

Tuuli Oinonen

HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN –
CASE MAKUUNI OY

Liiketalouden koulutusohjelma
2013

HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMINEN – CASE MAKUUNI OY

Oinonen, Tuuli
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Syyskuu 2013
Ohjaaja: Moisio, Hanna
Sivumäärä: 96
Liitteitä: 7

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämissuunnitelma, työhönopastus, Makuuni

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia elokuvavuokraamoketju Makuunin henkilöstön perehdyttämisen nykytilaa sekä kehittämismahdollisuuksia yrityksessä työskentelevien myyjien osalta. Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tulosten pohjalta laadittiin Makuunin uudelle työntekijälle yleisistä asioista kertova perehdyttämisopas, perehdyttämissuunnitelma, perehdyttämisessä käsiteltävien asioiden tarkistuslista, sekä lomake perehdyttämisen jälkeistä palautekeskustelua varten.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin perehdyttämisen merkitystä niin työntekijälle, työnantajalle kuin asiakkaallekin. Työssä pyrittiin selvittämään teorian pohjalta millainen on onnistunut perehdyttämisprosessi, ja mitä osa-alueita sen aikana tulee käsitellä, jotta uusi työntekijä on valmis toimimaan työtehtävissään. Teoriaosassa käytiin läpi yksityiskohtaisesti perehdyttämisen eri vaiheita aina perehdyttämisen suunnittelusta perehdyttämisen onnistumisen seurantaan ja kehittämiseen asti.

Työn empiirisessä tutkimusosiossa laadittiin sähköinen kysely, johon vastasi 64 myyjää. Lisäksi haastateltiin teemahaastattelumenetelmällä kahta Makuunin myymälävastaavaa eli esimiestä, kahta Makuunissa jo pidempään työskennellyttä myyjää sekä yhtä vielä haastattelun aikaan koeajalla ollutta myyjää. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin kehitysehdotuksia Makuunin perehdyttämisen tehostamista varten.

Employee orientation: Case Makuuni Ltd

Oinonen, Tuuli

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

September 2013

Supervisor: Moisio, Hanna

Number of pages: 96

Appendices: 7

Keywords: orientation, orientation plan, work guidance, Makuuni

The purpose of this thesis was to research the current state of the employee orientation program in a movie rental chain Makuuni, and also try to find out some development opportunities for the orientation of the company's sales persons. The research was conducted by using both, quantitative and qualitative research methods, and based on the results was made for the new employees an orientation guide, that tells about general things of working in Makuuni. Made were also an orientation plan, a checklist for the topics of orientation and a form for the feedback discussions.

In the theoretical part of the thesis was dealt with the importance of orientation to the employee, the employer and the customer. On the basis of the theory, this thesis aimed to research what kind of is the successful orientation process, and what aspects has to be dealt with during the orientation for making sure, that the new employee is ready to act like the work requires. The theoretical part was considered in detail the various stages from the planning of orientation to the controlling and developing of the orientation.

In the empirical part of this thesis was drawn up an electronic survey, which got responses from 64 sales persons. In addition, there were theme interviews made with two store managers of Makuuni, two sales persons with a few years working experience from Makuuni and one sales person who was still on probation at the time of the interview. Based on the results, there were made some proposals for making improvements to the orientation program of Makuuni.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TAUSTAA	7
2.1	Opinnäytetyön ongelma	7
2.2	Teoreettinen viitekehys	8
3	PEREHDYTTÄMISEN KÄSITE	9
3.1	Perehdyttämisen tarkoitus	10
3.2	Perehdyttämisen kohderyhmät	11
3.3	Perehdyttäminen ja lainsäädäntö.....	12
3.4	Onnistunut perehdyttäminen	14
3.4.1	Hyvä perehdyttäjä.....	15
4	PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS	17
4.1	Merkitys työnantajalle	17
4.1.1	Henkilöstön sitouttaminen.....	17
4.1.2	Asiakassuhteen säilyttäminen.....	18
4.2	Merkitys työntekijälle	19
4.2.1	Aiemmat kokemukset ja motivaatio perehtyjän apuna	21
4.3	Yleisimmät virheet perehdyttämisessä	23
5	PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	25
5.1	Perehdyttämissuunnitelma	25
5.2	Ennen ensimmäistä työpäivää.....	28
5.3	Organisatorinen perehdyttäminen	29
5.3.1	Perehdyttämismateriaali	30
5.4	Yksikkökohtainen perehdyttäminen	31
5.5	Työnopastus	33
5.5.1	Työnopastuksen viisi askelta.....	34
5.5.2	Työn kokonaiskuvan hahmottaminen.....	36
5.6	Perehdyttämisen jatkuminen ja onnistumisen analysointi	36
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN	37
6.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	38
6.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	38
7	MAKUUNI OY	40
7.1	Yritysesittely	40
7.2	Myyjien työtehtävät ja nykyinen perehdyttämiskäytäntö	41
8	SÄHKÖISEN KYSELYN TULOKSET	42
8.1	Kysymykset.....	42

8.1.1 Taustamuuttuja	42
8.1.2 Työkokemus	43
8.1.3 Työskentelyaika Makuunissa	44
8.1.4 Perehdyttämisen kesto	46
8.1.5 Perehdyttäjä	48
8.1.6 Henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma	50
8.1.7 Perehdyttämisen kesto suhteessa käsiteltäviin asioihin.....	51
8.1.8 Käsitellyt asiat	57
8.1.9 Kokonaisarvosana.....	61
8.1.10 Perehdyttämisprosessin kehittäminen.....	64
9 TEEMAHAASTETTELUN TULOKSET	66
9.1 Nykyiset henkilöstön perehdyttämiskäytännöt Makuunissa.....	67
9.1.1 Esimiehet	67
9.1.2 Myyjät	69
9.2 Onnistunut perehdytys ja perehdyttämiseen liittyvät haasteet.....	72
9.2.1 Esimiehet	72
9.2.2 Myyjät	73
9.3 Perehdyttämisen tehostaminen tulevaisuudessa	78
9.3.1 Esimiehet	78
1.1.1 Myyjät	80
10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	82
10.1 Sähköinen kysely	82
10.2 Teemahaastattelu.....	85
10.3 Kehitysehdotukset.....	90
11 TUOTETTAVA MATERIAALI	93
11.1 Perehdyttämispas	93
11.2 Perehdyttämissuunnitelma	93
11.3 Perehdyttämisen tarkistuslista.....	94
11.4 Perehdyttämisen loppukeskustelu.....	94
LÄHTEET.....	95
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Jokainen työelämässä mukana oleva tarvitsee aina uuden työn aloittaessaan työhön perehdyttämisen. Perehdyttämiseen osallistuminen onkin uuden työntekijän ensimmäinen työtehtävä, ja työnantajan tehtävä on vastaavasti tarjota perehdyttäminen. Perehdyttämisen tarkoitus on tutustuttaa henkilö uuteen työyhteisöönsä, työpaikkaansa ja työhönsä. Perehdyttämällä pyritään antamaan totuuden mukainen kuva organisaatiosta ja luomaan työntekijälle positiivisia kokemuksia koko työyhteisöstä sekä työtehtävistä. (Kauhanen 2007, 145-146.)

Olen itse työskennellyt noin seitsemän vuoden ajan elokuvavuokraamoketju Makuuni Oy:ssä, ensin myyjänä ja sitten viimeiset viisi vuotta myymäläpäällikkönä. Henkilöstön hyvinvointi ja kunnollinen perehdyttäminen ovat olleet aina tärkeitä asioita minulle, ja nyt näinkin loistavan mahdollisuuden päästä tutkimaan opinnäytetyöni kautta Makuunin henkilöstön työhön perehdyttämistä koko ketjun tasolla. Perehdyttämisen opinnäytetyössäni asiantuntijoiden kirjoittamaan materiaaliin työhön perehdyttämisestä, selvitän mitä mieltä Makuunin myyjät ovat saamastaan perehdytyksestä ja pohdin miten Makuuni voisi tehostaa perehdyttämistään tulevaisuudessa.

Tarkastelen työssäni perehdyttämisen merkitystä sekä työntekijän, työnantajan että hieman asiakkaankin kannalta, sillä onnistunut perehdytys on avain työntekijän työssä viihtyvyyteen ja työnantajalle rahan arvoinen asia. Puutteellinen perehdytys aiheuttaa työnantajalle ylimääräisiä palkkakuluja (perehdytyspäiviä on käytetty turhaan ilman toivottua lopputulosta) ja asiakkaalle pahimmassa tapauksessa epäonnistuneen ja huonon palvelukokemuksen, josta koko yrityksen maine kärsii. Työni tavoite onkin auttaa työnantajaani Makuuni Oy:tä selvittämään työntekijöiden perehdyttämiskokemusten lisäksi keinot, joilla päästään parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen perehdyttämisessä.

Käsittelen työssäni ensin perehdyttämisen teoriaa ja pyrin selvittämään mitä perehdyttäminen on, ketkä prosessissa ovat osallisina, miksi perehdyttämistä tarvitaan ja millä tavalla onnistunut perehdyttäminen toteutetaan. Makuunin myyjät ovat asia-

kaspalvelijoita, joten otin työssäni huomioon työntekijän ja työnantajan lisäksi myös asiakkaan näkökulman etsiessäni onnistuneen perehdyttämisen vaikutuksia.

Empiirisen tutkimusosion toteutin laatimalla sähköisen kyselylomakkeen Makuunin myyjille, ja tähän kyselyyn sain 64 vastausta. Sen lisäksi haastattelin syvemmin teemahaastattelulla kahta yli kaksi vuotta Makuunilla töissä ollutta myyjää sekä yhtä vähän aikaa sitten työt aloittanutta myyjää. Lisäksi halusin mukaan esimiesnäkökulman, koska esimiehet suunnittelevat perehdyttämisen toteuttamisen. Haastattelin siis myös kahta Makuunin myymälävastaavaa samojen teemojen pohjalta kuin myyjiäkin.

Teoriaosuuden ja empiirisen tutkimukseni tulosten pohjalta laadin Makuunin uudelle työntekijälle yleisistä asioista kertovan perehdyttämisoppaan. Lisäksi tein yleisen perehdyttämissuunnitelman, perehdyttämisessä käsiteltävien asioiden tarkistuslistan sekä lomakkeen perehdyttämisen jälkeistä palautekeskustelua varten. Muut tuottamani materiaalit löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä, mutta perehdyttämisoppaan sisältö on ainoastaan Makuuni Oy:n henkilökunnan käyttöä varten. Tästä oppaasta on näkyvillä liitteissä kansilehti ja sisällysluettelo.

2 TYÖN TAUSTAA

2.1 Opinnäytetyön ongelma

Opinnäytetyöni ongelmana on tutkia nykyisen työnantajani henkilöstön perehdyttämistä sekä miettiä miten sitä voitaisiin tulevaisuudessa tehostaa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on antaa yrityksen kilpailukyvyille tärkeästä asiasta ajankohtaista tutkimustietoa ja ratkaisuja mahdollisiin havaittaviin ongelmiin.

Pyrin vastaamaan opinnäytetyölläni seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on perehdyttämisen merkitys työnantajalle ja työntekijälle teoriamateriaalin ja aikaisemman tutkimustiedon valossa?
- Mitä toimenpiteitä ja edellytyksiä henkilöstön hyvä ja toimiva perehdytys vaatii?
- Millainen on Makuunin tämänhetkinen henkilöstön perehdyttämissuunnitelma vai onko sitä ollenkaan?
- Miten myyjät kokevat saamansa perehdyttämisen onnistuneen?
- Miten esimiehet hoitavat perehdyttämisen tällä hetkellä, ja mitä asioita erityisesti Makuunin myyjän perehdyttämisessä tulee huomioida?
- Miten perehdyttämisprosessia voitaisiin kehittää jatkossa?

2.2 Teoreettinen viitekehys

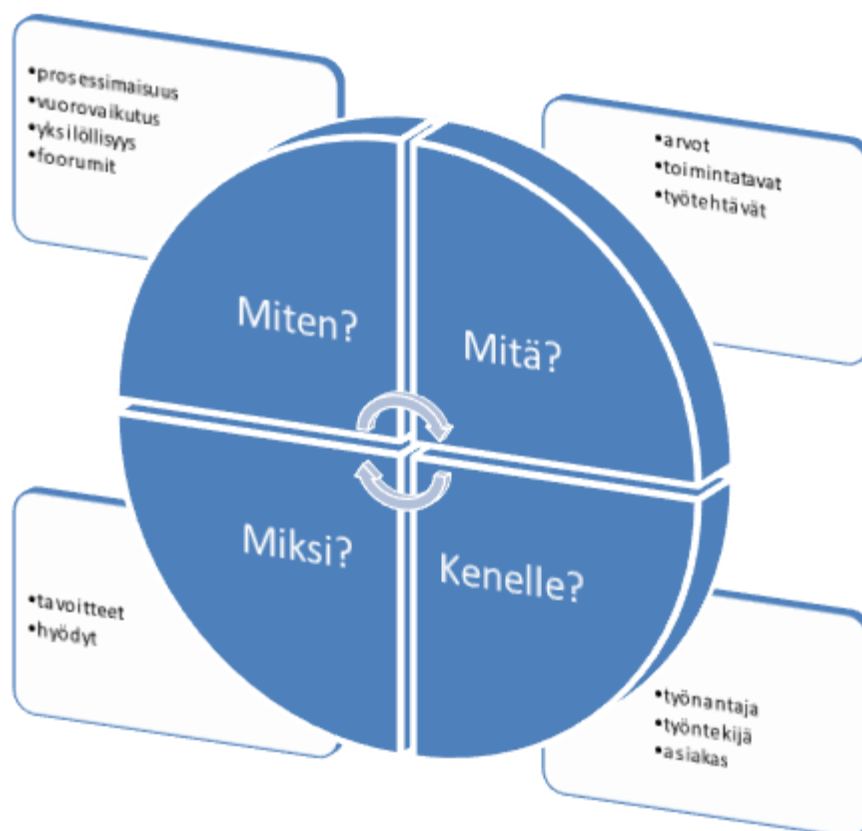
Monen yrityksen menestyksen keskeinen avain on hyvän työntekijän löytäminen ja sitouttaminen. Sitouttaminen eli henkilön psykologisen suhteen muodostaminen työorganisaatioonsa alkaa jo perehdytyksessä. (Viitala 2007, 89.) Uuden työntekijän etsiminen, löytäminen ja palkkaaminen ovat kalliita toimenpiteitä, joten työnantajan ei kannata ottaa riskiä henkilön menettämiseen huonon perehdyttämisen takia (Arthur 2005, 291).

