja kylmätuotteiden hygieeninen käsittely. Kylmätuotteiden lämpötilat tarkistetaan kolmesti päivässä ja lämpötilat kirjataan omavalvontalomakkeille. Tulokkaille esitellään kylmätuotteiden esillepanojärjestys, takakylmiön käyttö ja lämpötilatarkistusten tekeminen. Heille painotetaan jokaisen työntekijän olevan vastuussa kylmäketjun noudattamisesta, lämpötilojen tarkastamisesta ja hygienian varmistamisesta myymälässä. Omavalvonnan osa-alueita ovat tuotehygienia: varastointi-, kuljetus- ja myyntilämpötila; käsittely- ja säilytyshygienia; tavarankunto, tila- ja kalustehygienia: myymälä- ja varastotilat; hyllyt; kylmäkalusteet; muut kalusteet, toiminta ja työskentely, henkilökohtainen hygienia: henkilökohtainen siisteys; työvaatetuksen puhtaus. Tulokkaille koulutetaan, että tuotteita ei hyllytetä, mikäli ne eivät vastaa kriteerejä ja heille neuvotaan milloin tuotteet poistetaan myynnistä. Heille selitetään tila- ja kalustehygienia sekä painotetaan pitämään huolta henkilökohtaisesta hygieniasta.

Varastotoiminnassa on pidettävä huolta varastojärjestyksestä, näin helpotetaan työskentelyä. Kaikki tavarat ja laitteet ovat niille määrätyillä paikoilla ja varasto on siisti ja puhdas. Varastotiloissa on myös myymälän vaara-alueita, kuten ruuvipuristin, takakylmiö ja sähköinen lavansiirtovaunu. Näiden käyttämiseen on kouluttamisessa käytettävä enemmän aikaa, että vältetään tapaturmilta ja vahingoilta. Pullohuoneessa tulokkaille koulutetaan pullonpalautusautomaatin puhdistus ja käyttö, säiliöiden vaihto ja muut siivousasiat.