Uuden työntekijän on todella vaikeaa keskittyä työsuoritukseensa ennen kuin työympäristö, rutiinit ja työpaikka kokonaisuudessaan on muodostunut tutuksi (Arthur 2005, 289). Perehdyttämiseen osallistuminen onkin uuden työntekijän ensimmäinen työtehtävä, ja työnantajan tehtävä on vastaavasti tarjota perehdyttäminen. Perehdyttämisen tarkoitus on tutustuttaa henkilö uuteen työyhteisöönsä, työpaikkaansa ja työhönsä. Perehdyttämisellä pyritään antamaan totuuden mukainen kuva organisaatiosta ja luomaan työntekijälle positiivisia kokemuksia koko työyhteisöstä sekä työtehtävistä. (Kauhanen 2007, 145-146.)

Perehdyttämisen tulisi keskittyä vahvistamaan henkilön päätöstä liittyä organisaation työntekijöiden joukkoon ja käsitellä aihealueina esimerkiksi organisaation missiota,

arvoja ja kulttuuria sekä sitä kuinka työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet voivat elää sulassa sovussa koko organisaation tavoitteiden kanssa. Hyvin suunniteltu ja organisoitu perehdyttämisohjelma takaa parhaimmat tulokset. (Arthur 2005, 289.)

Perehdyttämisen tulisi siis olla tarkkaan mietitty ja kehitetty pitkäaikainen kokonaisuus, joka rakennetaan kunkin työtehtävän mukaan mutta jota ollaan valmiita myös muokkaamaan uuden työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien perusteella.



Kuvio 1. Henkilöstön perehdyttämisen teoreettinen viitekehys.

3 PEREHDYTTÄMISEN KÄSITE

Perehdyttämiseksi kutsutaan kokonaisuutta, jonka aikana uusi työntekijä saa kuulla ja oppia ne keskeiset asiat, jotka auttavat häntä suoriutumaan uusista työtehtävistään menestyksekkäästi. Perehdyttämisprosessi koskee uuden työntekijän lisäksi myös

esimiestä ja koko työyhteisöä. Perehdyttämiseen kuuluu tiedottaminen ennen työn alkua, vastaanotto työpaikalla sekä organisaatioon perehdyttäminen, itse työhön opastus ja työsuuhdeperehdyttäminen. (Hyppänen 2009, 195.)

Työelämä ja työn vaativuustaso kehittyvät koko ajan. Kun ennen perehdyttämisen käsite tarkoitti ensisijaisesti työhön opastamista, ei se nykypäivänä enää riitä. Työntekijän tulee ymmärtää koko organisaation toimintatavat ja olemassaolon merkitys. Näin ollen perehdyttäminen on nykyään monimuotoisempaa ja laajempaa kuin aikoina, jolloin työympäristöt eivät olleet monimutkaisia ja tehtävät olivat opeteltavissa ilman laajempaa yhteyttä työympäristöön. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

3.1 Perehdyttämisen tarkoitus

Uuden työntekijän aloittaessa työssään sanotaan usein ensimmäisen sadan päivän olevan kuherruskuukautta. Alkuvaiheessa uusi työntekijä huomaa herkemmin asioita ja on erittäin vastaanottavainen kaikelle uudelle. Uusi henkilö kykenee myös havainnoimaan sellaisia asioita, joihin muut työntekijät ovat jo tottuneet ja turtuneet. (Juholin 2008, 233.)

Perehdyttämiseen osallistuminen on uuden työntekijän ensimmäinen työtehtävä, ja työnantajan tehtävä on vastaavasti tarjota perehdyttäminen. Perehdyttämisen tarkoitus on tutustuttaa henkilö uuteen työyhteisöönsä, työpaikkaansa ja työhönsä. Perehdyttäminen voidaan siis jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: työyhteisön toiminta-ajatuksen sekä arvojen ja tapojen läpi käymiseen, työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin tutustuttamiseen sekä tulevien työtehtävien opettamiseen. (Kauhanen 2007, 145.)

Yleisen perehdyttämisen lisäksi uudelle työntekijälle annetaan yksityiskohtaisempi työhönopastus, joka on osa perehdyttämistä. Työhönopastuksen tarkoituksena on opettaa uudelle henkilölle hänen konkreettiset työtehtävänsä. (Piili, 2006, 124.)

Kuten aiemmin kirjoitin, perehdyttämällä pyritään antamaan totuuden mukainen kuva organisaatiosta ja luomaan työntekijälle positiivisia kokemuksia koko työyhteis-

söstä sekä työtehtävistä. Lähin esimies on vastuussa perehdyttämisestä, mutta perehdytykseen osallistuvat yleensä myös kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi henkilö tulee työskentelemään. Esimies voi myös delegoida perehdyttämisen jollekin alaiselleen, mutta hän on silti vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta. (Kauhanen 2007, 146.)

3.2 Perehdyttämisen kohderyhmät

Pääsääntöisesti ajatellaan, että perehdyttämisen kohteina ovat yritykseen tulevat uudet työntekijät. Perehdyttämistä kuitenkin tarvitaan myös jos työntekijän rooli organisaatiossa muuttuu. Henkilön työtehtävät saattavat muuttua tai hän voi siirtyä esimieheksi. Näissä tilanteissa perehdyttämisen tarkoituksena on muodostaa henkilölle kuva uudesta toimintaympäristöstä, johon kuuluvat esimerkiksi alaiset, kollegat, oma esimies sekä asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Esimiestehtäviin siirtyvän työntekijän rooli saattaa muuttua oleellisesti koskien yrityksen päätöksentekoa ja viestintää, joten on tärkeää, että henkilö ymmärtää häntä koskevat muutokset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164.)

Mikäli työntekijä on ollut pitkään poissa työstään esimerkiksi perhevapaan vuoksi, edellyttää työhön paluu perehdyttämistä. Poissaolon aikana toimintatavoissa on saattanut tulla muutoksia, työvälineet ovat voineet vaihtua tai tarjottavat palvelut ovat saattaneet muuttua. Työntekijöiden perehdyttäminen on paikallaan myös jos yrityksen toiminnassa tai tavoitteissa tapahtuu jokin oleellinen muutos. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

Suurin osa yrityksistä palkkaa kesäksi kesätyöntekijöitä, ja heidän perehdyttämisensä on satsaus myös yrityksen imagolle. Kesätyöntekijät ovat potentiaalisia tulevia vakituksia työntekijöitä, joiden perehdyttämisessä kannattaa kuitenkin keskittyä pääasiassa itse työelämään tutustumiseen, työhönopastukseen sekä yleisiin toimintasääntöihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

Perehdyttämisen kohderyhmät voidaan luokitella kokonaisuudessaan seuraavasti:

- uudet työntekijät
 - nuoret työntekijät
 - kokeneet työntekijät
 - organisaatioon palanneet entiset työntekijät
- organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat
- pitkään poissa olleet, töihin palaavat työntekijät
- kesätyöntekijät
- vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit

(Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

Perehdyttämisohjelman laajuuteen vaikuttaa se, mihin kohderyhmään perehdytettävä kuuluu. Jos kyseessä on lyhytaikainen sijaisuus, kuten kesätyö tai harjoittelu, ei perehdyttämiseen ole paljon aikaa vaan on keskityttävä oleelliseen tietoon. Pitkien poissaolojen jälkeen työhön palaavien kohdalla perehdyttämistarpeen laajuus on arvioitava jokaisen kohdalla yksilöllisesti. Mikäli esimerkiksi käytettävä tekniikka ja työympäristö ovat muuttuneet täysin, tulee perehdytyksenkin olla laaja ja kattava. (Österberg 2007, 91.)

3.3 Perehdyttäminen ja lainsäädäntö

Työntekijän kunnolliseen perehdyttämiseen velvoittaa myös laki. Esimerkiksi Työsopimuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua töistään myös jos yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. (Työsopimuslaki 55/2001, 2:1 §.)

Myös Työturvallisuuslaki asettaa työnantajille velvoitteita kunnollisen perehdyttämisen järjestämiseen seuraavalla tavalla pykälässä 14:

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;” (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §).

Yhteistoimintalaissakin otetaan kantaa perehdyttämiseen. Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää henkilöstön ja yrityksen välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenetelmiä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2002, 1 §.)

”Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä:

- 1) työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä;
- 2) työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot;” (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2002, 15 §).

Tämä laki siis määrää ottamaan huomioon henkilöstön perehdyttämisen ennalta käsiteltävänä asiana ja velvoittaa yritykset kartoittamaan työhönotossa käytettävät yleiset periaatteet.

Lakien lisäksi myös työehtosopimuksissa käsitellään usein perehdyttämistä. Varsinkin palkkaa koskevissa pykälissä määritellään monesti lisäpalkkio, jonka perehdyttäjä saa tehtävästään. Työlainsäädäntö antaa painoarvoa Suomessa perehdyttämiselle, ja luotettava ja lainmukainen toiminta tämän asian suhteen vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Työsuojelumääräysten toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset, ja luottamusmiesten sekä työsuojeluvaltuutettujen tehtävänä vastaavasti on seurata tilanteita työntekijäpuolella. (Kupias 2009, 27.)

3.4 Onnistunut perehdyttäminen

Yhtenä perehdyttämisen tavoitteena on vahvistaa henkilön päätöstä liittyä organisaation työntekijöiden joukkoon. Perehdyttämisessä tulee käsitellä aihealueina esimerkiksi organisaation missiota, arvoja ja kulttuuria sekä työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden sulautumista koko organisaation tavoitteisiin. (Arthur 2005, 290.)

Hyvin suunniteltu ja organisoitu perehdyttämisohjelma takaa parhaimmat tulokset (Arthur 2005, 289). Hyvä perehdyttäminen voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen vaiheeseen: ennen organisaatioon liittymistä, työt aloittaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen (Juholin 2007, 236).

Hyvälle perehdytykselle voidaan asettaa tiettyjä kriteerejä, kuten:

- Prosessimaisuus: perehdyttäminen on suunnitelmallinen ja johdonmukainen kokonaisuus, jota käydään läpi useamman kuukauden ajan.
- Vuorovaikutteisuus: perehdyttäminen sisältää kysymyksiä ja keskusteluja, ja asioihin voi palata myös myöhemmin.
- Yksilöllisyys: perehdyttämisohjelmaa muokataan kunkin työtehtävän mukaan
- Johdon näkyvyys ja sitoutuminen: johdon arvostuksen uusia työntekijöitä kohtaan osoittaminen.
- Monien foorumien hyödyntäminen: perehdyttämisaineisto on saatavilla useassa eri muodossa ja sisällöstä on mahdollisuus keskustella eri tahojen kanssa. (Juholin 2007, 236.)

Perehdyttämisen tulisi siis olla tarkkaan mietitty ja kehitetty, pitkäaikainen kokonaisuus, joka rakennetaan kunkin työtehtävän perusteella, mutta sitä ollaan valmiita myös muokkaamaan uuden työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien mukaan.

Perehdyttäminen kestää yleensä työntekijälle asetetun koeajan verran. Perehdyttämisaajan pituuteen vaikuttaa toki tehtävän vaativuus ja laajuus; vaativammat tehtävät vaativat pidemmän perehdyttämisaajan. (Hyppänen 2009, 197.) Karkeasti jaoteltuna voitaisiin sanoa, että suorittamista vaativiin tehtäviin saattaa riittää muutaman viikon

pituihin perehdytys ja vaativat asiantuntijatehtävät puolestaan voivat vaatia puolesta vuodesta vuoteen kestävä perehdytyksen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 138.)

Perehdyttämisprosessi saattaa siis olla erittäin pitkäkestoinen investointi yritykselle. Tämän vuoksi on tärkeää varmistua jo rekrytoinnin aikana siitä, että valittu henkilö on tarpeeksi sitoutunut tulevaan työhönsä ja haluaa työskennellä organisaatiossa pidemmän aikaa. Uusi työntekijä saattaa olla täysipainoisesti tuottava vasta noin vuoden ”sisäänajon” jälkeen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 138.)

3.4.1 Hyvä perehdyttäjä

Perehdyttäjän rooli perehtyjän oppimisen edistäjänä on merkittävä (Kupias 2009, 114). Jokainen perehdyttäjä voi edistää perehtyjän aktiivista oppimista oman toimintansa kautta. Perehdyttäjän kannattaa kiinnittää huomionsa erityisesti oppijan aikaisempien kokemusten ja osaamisen sekä yksilöllisten oppimistarpeiden ja -tavoitteiden huomioimiseen. Oppijan motivaatiota tulee tukea ja auttaa perehtyjää hahmottamaan kokonaiskuva käsiteltävistä asioista ja organisaatiosta. Lisäksi perehdyttäjän on luotava perehtyjää tukeva oppimisilmapiiri ja annettava riittävästi oppimiseen liittyviä palautemahdollisuuksia. Nämä ovat oppimista keskeisesti tukevia tekijöitä. (Kupias 2009, 125-126.) Paras oppimistilanne johtaa uuden henkilön oman työn osaamisen lisäämiseen sekä hänen liittymiseensä työyhteisön jäseneksi. (Kjelm & Kuusisto 2003, 197.)

Hyvä perehdyttäjä on kiinnostunut toisen henkilön auttamisesta ja opastamisesta. Työnopastuksen kannalta on tärkeää tuntea riittävän hyvin opetuksen kohteena oleva työ, mutta huippuosaaminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä. Hyvän perehdyttäjän kykenee luomaan ensin kokonaiskuvan perehdyttämisprosessista ja selittää millaisia asioita perehdytyksen aikana tullaan käymään läpi (Kjelm & Kuusisto 2003, 197.)

Hyvä perehdyttäjä onnistuu luomaan suhteen perehtyjään, ja tämä edellyttää avointa vuorovaikutusta. Asioiden kertominen ja selittäminen yksinkertaisesti on keskeistä hyvässä perehdytyksessä, mutta myös perehdyttäjän kuuntelukyvillä on paljon merkitystä. Ideaalissa tilanteessa perehdyttäjä onnistuu luomaan tilanteita, joissa uuden

henkilön on mahdollista arvioida omaa toimintaansa ja omia käsityksiänsä erilaisista näkökulmista. Uudelle tulokkaalle tulisi myös luoda aktiivinen rooli, joka tarkoittaa sitä, että henkilö miettii itsellensä tavoitteita ja osallistuu oman perehdytyksensä suunnitteluun. (Kjelm & Kuusisto 2003, 197.)

Kun perehdyttämävaihe saadaan päätökseen, on erittäin tärkeää, ettei perehdyttäjä kuitenkaan hylkää tulokasta (Kjelm & Kuusisto 2003, 197). Aina on mahdollista kysyä epäselvistä asioista perehdyttämisyksikön jälkeenkin.

Yrityksen sisällä saattaa olla monenlaisia perehdyttämiskooleja, joissa toimivat henkilöt mieltävät itsensä uuden henkilön perehdyttäjiksi. Suomalaisessa organisaatiossa perehdytys saattaa esimerkiksi edetä seuraavalla kaavalla:

- *Työhönottaja* aloittaa perehdyttämisen muokkaamalla uuden työntekijän kuvaa ja ensivaikutelmaa organisaatiosta.
- *Tulokkaan vastaanottaja* ottaa vastaan uuden henkilön ensimmäisenä työpäivänä ja luo samalla tulokkaalle ensivaikutelman työpaikasta.
- *Hallinnollinen perehdyttäjä* hoitaa uuteen henkilöön liittyvän hallinnollisen työn jo ennen tulokkaan saapumista ja myös sen jälkeen. Hän hoitaa esimerkiksi atk-luvat ja opastaa erilaisten atk-ohjelmien käytössä.
- *Työyhteisöön tutustuttaja* esittelee uuden henkilön tämän lähimmille työtovereille ja yhteistyökumppaneille esimerkiksi tätä varten järjestetyssä palaverissa.
- *Työsuhteeseen perehdyttäjän* tehtävänä on neuvoa uutta henkilöä työsuhteeseen liittyvissä asioissa, kuten työajoissa, tauoissa, palkanmaksussa, henkilöstöetuuksissa ja työterveyshuollossa.
- *Organisaation perehdyttäjä* tutustuttaa uuden henkilön organisaation arvoihin, strategiaihin ja tulevaisuudensuunnitelmiin.
- *Jonkin alueen erityisosaaja* voi toimia tietyn osa-alueen työnopastajana. Tällaisia opastajia voi olla useitakin ensimmäisten viikkojen aikana.
- *Tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoijalla* on vastuu koko perehdyttämisen prosessista ja sen suunnittelusta.

- Organisaatiossa saatetaan myös nimetä uudelle henkilölle *kummi tai mentori*, jonka tehtävänä on huolehtia tulokkaasta perehdyttämisvaiheen aikana.

(Kupias 2009, 95-98.)

Pienellä yrityksellä ei tietenkään ole resursseja näin moniin perehdyttäjärooleihin, mutta isommassa organisaatiossa perehdyttäjän roolissa saattaa tosiaan toimia useampikin henkilö.

4 PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS

4.1 Merkitys työnantajalle

Perehdyttämiseen kannattaa suhtautua yrityksessä vakavasti, sillä tieto siitä miten yritys suhtautuu uusiin työntekijöihin, leviää nopeasti yrityksen ulkopuolelle. Sosiaalisen median käytön yleistyessä koko ajan välittyvät esimerkiksi yrityksen todelliset arvot ja perehdyttämiskäytännöt helposti työtä etsiville. (Tervetuloa uusi työntekijä 2011)

4.1.1 Henkilöstön sitouttaminen

Monen yrityksen menestyksen keskeinen avain on hyvän työntekijän löytäminen ja sitouttaminen. Sitouttaminen eli henkilön psykologisen suhteen muodostaminen työorganisaatioonsa alkaa jo perehdytyksessä. (Viitala 2007, 89.) Rekrytointiprosessi ja jopa aiemmat mielikuvat työntekijää etsivästä organisaatiosta ovat perehdytyksen alkupisteitä. Hyvällä työnantajamaineella organisaatio saa useita työhakemuksia, sillä hakemuksen lähettäneillä on jo tietynlainen käsitys organisaatiosta. Rekrytoinnin edetessä ja keskusteluyhteyden auetessa hakijan ja organisaation välille alkaa mielikuva organisaatiosta vahvistua entisestään. Mielikuva saattaa myös muuttua täysin, mikäli rekrytointiprosessi ei ole työnhakijan silmissä onnistunut. (Juholin 2007, 233.)

Työnantajan ei kannata ottaa uuden työntekijän menettämisen riskiä huonon perehdyttämisen vuoksi, sillä uuden työntekijän etsimiseen, löytämiseen ja palkkaamiseen menee paljon aikaa ja rahaa. (Arthur 2005, 291). Hyvän perehdytyksen saanut työntekijä sitoutuu paremmin työnantajaansa sekä omaksuu työtehtävänsä nopeammin ja tehokkaammin (Tervetuloa uusi työntekijä 2011). Työnantajan kannattaakin käyttää tätä kanavaa mahdollisuutena välittää uudelle työntekijälleen oma vahva sitoumuksensa yrityksen työvoiman hyvinvointiin ja kehittymiseen. Vastapalveluksena tästä uusi työntekijä on motivoitunut työskentelemään maksimoidulla teholla ja sitoutumaan organisaatioon. (Arthur 2005, 291.)

Kilpailu osaajista työnantajien kesken kiihtyy koko ajan, ja nykyään yritykset kilpailevat yhtä tosissaan osaajista kuin asiakkaista. Parhaimpien työntekijöiden sitouttaminen saattaa olla yritykselle erittäin haastavaa, sillä tänä päivänä työsuhteisiin ei enää suhtauduta elinikäisinä suhteina. Menestyvät työnantajat painottavat henkilöstöajattelunsa ihmisiin näkyvästi ja uskottavasti. Organisaation suhde henkilöstöönsä näkyy erityisesti keskeisissä henkilöstöprosesseissa, kuten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, osaamisen johtamisessa, suorituksen johtamisessa sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmässä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.)

Työnantaja, joka on kiinnostunut työntekijöistään, tuntee henkilöstönsä osaamisen ja henkilökohtaiset tavoitteet. Tutustuminen alkaa heti ensimmäisinä työpäivinä, ja onnistunut perehdyttäminen luo pohjan kestäväälle työsuhteelle ja vähentää myös henkilöstön vaihtuvuutta. Työntekijä sitoutuu voimakkaimmin organisaatioon silloin, kun yrityksen tarkoitus, arvot ja tavoitteet ovat hänelle läheisiä ja myös näkyvät koko organisaation käytännön toiminnassa. Vahvassa sitoutumisessa työntekijä kokee arvostusta organisaation johtoa tai lähintä esimiestänsä kohtaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

4.1.2 Asiakassuhteen säilyttäminen

Laadukas henkilöstön perehdyttäminen saattaa myös tuoda yritykselle kilpailuetua. Huonosti perehdytetyn työntekijän toiminnan vuoksi prosessien sujuvuus saattaa heikentyä, aikatauluihin voi aiheutua viivästymisiä ja työntekijän toiminta voi muu-

toinkin olla hitaampaa kuin rutinoituneimmilla työntekijöillä. Puutteellisesta perehdytyksestä aiheutuu usein myös virheitä, jotka johtavat reklamaatioihin asiakkaan puolelta. Tämä puolestaan aiheuttaa lisää välittömiä kustannuksia. Virheiden vuoksi myös asiakkaalle saattaa aiheutua kustannuksia ja koko yrityksen maine voi vahingoittua. Tieto esimerkiksi laatuvirheistä leviää asiakkaiden keskuudessa nopeasti ja herkemmin kuin tieto onnistuneesta palvelusta. Näin ollen laatuvirheestä saattaa koitua todella suurta haittaa, ja pahimmillaan virheen tehnyt yritys saattaa joutua jopa päivän uutisotsikoihin virheen vuoksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Myyntialalla myyjän ja asiakkaan kohtaamisesta muodostuu myyjä-asiakassuhde, ja on myyjän osaamisesta kiinni, muodostuuko se hyväksi vai huonoksi. Myynnissä asiakassuhteella on suurin vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Hyvin rakennettu asiakassuhde saattaa kestää myös vastaan tulevia virhetilanteita, mutta huono asiakassuhde saattaa johtaa heti asiakkaan menettämiseen. (Sauli VS 2012)

Asiakkaan menetys merkitsee yritykselle kassavirran vähenemistä ja maineen vuoksi uusien asiakkaiden hankinta saattaa vaikeutua. Samalla yritys menettää myös kaikki asiakassuhteeseen sijoittamansa investoinnit. Uuden asiakkaan hankkiminen tulee kalliimmaksi kuin vanhan asiakassuhteen hoitaminen. Yritykselle saattaa käydä niin, että huomio on keskitetty esimerkiksi kilpailuaseman ja tuottojen kasvattamiseen asiakassuhteiden vaalimisen sijasta. Tästä saattaa seurata toimintaa lopulta heikentävä kierre, jonka katkaiseminen voi olla vaikeaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.)

Liiketaloudelliselta kannalta ei ole olemassa yhtäkään loogista perustelua uuden työntekijän perehdyttämättä jättämiselle. Perehdyttäminen aiheuttaa lisää välittömiä kustannuksia, mutta perehdyttämättä jättämisestä seuraa vielä suurempia välillisiä kustannuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.)

4.2 Merkitys työntekijälle

Perehdyttämisen merkitys työntekijälle on kasvanut koko ajan, ja nykyään moni saattaa kysyä työhaastattelussa haastattelijalta kysymyksen: ”Miten teillä perehdytetään?” Työntekijällä voi olla todella vahvat ennako-odotukset perehdyttämisen suh-

teen, ja uudelle työntekijälle on erittäin tärkeää kokea saamansa vastaanotto onnistuneeksi. (Kupias 2009, 64.)

Työntekijä haluaa ennen kaikkea tuntea itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Työntekijät saadaan tuntemaan itsensä tervetulleiksi pienillä asioilla; työnantajan tulisi antaa tietoa sellaisista asioista jotka vaikuttavat työntekijöihin henkilökohtaisesti. Tärkeää on ajatella uuden työntekijän tyypillinen työpäivä yksityiskohtineen ja ottaa huomioon myös mitä henkilö tietää entuudestaan. (Arthur 2005, 293.)

Itse perehdyttämisen aikana yleisimmät asiat, joista useimmat uudet työntekijät haluavat tietää, ovat seuraavat:

- vaatteet: Millä tavalla on soveliaista pukeutua?
- pysäköinti: Mihin voi pysäköidä auton töihin tullessa, onko mahdollisesti oma nimetty pysäköintiruutu?
- työpisteen sijainti: Miten pääsee helpoiten omaan työpisteeseen?
- tarvikkeet ja laitteet: Mistä saa työssä tarpeellisia tarvikkeita? Missä on esimerkiksi faxi tai kopiokone?
- puhelimet: Miten puhelinjärjestelmä toimii ja miten puhelimeen kuuluu vastata? Mistä löytyvät organisaation avainhenkilöiden puhelinnumerot ja mikä on työntekijän oma numero?
- tietokoneet: Miten tarvittavat ohjelmat toimivat ja kehen voi ottaa yhteyttä, mikäli tietokoneen käytön kanssa tulee ongelmia? Mikä on työntekijän sähköpostiosoite ja onko sähköpostin käyttö suositelluin tapa pitää yhteyttä organisaation sisällä?
- ruoka: Missä on mahdollisuus syödä työpäivän aikana, ja jos yrityksessä on oma ruokala, onko ennalta määritelty kuka syö missäkin ja kenen kanssa?
- henkilökohtainen hygienia: Missä sijaitsevat WC ja taukotila?
- tervehtiminen ja aseman merkitys vuorovaikutuksessa: Miten puhutellaan työtovereita ja miten johtohenkilökuntaa?