Tavaroiden esillepano

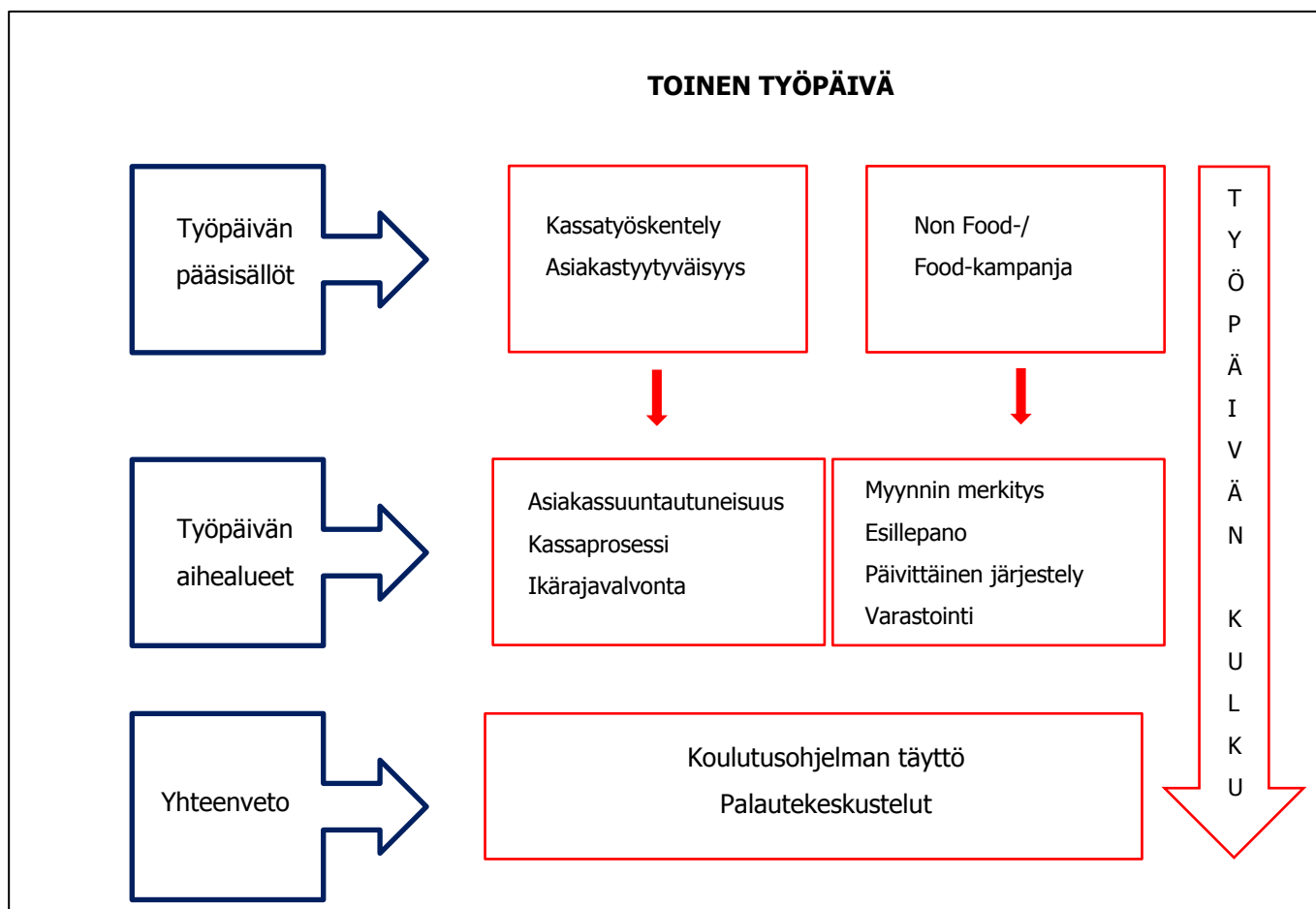
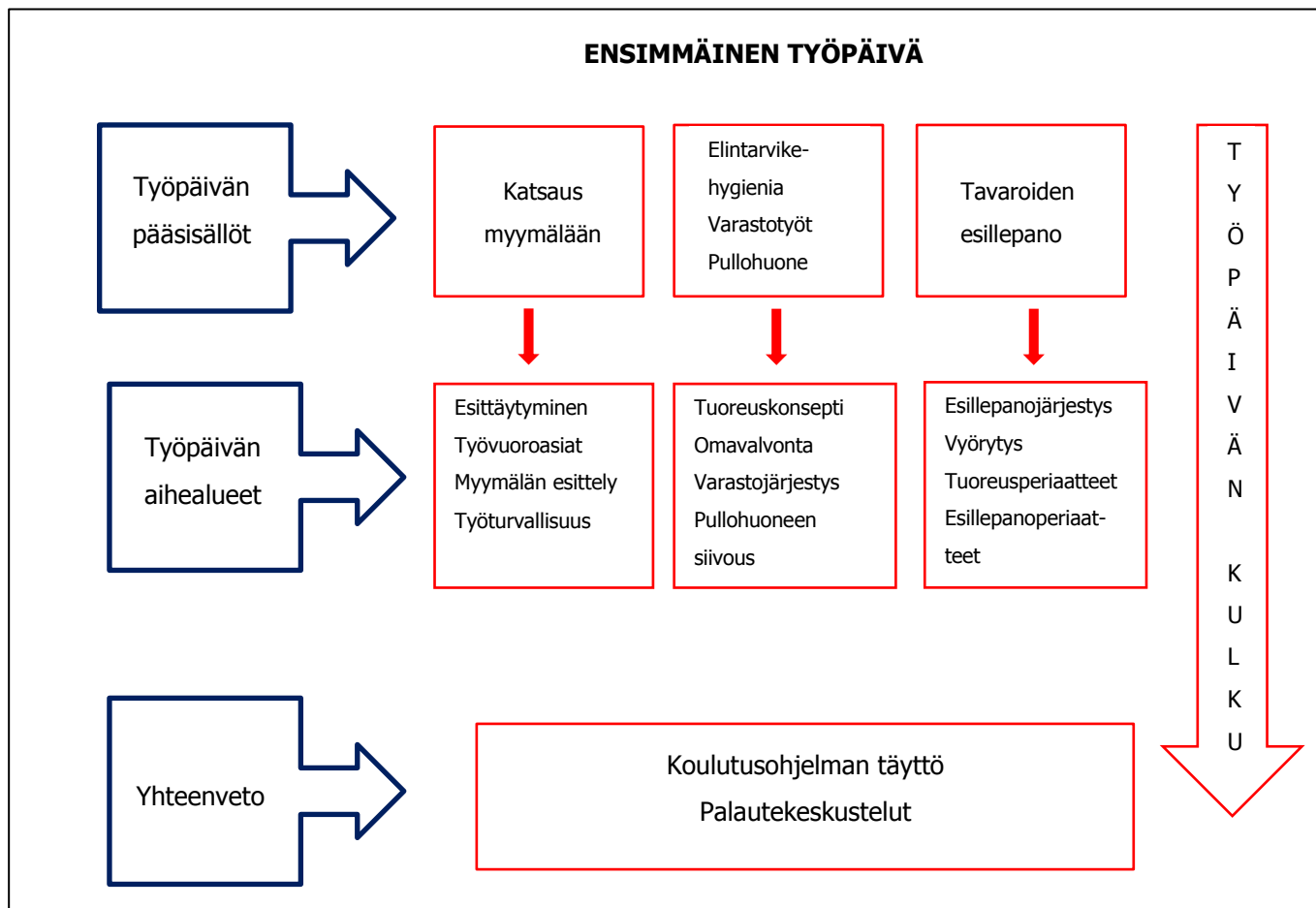
Tavaroiden esillepanossa noudatetaan ennalta määriteltyjä periaatteita, kuten esillepanojärjestystä. Esillepanon tavoitteita on muun muassa houkutteleva tuotetarjonta, tuoreuden ylläpito ja halu varmistaa tuotteiden saatavuus. Hyllyttäminen tapahtuu kuorman saapumisen jälkeen, hyllytys suoritetaan nopeasti ja tehokkaasti esillepanojärjestyksen mukaisesti, näin purkaminen on taloudellisinta. Kollit asetetaan esille ja avataan huolellisesti, pyritään välttämään tuotteiden vaurioittamista. Tuotteilla on oltava aina hintakyltit ja niissä olevia merkintöjä tulee seurata tarkkaan. Esillepanon on oltava siisti ja hyllyttämisessä on huomioitava pakkauskorkeudet, hintakyltti ei saa peittyä ja tuotteiden tulee olla asiakkaiden ulottuvilla. Tuotteiden hyvä näkyvyys ja saatavuus on varmistettava.