(Arthur 2005, 293.)

Uusi työntekijä haluaa myös tietää ihmisistä, joiden kanssa hän tulee työskentelemään, sekä millä tavalla hänen omaa työtänsä tullaan arvioimaan. Häntä kiinnostaa lisäksi miten se, mitä hän tekee, sopii yhteen koko oman yksikön tavoitteiden kanssa. Tärkeää on myös tietää, kenen puoleen kääntyä kysymysten, ehdotusten tai huolien kanssa, sekä mitkä ovat asianmukaiset viestintäkanavat. Koko organisaatiota ajatellen uutta työntekijää kiinnostaa tietää käytännöistä ja menettelytavoista, jotka koskevat juuri häntä, sekä myös näiden menettelytapojen rikkomisen seuraamuksista. Työntekijän kannalta on tärkeää olla tietoinen, mitä koko organisaatio odottaa työntekijältä ja yksiköltä, jossa hän työskentelee, sekä miten hyvästä työstä annetaan tunnustusta tai palkitaan. (Arthur 2005, 294.)

Vasta tuntiessaan olonsa turvalliseksi ja löydettyään oman paikkansa organisaatiossa uusi työntekijä kykenee kääntämään huomiotaan enemmän yleismaailmallisiin aiheisiin, kuten yrityksen tavoitteisiin. Tavoitteet kuuluaan uusi työntekijä haluaa yleensä kuulla, mikä on hänen roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa. Hänen on myös tiedettävä, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät kilpailijat ja miten työnantajayritys sijoittuu suhteessa kilpailijoihin kuten myös mitkä ovat merkittävimmät ulkoiset asiat, jotka vaikuttavat oman organisaation toimintaan ja menestykseen. (Arthur 2005, 294.)

4.2.1 Aiemmat kokemukset ja motivaatio perehtyjän apuna

Uteliias mieli toimii motivoivana tekijänä uusien asioiden oppimiselle. Työelämässä esimiehen yksi tärkeistä tehtävistä onkin niiden keinojen löytäminen, joilla edistetään työhön motivoitumista ja sitoutumista. (Nummelin 2007, 28.) Päivi Kupiaksen (2009, 129) mukaan uuden työntekijän motivaatiolla on myös suuri vaikutus perehdyttämisen onnistumiseen, sillä motivaatio saa ihmisen liikkeelle tietyllä voimakkuudella. Motivaatio auttaa uutta työntekijää voittamaan mahdolliset pienet vastoinkäymiset ja antaa energiaa uuden oppimiseen. Kupias (2009, 129) kuvaa teoksessaan motivaatiota seuraavalla kaavalla:

$$\begin{aligned}
 &\text{Sisällöllinen motivaatio} \\
 &= \\
 &\text{Asian tärkeys itselle} \\
 &\times \\
 &\text{Onnistumisen todennäköisyys} \\
 &\times \\
 &\text{Tekemisen ilo}
 \end{aligned}$$

Tämä kaava tarkoittaa sitä, että jos jokin kaavassa mainituista tekijöistä on nolla, on koko motivaatiokin nolla. Perehdyttäjän kannattaakin miettiä kaavion osatekijöiden kannalta, miten hän voisi vaikuttaa perehtyjän motivaatioon. Monesti uusi työntekijä on töihin tullessaan todella motivoitunut oppimaan uusia asioita, mutta motivaation ylläpitäminen voi muodostua haasteeksi. (Kupias 2009, 129.)

Kuten edellä mainittiin, motivointi ei yleensä ole ongelma ainakaan perehdytyksen alussa, sillä yleensä työntekijän motivaatio on korkeimmillaan hänen aloittaessaan uudessa työpaikassa. Mikäli uuden henkilön motivaatiossa on puutteita perehdyttämisen alkaessa ilman erityistä syytä, on tapahtunut virhe rekrytointiprosessissa ja väärä henkilö valittu työtehtävään. Tavallista kuitenkin on, että työntekijä haluaisi omaksua uuden roolinsa työpaikalla jo ennen kuin se on mahdollista. Uusi henkilö saattaa myös tuntea suorituspainetta, joka voimistaa entisestään hänen pyrkimyksiään liian nopeaan roolin omaksumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172.)

Aktiivisuutta roolin omaksumiseen kannattaa kuitenkin hyödyntää antamalla perehtyjälle aktiivinen rooli omassa perehdyttämisprosessissaan. Uusi henkilö voi tuottaa ja rakentaa itse omaa perehdyttämistään esimerkiksi aiemmin hankitun osaamisen avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172-173.) Aikaisemmat kokemukset ja osaaminen vaikuttavat uuden työn oppimiseen. Erilaiset kokemukset ja osaamisohjat vaikuttavat siihen, mitä henkilöt pitävät tärkeänä ja merkityksellisenä tai mitä kukakin kykenee ylipäättänsä ymmärtämään. Oppimisprosessissa uutta tietoa kerätään aina vanhan tiedon päälle, ja siksi uuden työntekijän olisikin hyvä olla tietoinen siitä vanhasta tiedosta, jonka päälle ruvetaan uutta tietoa rakentamaan. (Kupias 2009, 127.)

Perehdyttäjän tulisikin huomioida perehtyjän aiempi kokemus ja osaaminen ja aloittaa perehdyttäminen kysymällä esimerkiksi: ”Oletko tutustunut tähän aiheeseen ai-

kaisemmissa työpaikoissasi?” Kun vanha osaaminen on tiedostettu, voidaan sitä käyttää ponnahduslautana uusien asioiden oppimiselle linkittämällä uusi asia jo olemassa olevaan osaamiseen. Tällöin uusista asioista tulee myös merkityksellisiä, kun ne on linkitetty omaan tuttuun kokemusmaailmaan. (Kupias 2009, 127.)

4.3 Yleisimmät virheet perehdyttämisessä

Onnistunut rekrytointi voi muuttua epäonnistuneeksi huonon perehdytyksen seurauksena. Mikäli uusi työntekijä kokee, ettei hänestä välitetä tai häntä ei auteta onnistumaan työtehtävissään, saattaa työsuhde päättyä jo koeaikana. (Hyppänen2011.)

Pahin alku perehdyttämiselle olisi tapahtumaketju, jossa uusi työntekijä saapuisi ensimmäisenä päivänä töihin vain huomatakseen, että hänen on unohdettu aloittavan kyseisenä päivänä. Hänen työpistettään ei ole valmisteltu ja esimies on poissa kaupungista eikä kukaan tiedä mitä hänen kanssaan pitäisi tehdä. Lopulta hänet lähetetään henkilöstöhallinto-osastolle perehdytykseen, joka sisältää ainoastaan erinäisten lomakkeiden täyttöä. (Arthur 2005, 293.) Epäonnistuneessa perehdyttämisessä uudelle työntekijälle pyritään yhden tapaamisen aikana kuvailemaan nopeasti organisaation historia, säännöt ja edut ilman että jätetään aikaa uuden työntekijän kysymyksille tai vuorovaikutukselle (Arthur 2005, 289).

Perusteluna huonolle perehdytykselle käytetään usein sitä, että yrityksessä kaikki ovat niin kiireisiä, etteivät ehdi opastamaan uutta työntekijää kunnolla. Hänen odotetaan vain tulevan mukaan työyksikköön ja oppivan työt sekä käytännön asiat itseksensä. Saattaa myös olla, että muut työntekijät eivät halua tarkoituksellisesti opastaa uutta tulokasta, sillä he eivät itsekään ole saaneet kunnollista opastusta ja perehdytystä. Näin ollen halutaan tasapuolisuutta ja tehdään tällä tavalla uudelle henkilölle työhöntulo yhtä haastavaksi kuin se on itselle aikanaan ollut. Tulisi kuitenkin muistaa, että kantapään kautta oppiminen uudestaan ja uudestaan jokaisen työntekijän kohdalla maksaa paljon. Ei siis kannata laittaa uutta työntekijää oppimaan tekemällä samoja virheitä, joita kaikki muutkin ovat tehneet. Vanhojen työntekijöiden osaaminen ja ideat ovat työnantajan omaisuutta ja niitä kuuluu jakaa uusille työntekijöille. (YLE Oppimisen verkkopalvelun [www-sivut](http://www.sivut) 2012.)

Työsuhteen alkamisen väärä ajoitus saattaa johtaa siihen, ettei perehdytystä pystytä hoitamaan asian vaatimalla tavalla. Siksi työsuhteen alkamisajankohta kannattaisikin miettiä huomioiden myös perehdyttämisresurssien näkökulma. Kiireinen sesonki saattaa olla erinomainen tilaisuus uudelle henkilölle oppia työ, mutta samalla perehdyttämiseen ei ole mahdollista panostaa työnantajan puolelta tarpeeksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Esimiehellä saattaa olla myös väärä käsitys uuden työntekijän valmiuksista ja aiemmasta osaamisesta. Perehdyttämisen perustuminen oikeille tarpeille edellyttää uuden henkilön aiemman osaamisen kartoittamista sekä huolellista perehdyttämisen suunnittelutyötä. Ongelmia tulee myös, jos esimies ei tiedosta perehdyttämisen hyötyjä kunnolla. Vaikeuksia voi tuottaa oman osaamisen siirtäminen eteenpäin, ja mikäli esimiehen perehdyttämisvalmiudet ovat puutteelliset, tarvitsee hän tukea ja koulutusta perehdyttämisprosessin toteuttamista varten. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Joskus eteen voi tulla myös tilanne, jossa kunnollisesta perehdyttämisestä huolimatta ei päästä kaikkia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. Silloin organisaation johdon tulisi reagoida ja selvittää, mitkä kaikki tekijät uuden henkilön suoriutumiseen vaikuttavat. Johto ja uusi työntekijä voivat vaikkapa nähdä työn sisällön ja tavoitteet eri tavalla, josta aiheutuu ongelmia työn suorittamisen kannalta. Ensin onkin selvitettävä ovatko esimiehen ja työntekijän käsitykset yhteneväisiä tavoiteltavan roolin, tärkeimpien työtehtävien sekä oikean ja tarvittavan työsuorituksen suhteen. Vasta sen jälkeen voidaan siirtyä pohtimaan molempien suoriutumista omalta osaltaan perehdyttämisessä. Mikäli uuden henkilön suoriutumisessa on puutteita, tulee se ilmaista hänelle suoraan ja rehellisesti sekä antaa mahdollisuus tulla kuulluksi myös itse. Ellei tilanne keskusteluista ja vaihtoehtojen pohtimisesta huolimatta parane, saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa on tunnustettava väärän valinnan tapahtuminen ehkä molemminpuolisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244.) Mikäli tähän lopputulokseen tullaan koe-ajan aikana, voidaan työsopimus purkaa ilman irtisanomisaikaa (Työsopimuslaki 55/2001, 1:4 §).

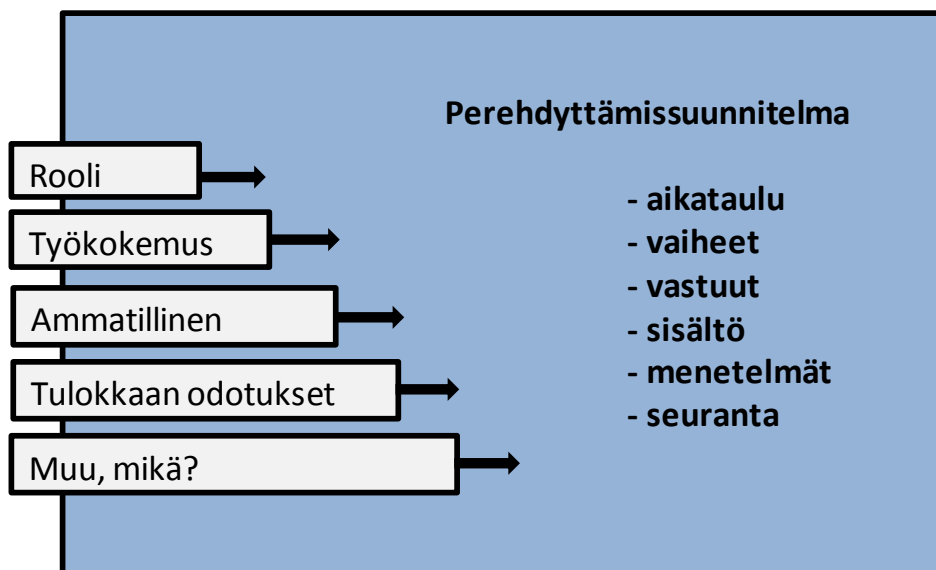
5 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

5.1 Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämisen sisällöllä on suuri merkitys niin yrityksen kuin uuden työntekijänkin kannalta. Perehdyttämissuunnitelma muodostaa rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Uuden työntekijän kanssa on hyvä käydä perehdyttämissuunnitelma läpi ja tarvittaessa muokata sitä hänen taitojensa ja ominaisuuksiensa mukaan. Osa ajatellusta suunnitelman sisällöstä voikin olla jo entuudestaan tuttu uudelle työntekijälle tai sitten hänellä saattaa olla oppimistarpeita, joita organisaation normaalisti käyttämässä perehdyttämissuunnitelmassa ei ole otettu huomioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198)

Perehdyttämissuunnitelmaa laatiessa tulee ottaa huomioon uuden työntekijän aiemman osaamisen lisäksi hänen tuleva työtehtävänsä, työkokemuksensa sekä ikänsä. Kokeneelle työntekijälle on työskentely erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä jo tuttua, mutta nuoret työntekijät tarvitsevat tietoa aivan perusasioista työntekoon liittyen. (Österberg 2007, 91)

Hyvä hetki käydä perehdyttämissuunnitelma läpi on ensimmäisenä perehdyttämissäpäivänä, jolloin on tärkeää vastaanottaa uusi henkilö asiaan kuuluvalla tavalla ja käydä hänen kanssaan keskustelu, jonka tarkoituksena on tutustua molemminpuolisesti ja esitellä samalla perehdyttämissuunnitelma. (Österberg 2007, 90.) Tärkeää on, että sekä perehdyttäjä että perehdytettävä hyväksyvät perehdyttämissuunnitelman (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)



Kuvio 2. Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Yllä oleva kuva auttaa hahmottamaan, mitä kaikkea perehdyttämissuunnitelman laadimisessa tulisi huomioida. Suunnittelua ja sisällön valintaa voidaan helpottaa miettimällä vastauksia kysymykseen: ”Mitkä tekijät auttavat työntekijää menestymään tehtävässään?” Juuri kyseiseen työtehtävään liittyvien asioiden lisäksi perehdyttämisen tulee sisältää yleisiä, koko organisaatioon kohdistuvia asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation arvot, strategia sekä tavoitteet. Kun tämän lisäksi huomioidaan uuden henkilön tuleva työtehtävä ja aiempi osaaminen, saadaan aikaiseksi kattava perehdyttämissuunnitelma. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Perehdyttämissuunnitelmaan sisältyy aina asioita, jotka on hoidettava tietyssä aikataulussa. Hoidettavat tehtävät ja asiat voidaan luokitella perehdyttämissuunnitelmaan ajankohdan mukaan. Silloin perehdyttämissuunnitelman sisältö voi näyttää esimerkiksi tältä:

- Yksikkökohtaiset valmistelut ennen uuden työntekijän saapumista.
- Ensimmäisen työpäivän tehtävät.
- Heti työhöntulon jälkeen hoidettavat tehtävät.
- Kahden viikon kuluttua uuden työntekijän saapumisesta hoidettavat tehtävät.
- Kuukauden kuluttua uuden työntekijän saapumisesta hoidettavat tehtävät.

(Lepistö 2004, 62.)

Järkevästi laadittu perehdyttämisohjelma on sellainen, joka antaa kaikista käsiteltävistä aiheista ensin yleiskuvan ja tarkentaa sen jälkeen kokonaisuutta pienemmillä asioilla ja yksityiskohdilla. Uusi työntekijä kykenee paremmin omaksumaan opittavat asiat, kun uutta tietoa annetaan sopivina annoksina. Tällä tavalla perehdytetyt asiat muuttuvat osaamiseksi ja työntekijä kykenee soveltamaan niitä käytännössä, joka johtaa siihen, että organisaatio hyötyy hänen työpanoksestaan. (Hyppänen 2011.) Perehdyttämisohjelma kannattaa olla kirjallisessa muodossa, jotta jokainen yrityksen työntekijä voi osallistua perehdyttämiseen yhteisten tavoitteiden mukaisesti (Hätönen 1998, 69).

Esimies voi jakaa perehdyttämisen osa-alueita muillekin työntekijöille, mutta viime kädessä vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. Perehdyttämisvastuita ovat esimerkiksi seuraavat toimenpiteet:

- perehdytysohjelman laatiminen
- perehdytettävien asioiden jakaminen perehdytykseen osallistuville
- työtilojen ja työvälineiden järjestäminen
- uuden työntekijän vastaanottaminen
- työkavereiden ja organisaation esittely
- työhönopastus
- työsuojelusta informoiminen
- kontaktihenkilöiden listaus
- perehdytyksen seuraaminen

(Hyppänen 2011)

Perehdyttämissuunnitelman pohjalta kannattaa luoda perehdytyksen avuksi lomakkeita, joiden avulla on mahdollista seurata mitkä asiat perehdytyksessä on käyty läpi. Lomakkeet voi laatia koskemaan ennen työsuhteen alkua vaativia järjestelyjä, työsuhteen alkamiseen liittyviä yleisiä asioita sekä itse organisaatioon ja työtehtäviin perehdyttämistä. Tärkeää on, että lomakkeista löytyy jokaisen asian kohdalta vaaditut toimenpiteet, vastuuhenkilö joka hoitaa asian, aikataulu sekä tila kuittaukselle, kun asia on hoidettu. (Piili 2006, 185-190.)

5.2 Ennen ensimmäistä työpäivää

Perehdyttämisprosessin tavoite ensimmäiselle päivälle on saada työntekijä kokemaan itsensä arvokkaaksi työntekijäksi eikä vain uudeksi työntekijäksi (Arthur 2005, 290).

Työnantajan tulisi suorittaa tietyt perusvalmistelut ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Jotta muutkin yrityksen kyseisen yksikön työntekijät tietäisivät uuden työntekijän tulosta, olisi heille hyvä lähettää esimerkiksi sähköposti, jossa kerrotaan uuden työntekijän aloittamispäivä, hänen vastuunsa ja lyhyt lausunto hänen taustastaan. (Arthur 2005, 295.)

Ennen työsuhteen alkamista tulee huolehtia työsopimuksen allekirjoittamisesta ja valita uudelle henkilölle perehdyttäjä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 138-139.) Lisäksi organisaation sisällä tiedot uudesta työntekijästä on välitettävä ainakin seuraaville tahoille:

- kaikille, jotka ovat jollakin tavalla tekemisissä uuden työntekijän tai hänen tulevien tehtäviensä kanssa
- henkilöstöosastolle
- palkanlaskentaan
- työterveyshuoltoon
- turvallisuudesta huolehtiville tahoille
- puhelinvaihteeseen ja vastaanottoon

(Hyppänen 2011.)

Perehdyttämisessä käsitellään koko organisaation ja oman yksikön välisiä suhteita, joten kannattaa antaa uudelle työntekijälle heti kaavio siitä, mistä organisaatio ja yksikkö koostuvat ja kuka on missäkin asemassa. Parasta olisi jos jokaisen nimen yhteydessä olisi myös kuva, jotta uusi työntekijä tunnistaa henkilöt heidät kohdattaessaan. Esimiehen on myös huolehdittava, että tarvittavat avaimet ja kulkuluvat sekä turvakoodit ovat valmiina uutta työntekijää varten hänen aloittaessaan. (Arthur 2005, 297.)

Ruokailu on tärkeä osa työpäivää ja jaksamista, joten esimiehen tulee antaa informaatiota siitä, missä ruokailu on mahdollista ja mihin aikaan. Kaikkien näiden valmistelujen lisäksi yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on olla kykenevä viettämään aikaa uuden työntekijän kanssa hänen ensimmäisenä päivänään. Mikäli tämä ei ole mahdollista, hänen tulisi nimetä toinen henkilö, joka on uuden työntekijän mukana ensimmäisenä päivänä ja avustaa häntä kun se on tarpeen. (Arthur 2005, 297.)

5.3 Organisaatorinen perehdyttäminen

Organisaatorinen perehdyttäminen alkaa oikeastaan jo rekrytointiprosessin aikana, jolloin keskustelun aiheena ovat yritykseen ja työhön liittyvät asiat, kuten koko organisaatio, asiakkaat ja työsuhdeasiat. (Kangas 2007, 9) Rekrytointiprosessin edetessä yrityksen arvot, tavoitteet ja kulttuuri aukeavat vähitellen valitulle työntekijälle. Työntekijän aloittaessa uudessa työssä on hänellä vielä tuoreessa muistissaan työhönottoon liittyneet tapahtumat ja niistä heränneet tunteet. Tämän lisäksi uusi henkilö on todennäköisesti hankkinut itse tietoa yrityksestä ja muodostanut omia mielikuviaan tulevasta työnantajastaan. Kun rekrytointiprosessi onnistuu kaikin puolin ja työsopimus saadaan solmittua, on rakennettu samalla vahva astinlauta, jolta on hyvä ponnistaa tarkempaan työhön ja yritykseen perehdyttämiseen. (Kupias 2009, 65.)

Arvot ovat iso voimanlähde niin organisaatiolle kuin ihmisellekin. Toimivassa yrityksen strategiassa perusta on luotu tunnistetuille arvoille, jotka auttavat yrityksen henkilöstöä kohdistamaan työnsä ja tavoitteensa yrityksen kannalta oleellisiin asioihin. (Kjelm & Kuusisto 2003, 248-249) Joskus ihmisen omat ja yrityksen harjoittamat arvot eivät kohtaa. Työntekijälle on haastavaa työskennellä yrityksessä, jonka toimintatapoja ei pysty hyväksymään. Yleensä työntekijät pyrkivät löytämään organisaation arvoista joitain yhteneväisyyksiä omien arvojensa kanssa, ja tämä vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen yritykseen. Vaikka erot arvoissa saattavat alkuun tuntua mielenkiintoisilta ja antaa oppimismotivaatiota ainakin joksikin aikaa, vaikeuttavat ne pidemmän päälle sitoutumista. Jo työtä hakiessa olisi hyvä perehtyä yrityksen selviin arvoihin sen verran, että tietää sotivatko ne liikaa omaa arvomaailmaa vastaan. Esimerkiksi osakeyhtiön tarkoitus on tuottaa voittoa omistajilleen, joten yri-

tyksessä työskentelevien tulee luonnollisesti hyväksyä voiton tavoittelu. (Kupias 2009, 65.)

Organisatorisen perehdyttämisen tarkoitus on saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja antaa tietoa koko uudesta organisaatiosta. Organisaation toimintaan perehdytetään mm. kertomalla organisaation historiasta, tuotteista ja palveluista sekä kilpailijoista ja oman organisaation erottumisesta tästä joukosta. Perehdyttämisessä tulisi korostaa, miten tärkeä jokainen työntekijä on koko organisaatiolle tavoitteiden saavuttamisessa, ja kertoa urakehitysmahdollisuuksista sekä koulutuksista, joita organisaatio voi tarjota työntekijöilleen. Tärkeää on myös käydä läpi yrityksen käytännöt ja menettelytavat sekä se mitä työntekijöiltä odotetaan. (Arthur 2005, 297.)

Organisatorisen perehdyttämisen olisi hyvä tapahtua niin pian kuin mahdollista, mielellään ensimmäisenä uuden työntekijän työpäivänä. Tällöin työntekijä ei ole vielä tietoinen oman työnsä yksityiskohdista eikä ole ehtinyt mahdollisesti saada virheellistä tietoa muista lähteistä. (Arthur 2005, 302.) Organisatorisen perehdyttämisen voi suorittaa samalla kaavalla kaikille tulijoille huolimatta siitä, mitkä heidän työtehtävänsä ovat (Arthur 2005, 298).

5.3.1 Perehdyttämismateriaali

Organisatorisen perehdytyksen aikana on erittäin tärkeätä käydä läpi myös työntekijöille tehty yleisohjeistus, jota voidaan kutsua vaikkapa työntekijän käsikirjaksi. Tämä käsikirja tarjoaa kirjallisen tiedoksiannon yrityksen sitoutumisesta rehellisen työn harjoittamiseen ja yhdenvertaisiin työskentelymahdollisuuksien tarjoamiseen koskien kaikkia työntekijöitä kaikissa työhön liittyvissä tapauksissa. Se tuo myös esille johdon peruseriaatteet organisaation suhteen ja selventää organisaation odotukset työntekijöitään kohtaan. Käsikirjasta löytyvät myös kiteytettynä kyseissä organisaatiossa työskentelyn edut ja työntekijän oikeudet. Mahdollisten oikeudellisten seuraamusten takia on erityisen tärkeää, että yritys varmistaa käsikirjan saajan ymmärtävän sen sisällön. (Arthur 2005, 299.)

Hyvänä perehdytyksen apuvälineenä toimii myös organisaation sisäinen henkilöviestinnän väline, intranet. Perehdyttämistä ei toki kuulu korvata sillä, että uusi henkilö tutustuu itse työhönsä ja työpaikkaansa intranetin kautta. Intranetiä voidaan kuitenkin hyödyntää laaja-alaisesti henkilöstöjohtamisessa, ja se on myös toimiva apuväline perehdytyksessä. Hyödyntämistapoja on monia erilaisia, sillä intranetiä voidaan käyttää niin tiedottamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen kuin oppimisympäristönä ja johtamisen sekä henkilöstöhallinnon työvälineenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-211.)

Intranetiin on kätevää laittaa sellaista tietoa, jota uuden henkilön ei tarvitse muistaa ulkoa. Sieltä on kätevää tarkistaa asiat niitä tarvitessa, ja mikäli koko henkilöstöllä on intranet käytössään, voidaan työntekijän käsikirjaksi tai Tervetuloa taloon - vihikoseksi kutsuttava yleisohjeistus sijoittaa kokonaan intranetiin. Sähköisen version lisäksi olisi kuitenkin hyvä olla myös jonkinlainen paperinen versio, jonka työntekijä voi ottaa kotiinsa mukaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211-212.)