Ensimmäisenä työpäivänä on tarkoitus myös käydä läpi hedelmä- ja vihannesosaston työtehtävät. Hedelmien ja vihannesten esillepanon edellytyksenä on ehdoton tuoreus ja laatu, houkutteleva esillepano, tuotteiden saatavuus ja oikeat hintamerkinnot. Esillepanossa noudatetaan joka päivä esillepano-ohjeistusta ja HeVi-osastoon tehdään päivittäin säännöllisiä tarkastuksia ja ylläpitotoimenpiteitä, kuten täydennystä ja pahvinpoistoa. Esillepanon tulee olla tasomainen ja tulokkaille koulutetaan yhtenäinen esillepanokorkeus ja ettei tyhjiä laatikoita käytetä alusrakenteena. Tulokkaille kerrotaan HeVi-osaston järjestelyä päivän aikana, etu- ja päätyrakennelmat puretaan ja tuotteita levennetään, tasoja puhdistetaan ja ympäristö pidetään siistinä. Myynnissä pidetään vain sellaisia tuotteita, joita itse ostaisi, myynnistä poistettut tuotteet viedään varastoon poistolavalle.

Toisen työpäivän pääsisällöt ovat non-food-/ food kampanja sekä kassatyöskentely ja asiakasystävällisyys. Non food –käsite tarkoittaa käyttötavaroita, kuten tekstiilejä, puutarhakoneita, autotarvikkeita tai leluja. Kampanjaan kuuluu myös Food –kampanja, joka sisältää pysyvään valikoimaan kuumattomia elintarvikkeita, eli teematuotteita. Uudet kampanjat tulevat myyntiin kahdesti viikossa ja niitä mainostetaan mainoslehdissä. NF-tuotteet asetellaan myyntiin esillepanojärjestyksen mukaisesti aamulla ennen myymälän avaamista noudattaen niille määrättyjä esillepano-ohjeita. Tuotteet järjestellään houkuttelevasti esille ja pöytiä täydennetään varastosta vanhemmilla tuotteilla päivän mittaan, mikäli jotkin uudet tuotteet myydään loppuun.

Kassatyöskentely ja asiakasystävällisyys

Asiakastyytyväisyys on myymälän tärkein tavoite. Sen avulla voimme vaikuttaa asiakkaiden uskollisuuteen, sillä vain tyytyväiset asiakkaat ostavat meiltä ja palaavat uudestaan ostoksille. Prosessissa noudatetaan tiettyjä periaatteita: asiakasta tervehditään, huomio kiinnitetään asiakkaaseen, asiakkaita ei tule odottaa turhaan, heitä autetaan tarvittaessa ja kaupassakäyntitapahtumasta luodaan mahdollisimman miellyttävä. Suurin osa kohtaamisista tapahtuu kassalla, näiden kohtaamisten perusteella asiakas muodostaa kuvan yrityksestä joten on ensiarvoisen tärkeää, että kohtaamisesta jää asiakkaalle positiivinen vaikutelma. Kassatyöskentelyä varten työntekijöille luodaan henkilökohtaiset tunnukset, työntekijä kirjautuu niillä kassajärjestelmään ja voi tällöin rahastaa asiakkaita. Kassatapahtuma voidaan suorittaa mutkattomasti vain jos työntekijä tuntee hyvin kassan päätehtävät ja toiminnot. Kassaympäristön tulee olla siisti ja jokainen työntekijä on vastuussa oman kassapisteensä siisteydestä työpäivän aikana ja sen päätyttyä. Työpäivien pääsisällöt ja käsitellyt aihealueet ovat esitettyinä alla myös kaaviomuodossa.



KUVA 2. Kesätyöntekijöiden perehdytyksen kulku

6.2 Lidlin Varkauden myymälän kesätyöntekijöiden perehdyttäminen 2013

Ensimmäinen työpäivä alkoi kahdeksalta aamulla, uudet työntekijät tapasivat myymälän edessä ulkona. Heille neuvottiin, miten toimitaan aamuisin, kun myymälä on suljettu ja mistä ovikello löytyy. Varmistettiin, että molemmilla on myymälän puhelinnumerot siltä varalta, että ovikello on vioittunut ja esimies ei kuule sitä sisälle. Työntekijöille oli työsopimusten tekovaiheessa annettu täytettävät myyjänkoulutuslomakkeet, joiden mukaan päivä aloitettiin. Työntekijät tutustuivat taukutiloihin, lukivat työvuorolistaa ja heille selitettiin listoissa näkyvien eri lyhenteiden merkitykset ja mistä selitteet löytyvät. Tulokkaiden kanssa käytiin läpi työturvallisuusmääräyksiä, he lukivat pelastussuunnitelmaa ja heille kerrottiin, miten toimitaan sairastuessa.

Seuraavaksi tehtiin kierros myymälään lähtien liikkeelle ensimmäiseltä käytävältä. Tervehdittiin muita aamuvuorossa olevia työntekijöitä. Käytiin läpi asiakkaiden kulkusuunnat koko myymälässä, heille esiteltiin pullohuone ja varastotilat. Päiväkuorman purkaminen aloitettiin leipähyllyltä, tulokkaat purkivat kouluttajan opastuksella hyllyyn aamulla saapuneen tuoreleipäkuorman ja samalla käytiin läpi tuoreusasioita. Heille kerrottiin, että hyllyttäessä uutta tavaraa on tärkeää vyöryttää tuotteet oikein, jotta vanhemmat tuotteet ovat ensin asiakkaan saatavilla, näin minimoidaan poistot. Leipien purkamisessa heille neuvottiin kiinnittämään huomiota toimituslistoihin, joista näkee kuinka paljon tuotteita on tilattu ja toimitettu. Heille painotettiin kuormantarkistuksen tärkeyttä ja listojen arvoa, listat toimitettiin vuoro-esimiehelle.

Päivän toinen tehtävä oli kuivakuorman purkaminen. Päivän kuorma tulee varastoon aina saapuvalla puolella ja sieltä haetaan tavaraa purettavaksi myymälään. Purkamisessa tulokkaita opastettiin tarkkailemaan tuotteen hintakylttiä ja hintakyltissä näkyvien merkkien tarkoitusta, sekä kiinnittämään erityishuomiota asiakkaan kulkusuuntiin ja vyöryttämiseen. Hyllytyksessä muita tärkeitä asioita on hyllytämysten noudattaminen ja täyttökorkeudet, eli hintakyltti ei saa peittyä ja asiakkaan ei täytyisi joutua kurkottelemaan tuotteita. Purkamisen ohessa on kiinnitettävä huomiota työturvallisuuteen, kuten pahvipuukon oikeanlaiseen käyttämiseen ja oikeanlaisiin työskentelytapoihin, kuten nostamiseen ja raskaiden laatikoiden kantamiseen. Päivän mittaan tulokkaat opettelivat myös siistimistehtäviä myymälässä, kuten pahvin poistoa ja he pitivät yllä varastojärjestyksestä.

Hedelmä ja vihannesosastolla kierrettäessä kiinnitettiin erityishuomiota tuotteiden hintakyltteihin ja siihen, miten se liittyy laadunvarmistukseen ja tuotteiden jäljitettävyyteen. Osastolla käytiin läpi jokainen tuote ja opetettiin tunnistamaan, kun kyseinen tuote on myyntikelvoton. Tulokkaille kerrottiin HeVi-osaston esillepanosta ja aamulla purkaessa noudatettavasta esillepanokartasta. Heille esiteltiin varastosta paikka, jossa esillepanokartta löytyy ja mihin viedään sellaisten tuotteiden hintakyltit, joita ei ole toimitettu tai jotka päivän aikana loppuvat. Pääperiaatteena tuoreudesta tulokkaille opetettiin, että mitä ei itse ostaisi, ei sitä osta asiakaskaan. Heille opastettiin myös HeVi-osaston järjestelyä päivän aikana, eli miten eturakennelmat puretaan ja miten toimitaan, jos jokin tuote loppuu.

Koska aamuvuoro alkoi niin myöhään, tulokkaat eivät päässeet purkamaan tuorekuormaa ollenkaan. Heille kuitenkin selitettiin purkamisen pääpiirteitä ja tärkeitä asioita, mihin tulee kiinnittää huomiota. Jokainen työntekijä on vastuussa saapuvan kuorman lämpötilojen tarkastamisesta, heille koulutettiin pistolämpömittarin käyttö ja mittaustulosten merkitseminen omavalvontalomakkeeseen. Kouluttajan opastuksella tulokkaat kiersivät myymälässä tarkistamassa pakastealaiden lämpötiloja. Heille kerrottiin myös niitä tärkeimpiä asioita, mihin aamulla purkaessa on kiinnitettävä huomiota, kuten esillepanoa, perforointia sekä hyllytämystä. Liha- ja pakastealaita on maksimitäyttörajat eri lämpötiloihin ja rajaa ei saa purkaessa ylittää. Kaikki tämä on osa elintarvikehygieniää. Nämä asiat tulevat tulokkaille tutuksi, kun he pääsevät kuormaa purkamaan.