5.4 Yksikkökohtainen perehdyttäminen

Varsinkin asiakaspalvelutyössä ensivaikutelmalla on asiakkaalle iso merkitys. Sama koskee myös työpaikkaan tulevaa uutta työntekijää. Ihmisten välinen vuorovaikutus johtaa myönteiseen ensivaikutelmaan, jos kommunikoinnissa keskitytään itse tilanteeseen, puheeseen, ilmeisiin, eleisiin, äänensävyyn ja katsekontaktiin. Myönteisen ensivaikutelman pohjalta on hyvä lähteä viemään perehdytystä eteenpäin, sillä uusi henkilö uskaltaa paremmin keskustella, kysellä ja tarttua asioihin tuntiessaan olevansa tervetullut työyhteisöön. (Kangas 2007, 9)

Uuden työntekijän tulolla onkin aina jonkinlainen vaikutus koko työyhteisöön. Se voi olla positiivinen tai negatiivinen, ja tämä ilmapiiri on myös erittäin hyvin uuden työntekijän aistittavissa. Vaikka kaikki ihmiset ovat sosiaalisilta tarpeiltaan erilaisia, on vuorovaikutus työkavereiden kanssa työpäivän aikana erittäin tärkeä osa työviihtyvyyttä. Turvallinen ja auttava työyhteisö helpottaa uuden työntekijän oloa vieraassa paikassa vieraiden työtehtävien äärellä. (Kupias 2009, 69.) Toimivassa työyhteisössä ilmapiiri, avoimuus ja ihmisten välinen uskallus ovat todellisia arvoja. Näiden arvo-

jen kautta myös uudella työntekijällä on mahdollisuus jakaa omia ajatuksiaan työyhteisön kanssa. (Tervetuloa uusi työntekijä 2011)

Yksikkökohtainen perehdyttäminen kannattaa aloittaa esittelemällä uudelle työntekijälle hänen tulevat työkaverinsa. Mikäli esiteltäviä on yli kuusi, kannattaa etukäteen kirjoittaa paperille kaikkien nimet, tittelit, puhelinnumerot, sähköpostiosoitteet ja muut tärkeät tiedot. Näin ollen uuden työntekijän ei tarvitse yrittää muistaa kaikkien nimiä heti esittelyjen jälkeen. (Arthur 2005, 302.)

Esiteltäessä muita työyksikössä työskenteleviä uudelle tulokkaalle kannattaa muistaa, ettei ilmaise omia mielipiteitään henkilöistä. Ei pidä kertoa omasta mielestään negatiivisista piirteistä eikä myöskään kuvailla liian positiivisella tavalla muiden persoonallisuuksia. Uuden työntekijän tulisi saada muodostaa oma mielipiteensä työtovereistaan, ja siihen saattaa vaikuttaa väärin tavalla hänelle ennalta kerrottu mielipide. (Arthur 2005, 302.)

Esimiehen toiminnan merkitys työntekijän tyytyväisyydelle on merkittävän suuri. Jokaisella uudella työntekijällä olisikin oltava oikeus tutustua uuteen esimieheensä, eli toisin sanoen hänellä on oikeus saada syvempi käsitys esimiehen arvoista ja toimintatavoista. Esimies voi luoda luottamusta uudelle työntekijälle perehdyttämisen aikana olemalla avoin ja kertomalla mihin hän uskoo ja millä tavalla hän haluaa johtaa. Tällä tavalla uusi työntekijä voi myös rohkaistua puhumaan omista toiveistaan koskien esimiestyötä. (Kupias 2009, 68.)

Konkreettisina toimenpiteinä yksikkökohtaiseen perehdyttämiseen kuuluvat toimipisteen esittely, wc:n ja taukotilan sijaintien näyttäminen sekä muiden tärkeiden kohteiden läpi käyminen (Arthur 2005, 303). Lisäksi yksikkökohtaisessa perehdyttämisessä työntekijälle selvennetään ohjeet pukeutumisesta, pysäköinnistä, tarvikkeista ja laitteista, puhelimesta, tietokoneista ja titteleistä sekä puhuttelutavoista. Näiden lisäksi tulisi käsitellä myös muun muassa seuraavia asioita:

- Palkanmaksu: Maksupäivä ja muut palkkaan liittyvät asiat.
- Ruokatunti ja muut tauot: Taukojen ajat ja kestot.

- Henkilökohtaiset puhelut ja tietokoneen käyttö: Säännöt koskien henkilökohtaisia puheluita ja tietokoneen käyttöä.
- Lomat: Lomien mahdolliset ajankohdat ja niiden kertymisperiaatteet.
- Luottamuksellisuus: Työhön liittyvien asioiden luottamuksellisuus ja seuraamukset luottamuksen rikkomisesta.
- Työaika: Työajan alkaminen ja päättyminen.
- Työtehtävät ja vastuut: Työnkuvan ja työtehtävien läpi käyminen ja niiden yhteys yksikön muihin työtehtäviin.

(Arthur 2005, 304.)

5.5 Työnopastus

Välittömien työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista työpaikalla kutsutaan työnopastukseksi, jossa keskeisessä asemassa ovat työn tekemisen valmiudet ja oppiminen. (Kangas 2007, 13.) Työnopastus koostuu asioista, jotka liittyvät itse työn suorittamiseen, kuten työn osat ja vaiheet sekä edellytettävien tietojen ja osaamisen hallinta. Tämän lisäksi uusi työntekijä tarvitsee tietoa koneista ja välineistä joita joutuu työsssänsä käyttämään, työhön liittyvistä terveys- ja turvallisuusriskeistä sekä siitä, millä tavalla työtä tehdään turvallisesti. (Penttinen 2006, 2.)

Kun työnopastus hoidetaan suunnitelmallisesti ja perusteellisesti, oppii opastettava työtehtävänsä heti oikein. Mitä nopeammin opastettava kykenee työskentelemään itsenäisesti, sitä vähemmän hän tekee virheitä tai tarvitsee neuvoja työtovereiltaan pieniin pulmatilanteisiin. Tämän ansiosta muiden työnteko helpottuu ja kaikilta säästyy aikaa sekä voimia. (Kangas 2007, 13.)

Usein uuden henkilön työtehtävä on selkeä ja muun työyhteisön tiedossa, mutta joskus tehtävä muotoutuu vasta perehtymisen kautta. Työntekijän työtehtävien hoitoa auttaa esimerkiksi perehdytyskansio, johon on listattu tärkeimmät työhön liittyvät asiat. Kansion avulla asioihin on helppo palata aina kun siihen on aikaa tai tarvetta. Osaamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin, ja työntekijä joutuu todella ponnistelemaan perehdyttämisen aikana kartuttaakseen osaamistaan. Uudella työntekijällä on myös itsellään vastuu perehdyttämisestään siltä osin, että hän täydentää

omien tietojensa aukkopaikat kysymällä, sillä ainoastaan hän itse voi tietää omat taitonsa ja taitonsa. (Kupias 2009, 70.)

Itse työnopastus eli työhön perehdyttäminen voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Yksi työntekijä saattaa mieluiten haluta seurata toista työntekijää ja oppia sitä kautta tehtävänsä, toiselle taas kirjallinen materiaali on tärkeää, ja kolmas saattaa haluta kokeilla kaiken heti itse. Suurin osa työntekijöistä kuitenkin arvostaa sitä, että kirjallinen työhön perehdyttävä materiaali on heitä jo valmiina odottamassa. (Kupias 2009, 70.)

Työnopastus on myös ennakkoivaa työsuojelua, jonka vuoksi opastussuunnitelmaa varten on selvitettävä työn mahdolliset vaarat. Mikäli työhön tai työympäristöön liittyy vaaroja, jotka eivät ole poistettavissa, tulee uudelle työntekijälle antaa erityistä opetusta vaarojen tunnistamista varten sekä menettelytapoja vaaratilanteiden ennalta ehkäisemiseksi. Työnopastajalla onkin oltava tietoa työsuojelua koskevasta lainsäädännöstä ja määräyksistä. (Penttinen 2006, 5.)

Yksi työnopastuksen tarkoituksista on sisäisen mallin synnyttäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä omaksuu niin perusteellisesti työhönsä liittyvät tiedot ja taidot, että ne säilyvät pitkään ja palautuvat helposti, vaikka niiden aktiivisessa käytössä olisi taukoja. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja sisäistä mallia joudutaan muuttamaan, kun työtehtävät muuttuvat, mutta hyvää perusmallia voidaan muuttaa esimerkiksi vaativampia työtehtäviä omaksumalla yleensä ongelmitta. Työn sisäisen mallin omaksumista varten uusi työntekijä tarvitsee tietoa muun muassa yrityksestä ja sen asiakkaista, tuotteista ja palveluista, koko työyhteisön ja oman työnsä tavoitteista sekä omasta osuudestaan kokonaisuuden osana. (Penttinen 2006, 5.)

5.5.1 Työnopastuksen viisi askelta

Työnopastukseen ja suunnitteluun voi käyttää useita erilaisia menetelmiä. Yhtä tunnetuimmista menetelmistä kutsutaan viiden askeleen menetelmäksi, ja sitä voi soveltaa kukin yritys omaan työhönopastukseensa. Askelia ennen tulee tehdä hyvät ennakkovalmistelut, joita ovat esimerkiksi:

- työopastuksen paikan ja ajan varaaminen
- tarvikkeiden ja välineiden hankkiminen
- opastustilanteen suunnittelu

(Kangas 2007, 15.)

Itse askeleet on määritelty seuraavasti:

- Ensimmäinen askel: Opastustilanteen aloittaminen
 - aiheen ja oppimistavoitteiden selvittäminen, lähtötason arviointi
- Toinen askel: Opetus
 - opastettava saa kokonaiskuvan opastettavasta tehtävästä
- Kolmas askel: Mielikuvaharjoittelu
 - sisäisten mallien viimeistely
 - opastettava kuvaa vaihe vaiheelta opastetun tilanteen
- Neljäs askel: Taidon kokeilu ja harjoittaminen
 - opastettava tekee kaikki työvaiheet alusta loppuun asti itse
 - työn valmistuttua opastettava arvioi oman työnsä ensin, opastaja sitten
- Viides askel: Opitun varmistaminen
 - varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen
 - opastettava työskentelee yksin, opastaja seuraa työskentelyä välillä
 - opastettava voi koettaa opettaa oppimaansa tehtävää toiselle, opastaja seuraa tilannetta

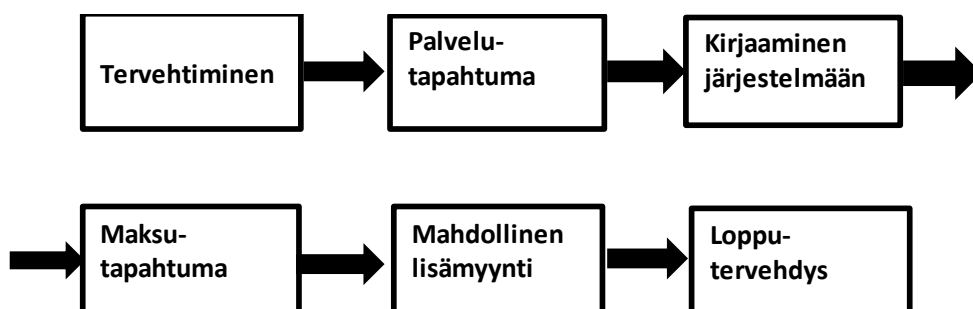
(Kangas 2007, 15.)

Nämä askeleet auttavat uutta työntekijää oppimaan tulevat työtehtävänsä ja selviytymään niistä itsenäisesti.

5.5.2 Työn kokonaiskuvan hahmottaminen

Uudet työntekijät tulevat yritykseen hyvin erilaisista lähtökohdista. Työntekijällä ei välttämättä ole lainkaan aiempaa kokemusta työelämästä. Tällöin koko näkemys työstä ja siihen liittyvistä asioista on rakennettava alusta. Perehdyttäjä voi edesauttaa yksittäisten asioiden omaksumista ja oppimista auttamalla perehtyjää hahmottamaan uudet asiat kokonaisuuksina. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia kaavioita ja kuvioita, joista selviää eri asioiden ja kokonaisuuksien suhteet toisiinsa nähden. Tällaisia kuvioita tehdään usein esimerkiksi koko organisaatiosta (organisaatiokaavio), mutta myös eri prosesseista voidaan luoda kokonaiskaavioita. (Kupias 2009, 154.)

Tässä esimerkkinä kaavio asiakaspalvelutilanteesta:



Kuvio 3. Kokonaishahmotus prosessina (Asiakaspalvelutilanteessa toimiminen) (Kupias 2009, 155.)

5.6 Perehdyttämisen jatkuminen ja onnistumisen analysointi

Perehdyttäminen jatkuu organisaation ja yksikön esittelyn jälkeen työhönopastuksella ja sitä kautta syvemmin koko organisaatioon perehtymällä. Sanotaan, että tavallisesti uusi työntekijä pystyy työskentelemään maksimiteholla noin vuoden päästä organisaation tulonsa jälkeen. Perehdyttämiseen menevä aika riippuu paljolti organisaation koosta; pieneen yritykseen perehtyminen ja työtehtävien sisäistäminen tapahtuu nopeammin kuin suurissa yrityksissä. (Kauhanen 2007, 146.)

Moni yritys saattaa tuudittautua siihen uskoon, että kun hyvä perehdytysuunnitelma on kerran tehty, ei sitä enää voi muuttaa paremmaksi. Tärkeää olisi kuitenkin jatkuvasti arvioida suunnitelman sisältöä ja kokonaisvaikutusta. Kannattaa laatia palautelomake, jonka jokainen perehdyttämiseen osallistunut henkilö täyttää ja palauttaa. Kyselyllä etsitään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä osio perehdyttämisessä oli hyödyllisin ja mikä vähiten hyödyllinen?
- Mikä osio perehdyttämisessä oli kiinnostavin ja mikä vähiten kiinnostava?
- Oliko aiheiden käsittelyn järjestys oikeanlainen?
- Mainitse kolme asiaa, jotka opit tästä organisaatiosta perehdyttämisen tuloksena.
- Ymmärrätkö perehdytyksen perusteella työntekijän käsikirjan sisällön?

(Arthur 2005, 305.)

Näitä kysymyksiä voidaan myös käsitellä perehdyttämisen loppukeskustelussa suullisesti. Parhaiten perehdyttämisprosessin arviointi kuitenkin onnistuu, kun sitä varten on olemassa vakiintunut aikataulu ja arviointilomake, jota voidaan käyttää keskustelun pohjana. (Helsilä & Salojärvi 2009, 140.)

Hyvässä perehdytysvaiheen loppukeskustelussa työntekijä kokee aidosti tulevansa kuunnelluksi, mikä puolestaan vahvistaa työntekijän luottamusta yritykseen. Koeajan päättyessä toteutettava loppukeskustelu antaa työnantajalle arvokasta tietoa siitä, miten uusi työntekijä on kokenut rekrytointi- ja perehdyttämisprosessin eri vaiheet. Tämän tiedon avulla yritys voi hioa ja muokata tarvittaessa käytäntöjään, ja myös mahdollisiin ilmenneisiin hankaluuksiin voidaan puuttua heti. (Valvisto 2005, 50.)

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN

Koko opinnäytetyöprosessini alkoi tammikuussa 2013 tutkimussuunnitelman laatimisella, ja toukokuussa aloitin varsinaisen työn kirjoittamisen. Työn teoriaosa valmistui kesäkuussa ja empiirisen tutkimuksen toteutin kesä-heinäkuun aikana. Alku-

peräinen tavoitteeni oli saada työ valmiiksi viimeistään 1.10.2013 mennessä, ja se valmistuikin noin kuukautta aiemmin.

Tutkimukseni sisältää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkimukseni perimmäinen tarkoitus on kuitenkin selvittää, millainen henkilöstön perehdytys on hyödyllistä ja tarpeellista juuri Makuuni Oy:lle, joten opinnäytetyöni varsinainen tutkimusongelma on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennetaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Saijavaara 1996, 157)

6.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Ennen kuin lähdin selvittämään opinnäytetyöni laadullista ongelmaa, halusin tietää miten Makuunin myyjät eri ikäryhmissä koko ketjun tasolla kokevat saamansa työhön perehdyttämisen onnistuneen. Tämän selvitin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä laatimalla sähköisen kyselyn, johon jokainen myyjä sai vastata. Kysely oli kohdistettu nimenomaan myyjille eli myymälävastaavat eivät siihen vastanneet, koska tutkimukseni pyrkii tutkimaan myyjien perehdytystä. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto eli tutkimukseen voi osallistua paljon vastaajia ja kysymyksiä voi olla monta. (Hirsijärvi, Remes & Saijavaara 1996, 190) Makuunissa työskentelee noin 300 myyjää, joten kyselyni kohderyhmä oli laaja ja tämän vuoksi kyselytutkimus soveltuu tarkoitukseeni hyvin. Lähetin kesäkuun 2013 loppupuolella linkin kyselylomakkeeseen jokaisen liikkeen sähköpostiin, ja vastausaikaa oli heinäkuun loppuun asti. Tavoitteeni oli saada noin 70 vastausta. Vastauksia tuli 64 kappaletta, ja vastausmäärää todennäköisesti alensi kyselyn aikana käynnissä ollut kesälomakausi. Kyselyn tulokset analysoin Statistica-ohjelmalla, josta siirsin ne Exceliin ja laadin niiden perusteella kuviot ja kaaviot tähän työhöni.

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla, jonka aiheena oli henkilöstön perehdyttäminen Makuunissa. Haastateltaviksi suunnittelin kahta Makuunin myymäläpäällikköä, kahta alle kuusi kuukautta Makuunissa töissä ollutta myyjää se-

kä kahta yli kaksi vuotta töissä ollutta myyjää. Haastattelut toteutin kesäkuussa 2013, ja valitettavasti tähän aikaan Tampereen alueen liikkeistä ei löytynyt kuin yksi alle kuusi kuukautta aiemmin työn Makuunissa aloittanut myyjä. Näin ollen haastatteluuni osallistui lopulta kaksi esimiestä, kaksi yli kaksi vuotta Makuunilla töissä ollutta myyjää sekä yksi alle kuusi kuukautta töissä ollut myyjä.

Haastattelun hoidin parihaastatteluna, esimiehet yhdessä, kaksi pidempään töissä ollutta myyjää yhdessä, ja lisäksi haastattelin uusimman myyjän erikseen. Tallensin haastattelut puhelimellani ja litteroin tallennukset heinäkuun aikana. Mietin kysymysten aiheet etukäteen, mutta teemahaastattelun mukaisesti reagoin haastateltavan vastauksiin esittämällä lisäkysymyksiä ja liikkumalla aihepiirin sisällä sen mukaan miten keskustelu eteni. Tarkoituksena oli saada aikaan vapaata keskustelua tutkittavana olevan aiheen pohjalta. Teemahaastattelulla on aina jokin tarkoitus, joka toteutetaan vapaamuotoisella mutta kuitenkin aihepiirissä pysyvällä keskustelulla. (Tilastokeskuksen www-sivut 2013) Teemahaastattelu sopi hyvin haastattelutyypiksi tutkimukseeni, koska halusin saada haastateltavilta mahdollisimman paljon heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan ja ideoita, joita tarkkaan valmiiksi mietityt kysymykset ja haastattelurunko saattaisivat jättää jalkoihinsa.

Käytin haastatteluissa seuraavia teemoja:

Teema 1 Nykyiset henkilöstön perehdyttämiskäytännöt Makuunissa

Ensimmäisenä teemana käsitelimme Makuunin nykyisiä perehdyttämismetodeja ja siihen saatavilla olevaa ohjeistusta tai muuta aiheeseen liittyvää materiaalia. Tarkoitus oli myös selvittää, mitä kaikkea uuden työntekijän täytyy omaksua pärjätäkseen työsssänsä eli mistä työnkuva muodostuu. Halusin myös saada selville, miten paljon työntekijää perehdytetään työtehtäviensä lisäksi koko Makuuniin organisaationa.

Teema 2 Onnistunut perehdytys ja perehdyttämiseen liittyvät haasteet

Haastattelun toisessa osiossa siirryttiin pohtimaan, mitä haasteita ja erityispiirteitä Makuunin myyjien perehdyttämiseen liittyy. Lisäksi keskusteltiin siitä, millainen

merkitys perehdyttämisellä on työntekijän ja työnantajan kannalta, ja mietittiin millainen on onnistunut perehdytys.

Teema 3 Perehdyttämisen tehostaminen tulevaisuudessa

Viimeisessä osiossa esimiehet ja myyjät pohtivat tärkeimpiä ja välttämättömiä asioita, jotka perehdytyksen aikana tulee käydä läpi, sekä näihin seikkoihin kuluva aika. Tässä viimeisessä osiossa pyrin saamaan myös selville, millainen perehdyttämisohjeistus olisi tarpeellinen esimiehen eli perehdyttäjän näkökulmasta.

Tarkoituksena oli selvittää, millaista ohjeistusta myyjät kaipaisivat perehdyttämisen tueksi ja vastaavasti millaisille työkaluille esimiehillä olisi käyttöä perehdytyksen apuna. Tässä osiossa kaikki haastateltavat myös pohtivat, miten perehdyttämistä kehties voitaisiin parantaa ja tehostaa Makuunissa.

7 MAKUUNI OY

7.1 Yritysesittely

Elokuvavuokraamoketju Makuuni perustettiin nimellä Videofirma Makuuni Ky vuonna 1995, ja vuonna 2006 ketjun yritysmuoto muutettiin osakeyhtiöksi omistajanvaihdoksen yhteydessä. Tästä lähtien ketju on toiminut nimellä Makuuni Oy, ja liikkeitä on noin 60 ympäri Suomen.

Makuunin toiminta-ajatuksena on elokuvien vuokraus ja myynti sekä oheistuotteiden myynti. Tarkoituksena on tarjota ihmisille vaihtoehto vapaa-ajan viettämiseksi ja tuottaa asiakkaille miellyttäviä elämyksiä. Makuunin asiakasryhmiä ovat pääasiassa nuoret aikuiset, pariskunnat, perheet ja kaveriporukat, mutta myös vanhempien ihmisten osuus asiakkaista on kasvanut koko ajan.

Makuunin tuotteille antaa lisäarvoa laatu sekä koko Makuuni-ketjulle osaava henkilökunta ja hyvä asiakaspalvelu. Henkilöstön kunnollinen ja toimiva perehdyttäminen onkin edellytys hyvälle palvelulle.

7.2 Myyjien työtehtävät ja nykyinen perehdyttämiskäytäntö

Teemahaastattelun perusteella Makuunin myyjien pääasiallisiksi työtehtäviksi luokiteltiin asiakaspalvelu ja kassatyöskentely sekä liikkeen siivouksesta ja kunnossapidosta huolehtiminen. (Esimiesten haastattelu) Lisäksi myyjät kertoivat työtehtäviinsä kuuluvan muun muassa kuormien purkua, ja he pitivät tärkeänä tuotteiden hintojen tietämystä. Päivittäisiin työtehtäviin kuuluu eri tuoteryhmien järjestyksestä ja ylläpidosta huolehtiminen. (Myyjien haastattelu)

Perehdyttämisen kestoksi Makuuni on ohjeistanut kolme työvoroa. (Esimiesten haastattelu) Perehdyttämisen hoitaa liikkeen myymälävastaava tai hänen nimeämänsä henkilö, ja perehdyttämismateriaalina toimii Myyjän kansio, josta löytyvät kaikki tarvittavat tiedot ja ohjeistukset myyjän työstä. Myyjän kansiossa on esitelty Makuuni organisaationa ja siellä on ohjeistettu toiminta työvuoressa. Kansioista löytyvät osiot asiakaspalvelulle, ohjeistukset eri tuoteryhmistä ja niiden hoidosta. Lisäksi kansiossa ovat opastukset kassatyöskentelyyn, markkinointiasioihin, työsuhteasioihin (palkkaus, lomat, työehtosopimus, työterveyshuolto) sekä työturvallisuusasioihin. Kansio ohjeistaa varsinaisen työhönopastuksen määrittelemällä asiat, joita työhönopastuksessa käydään läpi, ja näitä ovat:

- varsinainen työ
- asenteelliset valmiudet
- oikeat työmenetelmät
- ohjeet toiminnasta häiriö- ja vikatilanteissa
- koneiden, laitteiden ja työvälineiden käyttö sekä pikakorjausohjeet

Työhönopastus suoritetaan kolmen askeleen menetelmällä: ensin opetetaan, sitten uusi myyjä harjoittelee taitoa, ja lopulta myyjä työskentelee itsenäisesti työhön perehdyttäjän antaessa palautetta suorituksesta. (Makuunin Myyjänkansio 2012)

8 SÄHKÖISEN KYSELYN TULOKSET

Tein sähköisen kyselyn e-lomaketta hyödyntäen. Linkki lomakkeeseen lähetettiin jokaisen liikkeen sähköpostiin, ja tavoitteeni oli saada 70 vastausta. Vastauksia tuli 64 kappaletta, ja vastausmäärää todennäköisesti alensi kyselyn aikana käynnissä ollut kesälomakausi.

Kaikista sähköiseen kyselyyn vastaajista selkeästi suurin osa oli naisia (90,63 %), sillä miehiä vastaajien joukosta oli alle kymmenesosa (9,38 %). Sukupuoli ei ollut merkitsevä tekijä minkään kysymyksen kohdalla, joten en käsittele vastauksia eriteltyinä sukupuolen mukaan. Taustamuuttujana käytän jokaisen kysymyksen kohdalla vastaajien ikäryhmiä. Osassa kysymyksistä käytän myös toisten kysymysten tuloksia taustamuuttujina, koska niillä saattaa olla merkitystä vastausten analysoinnin kannalta.

8.1 Kysymykset

8.1.1 Taustamuuttuja

Vastaajien ikä

18-19-vuotias

20-21-vuotias

22-23-vuotias

Yli 23-vuotias

Vastaajista suurin osa oli 20-21-vuotiaita (40,63 %), seuraavaksi eniten oli 22-23-vuotiaita (28,13 %), 18-19-vuotiaita oli hieman yli viidennes (20,31 %), ja kaikkein vähiten vastaajien joukosta löytyi yli 23-vuotiaita (10,94 %).