Tulokkaat opettelivat pahvipaalaimen käyttöä, takakylmiön oven avaamista ja sähköpumpukärryn käyttöä, koska ainakin nämä kolme ovat sellaisia osa-alueita, joissa voi sattua tapaturmia. Tulokkaita opastettiin myös lukemaan taukokuoneen seinältä prosessiohjeet vaaratilanteiden varalle. Työpäivän päätteeksi tulokkaat tekivät siivouksen pullohuoneeseen. Kouluttaja opasti ensin itse mitä kaikkea pullohuoneessa tehdään ja pyysi sitten heitä tekemään perässä. Lopuksi tehtiin pieni roolileikki, jossa kouluttaja esitti uutta työntekijää ja tulokkaat opastivat pullohuoneen siivouksen.

Tulokkaiden toinen työpäivä oli iltavuoro ja opeteltavina asioina oli poistojen käsittely, pahvinpoisto, iltasiivoukset sekä kassalle opettelu. Vuoro esimiehen kanssa sovittiin, että tulokkaat harjoittelevat kassaprosessin iltapäiväruuhkan jälkeen. Tulokkaat aloittivat päivänsä keräämällä roskat myymälästä ja merkitsemällä varastossa olevat poistot. Koko myymälä kierrettiin läpi, heille näytettiin kaikki paikat, mistä roskat kerätään ja varastosta paikka, minne ne viedään. Poistot merkitään MDE-kämmentietokoneella, joka lähettää ne automaattisesti Back Officele, eli myymälän tietokoneelle. Tulokkaille näytettiin, miten kämmentietokonetta käytetään ja mistä kohdasta sieltä löytyvät poistot. Heitä kehoitettiin käyttämään inventaariovaakaa HeVi-tuotteiden merkitsemisen apuvälineenä. Molemmat saivat itse käyttää MDE-laitetta ja merkata tuotteet poistolavalta. Lopuksi roskat vietiin ulos, tulokkaille neuvottiin hälyttimien pois ja päälle kytkeminen, lastauslaiturin oven avaaminen ja tehokain tapa viedä roskat.

Seuraavaksi tulokkaat tekivät kertauksen vuoksi siivouksen pullohuoneeseen. Työntekijät tekivät kaiken itsenäisesti, jotta he joutuisivat muistelemaan, mitä edellisenä päivänä oli opeteltu. Siivouksen jälkeen tulokkaat opettelivat pahvinpoistoa myymälässä, koska se on tärkeä osa siistimistehtäviä ja sitä tehdään pitkin päivää. Heille kerrottiin, miltä käytävältä lähdetään pahveja keräämään. Kierros aloitetaan ensimmäiseltä käytävältä, jotta asiakkaan saapuessa myymälä on siisti. Pahvinpoiston ohessa käytiin jälleen läpi hyllytämystä ja kiinnitettiin huomiota vyörytysasioihin.

Iltakuudelta tulokkaat pääsivät harjoittelemaan kassatyöskentelyä. Tulokkaiden kanssa käytiin läpi toimistoasiat, vuoro esimies teki tulokkaille kassalippaat ja ne laskettiin neljän silmän periaatteella, eli paikalla oltava aina vuoro esimies ja myyjä itse. Kassapisteellä kirjauduttiin kassajärjestelmään, tulokkaille näytettiin, miten rahalipas asetetaan ja miten kassahihnat toimivat. Molemmille kerrottiin tehokkaasta työskentelystä ja työergonomiasta. Käytiin läpi kaikki apuvälineet, mitä kassalta löytyy ja mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota ennen työskentelyn aloittamista. Kassalla on oltava erityisen tarkkana, että jokainen tuote skannataan kuitille ja asiakas rahastetaan oikein. Tulokkaiden työskentely lähti sujumaan hyvin, kassajärjestelmä on yksinkertainen, mutta aluksi se tuntuu tietysti vieraalle ja opetteleminen vie oman aikansa. Epävarmoissa tilanteissa tulokkaita kehoitettiin käyttämään kutsunappia ja pyytämään vuoro esimieheltä tai muilta myyjiltä neuvoa. Heille koulutettiin ilta-kassojen siivoustehtävät ja sellaiset asiat, mitä kassalta käsin voi tehdä, jos on hiljaisempaa. Molemmat tulokkaat saivat omavalvontalomakkeet ja heille koulutettiin ikärajavaltonta-asiat. Molemmat pääsivät illan aikana vielä harjoittelemaan koko myymälän iltasiivousta: lattiat lakaistiin ja opetettiin lattiapesukoneen käyttäminen.

6.3 Palautekeskustelut

Palautekeskustelussa paikalla olivat myymäläpäällikkö, kouluttaja sekä uudet työntekijät. Tarkoituksena oli tuoda esiin puutteita ja positiivisia asioita koko kouluttamisprosessista. Vaikka koulutukseen varattu aika oli rajallinen ja lyhyt, tulokkaille oli jäänyt hyvin kokonaisvaltainen kuva työstä, johon heidät on palkattu. Kouluttamiseen saatiin tarvittu rauha ja tukea muilta työntekijöiltä.

Tulokkaat ovat oppineet todella paljon uutta asiaa ensimmäisten viikkojensa aikana ja opettelu jatkuu varmasti koko kesän ajan. Nyt onkin koko työyhteisön vuoro osoittaa luottamusta uusiin työntekijöihin, antaa heille heidän tarvitsemaansa tukea ja mahdollisuus tehdä työtehtäviä monipuolisesti. Vastoinkäymisissä uusien tulokkaiden tukiverkostossa on oma kouluttaja, esimiehet sekä kummi-työntekijä. Uusille työntekijöille on tämän prosessin myötä annettu parhaat mahdolliset eväät onnistua työssään ja tulla työyhteisön täysivaltaiseksi jäseniksi.

7 YHTEENVETO

Uusien työtehtävien myötä uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja muut työhyvinvointiasiat on tulleet työpaikalla ajankohtaisiksi. Lidl-myyvälöissä valittiin syksyllä 2012 palvelukouluttajat jokaisesta myymälästä ja palvelukouluttajien tehtävänä on perehdyttää uudet työntekijät ja antaa mahdollista lisäkoulutusta myös vanhoille työntekijöille.

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2012, kun Varkauden myymälään otettiin käyttöön Palvelukouluttajakonsepti. Konseptin tarkoituksena oli uudistaa koko perehdyttämisprosessi ja panostaa entistä enemmän uusien työntekijöiden kouluttamiseen. Työ eteni laaditussa aikataulussa ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli sujuvaa.

Kouluttajien keväällä saamasta myymälätiedotteesta kävi ilmi, että kausityöntekijöiden perehdyttämisestä supistetaan viidestä koulutuspäivästä kahteen. Koulutettavien asioiden määrä ja tärkeys jokapäiväisessä työssä on kuitenkin niin laaja, että kaksi päivää ei riitä niiden asioiden sisäistämiseen. Kouluttajien kesken pohdittiin, miten tieto tästä saataisiin eteenpäin. Koska tämä opinnäytetyö keskittyi vain yhteen myymälään, jatkotutkimuksen kohteena voisi olla valtakunnallinen vertailu perehdyttämisprosessin sujuvuudesta ja kokemuksista.

Tavoitteina prosessin alussa oli kehittyä perehdyttäjänä ja saada mahdollisimman paljon tietoa erilaisista keinoista ja apuvälineistä. Yhtenä tavoitteena oli myös sosiaalistaa uudet työntekijät nopeammin työyhteisön jäseniksi, antaa heille itsevarmuutta ja kaikki tarvittava tieto työtehtävien tehokkaaseen suorittamiseen. Prosessi on ollut antoisa, mutta myös hyvin vaativa, ongelmia tuli esiin vain ajankäytön kanssa.

- ABBAJAY, Mary 2007. The Working Life: The Importance of Workplace Mentors [verkkoaineisto]. Careerstone Group, LLC. [viitattu 2013-04-07]. Saatavissa: <http://www.careerstonegroup.com/media-papers.html>
- AHOLA, Tapani ja TUOMINEN, Kari 2005. Kohti sisäistä yrittäjyyttä. Turku: OY BENCHMARKING LTD
- AHONEN, Risto & LOHTAJA-AHONEN, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: AHONEN, LOHTAJA-AHONEN ja INFOR Oy
- CARLSSON, Maria ja FORSSELL, Christina 2008. Esimies ja Coaching. Porvoo: TIETOSANOMA OY
- HONKANIEMI, Laura, JUNNILA, Kirsi, OLLILA, Juhani, POSKIPARTA, Hanna, RINTALA-RASMUS, Anita ja SANDBERG, Juha 2006. Viisaat Valinnat. Jyväskylä: TYÖTERVEYSLAITOS
- JÄRVINEN, Annikki, KOIVISTO, Tapio ja POIKELA, Esa 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Jyväskylä: WERNER SÖDESTRÖM OSAKEYHTIÖ
- KAIVOLA, Taru ja LAUNILA, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: TARU KAIVOLA, HEIKKI LAUNILA ja YRITYSKIRJAT OY
- KEHUSMAA, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: HELSINGINSEUDUN KAUPPAKAMARI/HELSINGIN KAMARI OY JA KIRSTI KEHUSMAA
- KJELIN, Eija ja KUUSISTO Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: KUSTANTAJA TALENTUM MEDIA OY
- KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: PALMENIA
- KURTTILA, Minna, LAANE, Taina, SAUKKOLA, Kirsi ja TRANBERG, Tiina 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: KUSTANNUSOSAKEYHTIÖ TAMMI
- LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ. 30.03.2007/334. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2013-04-07]. Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksiss%C3%A4>
- OJANEN, Sinikka 2000. Ohjauksesta Oivallukseen. Saarijärvi: PALMENIA KUSTANNUS
- RYTIKANGAS, Iina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: HELSINGINKAMARI OY JA Iina Ryti-kangas
- TYÖSOPIMUSLAKI. 26.01.2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2013-04-07]. Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- TYÖTERVEYSLAITOS 2013. Materiaalia työpaikoille. Perehdyttämisen TOP 10 –tsekkauksista [verkkopublication]. ”Nuorten maahanmuuttajien työkyvyn tukeminen työuran alussa” –kehittämishanke. [viitattu 2013-04-07]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/maahanmuuttajat_ja_tyo/integroituminen_tyohon_ja_tyopakalla/perehdytys/Documents/NuMaT_Tuotekortti_web_LOPULLINEN%20VERKKOVERSIO.pdf
- TYÖTURVALLISUUSLAKI. 23.08.2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2013-04-07]. Saatavissa: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- VARTIA, Maarit, GRÖNDAHL, Maisa, JOKI, Marjut, LAHTINEN, Marjaana ja SOINI, Sinikka 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: TYÖTERVEYSLAITOS
- YLIKOSKI, Tuire, JÄRVINEN, Raija ja ROSTI, Pirre 2006. Hyvä Asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: FINANSSI JA VAKUUTUSKUSTANNUS

LIDL SUOMI KY, Palvelukouluttajakansio 2012

LIDL SUOMI KY, Koulutusmateriaali 2012

LIITE 1

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Millainen oli oma perehdytysjaksosi?
-Kerro ensimmäisistä päivästäsi Lidlissä.
2. Missä olisi parantamisen varaa?
-Oliko perehdyttämisessäsi jotain puutteita, jotka tulivat myöhemmin vastaan?
3. Mitkä asiat oli hoidettu hyvin?
4. Miten työyhteisö otti sinut vastaan?
5. Onko Sinulla odotuksia uudelta Palvelukouluttajakonseptilta?
-Missä haluaisit nähdä muutoksia?
6. Miten voisit omalta osaltasi auttaa uutta työntekijää?