8.1.2 Työkokemus

Ensimmäinen kysymys:

Kysymys 3. Onko Makuuni ensimmäinen työpaikkasi?

kyllä

ei, olen työskennellyt muualla asiakaspalvelutehtävissä

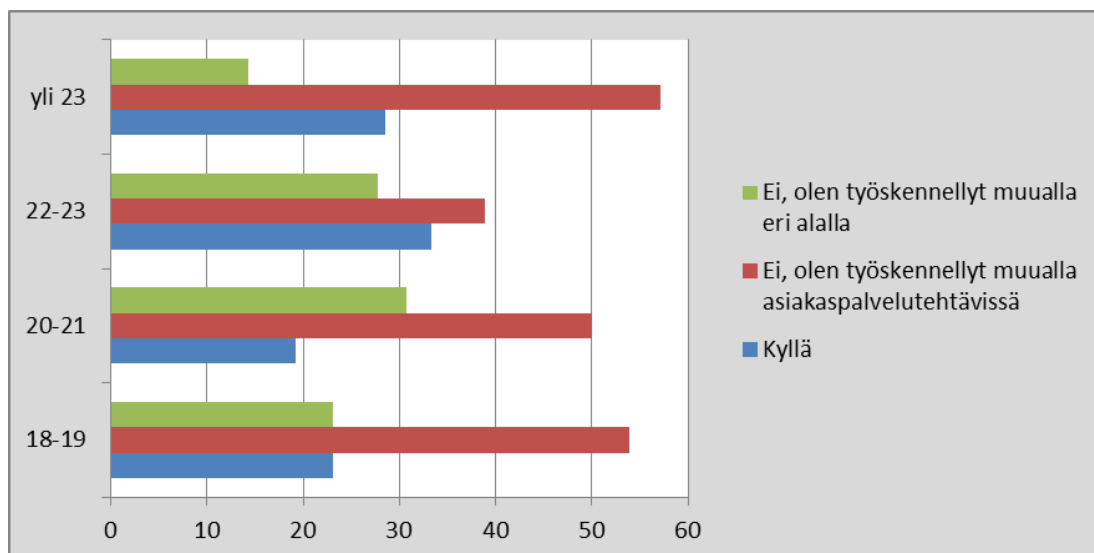
ei, olen työskennellyt muualla eri alalla

25 %:lle vastaajista Makuuni oli heidän ensimmäinen työpaikkansa. Suurin osa eli 48,44 % oli työskennellyt ennen Makuunia jossain muussa työpaikassa asiakaspalvelutehtävissä ja 26,56 % vastaajista oli työskennellyt aiemmin jollain muulla alalla. Vastaukset muuttivat hieman näkemystäni siitä, että suurin osa Makuunin myyjistä olisi tällä hetkellä ensimmäisessä työpaikassaan, sillä 75 %:lla myyjistä oli taustallaan jo jonkinlaista muuta työkokemusta.

18-19-vuotiaista vastaajista suurin osa oli ehtinyt työskennellä ennen Makuunin palvelukseen tuloa muissa asiakaspalvelutehtävissä (53,85 %). Lopuista tämän ikäryhmän vastaajista puolet oli työskennellyt jollain muulla alalla ja puolet ilmoitti Makuunin ensimmäiseksi työpaikakseen (Muu ala: 23,08 %, Ensimmäinen työpaikka: 23,08 %). Kaikista muistakin ikäryhmistä suurin osa oli työskennellyt aiemmin jossakin muualla asiakaspalvelutehtävissä (20-21-vuotiaat: 50,00 %, 22-23-vuotiaat: 38,89 %, yli 23-vuotiaat: 57,14 %). Yli 23-vuotiaista ainoastaan 14,29 % oli työskennellyt ennen Makuunille tuloaan jollakin täysin muunlaisella alalla. Muissa ikäryhmissä tähän ryhmään kuuluvien vastaajien määrä oli suurempi.

Kuvio 4. Aiempi työkokemus ikäryhmittäin (%)

	Kyllä	Ei, olen työskennellyt muualla asiakaspalvelutehtävissä	Ei, olen työskennellyt muualla eri alalla	Yhteensä
18-19	23.08	53.85	23.08	40.63
20-21	19.23	50.00	30.77	28.13
22-23	33.33	38.89	27.78	10.94
yli 23	28.57	57.14	14.29	20.31
Tilastollinen merkitsevyys	2.080934	df=6	p=0.91210	



Kaavio 1. Aiempi työkokemus ikäryhmittäin (%)

8.1.3 Työskentelyaika Makuunissa

Seuraava kysymys:

Kysymys 4. Miten kauan olet työskennellyt Makuunissa?

*alle vuoden
1-2 vuotta
3-4 vuotta
yli 5 vuotta*

Vastaajista melkein puolet (45,31 %) oli työskennellyt Makuunissa alle vuoden. Toiseksi suurin ryhmä oli 1-2 vuotta Makuunin palveluksessa olleet (32,81 %). Pienimmällä osalla vastaajista oli yli viiden vuoden työkokemus Makuunin työstä (6,25 %). Merkille pantavaa on, että selkeästi suurin osa (yhteensä 78,12 %) Makuunin myyjistä on työskennellyt yrityksen palveluksessa alle 3 vuotta. Erityisesti alle vuoden ajan Makuunin palveluksessa olleiden määrä kertoo sen, että työntekijöiden vaihtuvuus on suurta.

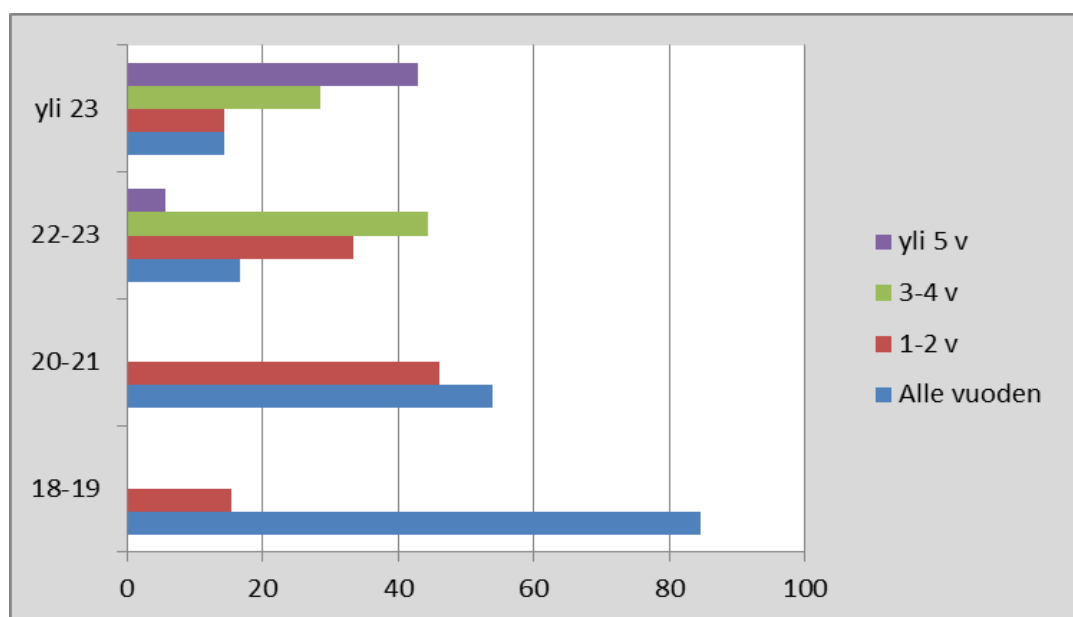
18-19-vuotiaista vastaajista ylivoimaisesti suurin osa oli työskennellyt Makuunilla vasta alle vuoden verran (84,62 %). Tämä selittyy sillä, että Makuunin myyjän on oltava vähintään 18-vuotias, joten enempää työkokemusta Makuunista ei tälle ikäryhmälle suurimmalta osin voi kertyä. 20-21-vuotiaistakin hieman yli puolet oli aloit-

tanut työnsä Makuunilla vuoden sisällä vastausajankohdasta (53,85 %), ja loput olivat työskennelleet Makuunissa 1-2 vuotta (46,15 %).

Ikäryhmistä 22-23-vuotiaat ja yli 23-vuotiaat löytyi huomattavasti enemmän useamman vuoden Makuunissa työskennelleitä vastaajia. 22-23-vuotiaista suurin osa oli ollut Makuunin palveluksessa 3-4-vuotta (44,44 %) ja toiseksi eniten 1-2 vuotta (33,33 %). Yli 23-vuotiaista melkein puolella oli yli viiden vuoden työkokemus Makuunilta taustallaan (42,86 %) ja toiseksi eniten tämän ikäryhmän vastaajat ovat työskennelleet Makuunissa kolmen tai neljän vuoden ajan. Ikäryhmien Makuunilla työskentelyaikaa tarkasteltaessa on helppo havaita, että uudet työntekijät ovat pääsääntöisesti 18-21-vuotiaita, sillä näiden ikäryhmien osuus on alle vuoden työskennelleiden vastaajien joukossa selvästi suurin. Vain harva aloittaa työt Makuunilla 22-vuotiaana tai vanhempana.

Kuvio 5. Työskentelyaika Makuunissa ikäryhmittäin (%)

	Alle vuoden	1-2 v	3-4 v	yli 5 v	Yhteensä
18-19	84.62	15.38	0.00	0.00	20.31
20-21	53.85	46.15	0.00	0.00	40.63
22-23	16.67	33.33	44.44	5.56	28.13
yli 23	14.29	14.29	28.57	42.86	10.94
Yhteensä	45.31	32.81	15.63	6.25	
Tilastollinen merkittävyys	46.81692	df=9	p=0.00000		



Kaavio 2. Työskentelyaika Makuunissa ikäryhmittäin (%)

8.1.4 Perehdyttämisen kesto

Seuraava kysymys:

Kysymys 5. Montako työvuoroa perehdyttäminen kesti?

2 työvuoroa

3 työvuoroa

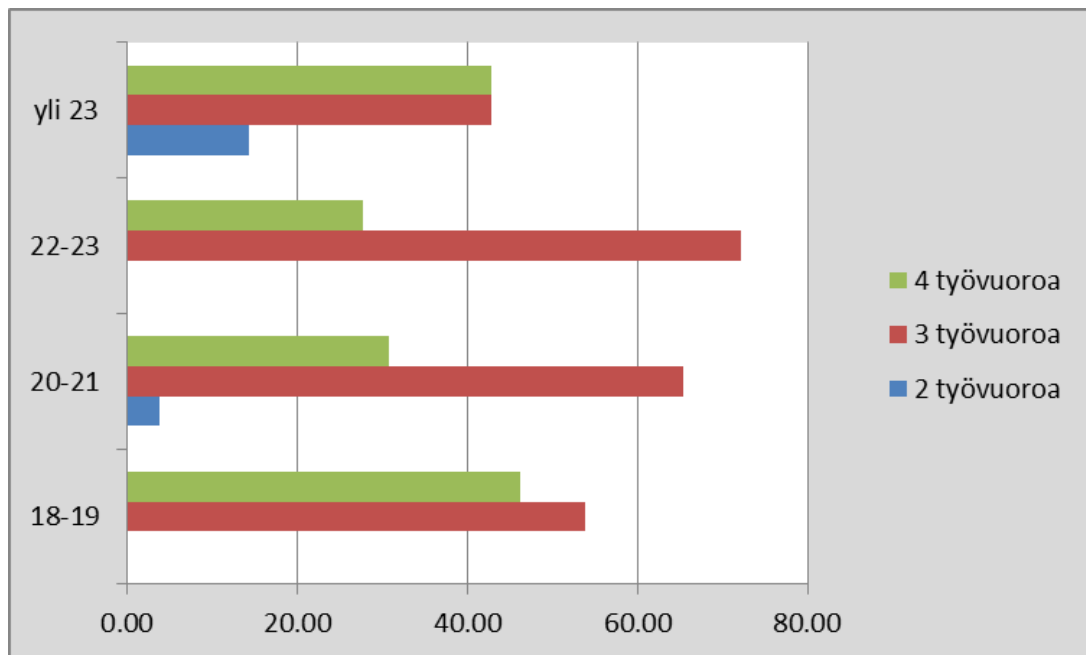
4 työvuoroa tai enemmän

Perehdyttämisen yleisin kesto vastaajien keskuudessa oli kolmen työvuoron verran (62,5 %). Kolme perehdyttämistävuoroa on Makuunin oman ohjeistuksen mukainen perehdyttämistävuorojen määrä. Kuitenkin monella vastaajalla perehdyttämiseen oli käytetty neljä työvuoroa tai enemmän (34,38 %). Vastaajien joukosta löytyi myös kaksi henkilöä, joiden perehdyttäminen oli kestänyt ainoastaan kaksi työvuoroa, mutta heidän prosentuaalinen osuutensa kaikista vastaajista oli todella pieni (3,13 %)

Kaikissa ikäryhmissä suurin osa vastaajista kertoo perehdyttämisen kestäneen kolmen työvuoron verran. Kuitenkin esimerkiksi 18-19-vuotiaista melkein puolet on saanut neljän tai vielä useamman vuoron mittaisen perehdyttämisen (46,15 %), ja myös ikäryhmässä yli 23-vuotiaat iso osa vastaajista määritteli saamansa perehdyttämisen ajaksi saman vaihtoehdon (42,86 %). Ikäryhmissä 20-21-vuotiaat ja 22-23-vuotiaat selvemmin suurin osa oli käynyt läpi kolmen vuoron mittaisen perehdyttämisen (20-21-vuotiaat: 65,38 %, 22-23-vuotiaat: 72,22 %). Kahden vuoron mittainen perehdyttäminen oli ollut ainoastaan 3,85 %:lla 20-21-vuotiaista vastaajista ja 14,29 %:lla yli 23-vuotiaista vastaajista.

Kuvio 6. Perehdyttämisen kesto ikäryhmittäin (%)

	2 työvuoroa	3 työvuoroa	4 työvuoroa	Yhteensä
18-19	0.00	53.85	46.15	20.31
20-21	3.85	65.38	30.77	40.63
22-23	0.00	72.22	27.78	28.13
yli 23	14.29	42.86	42.86	10.94
Yhteensä	3.13	62.50	34.38	
Tilastollinen merkitsevyys	5.694395	df=6	p=0.45830	

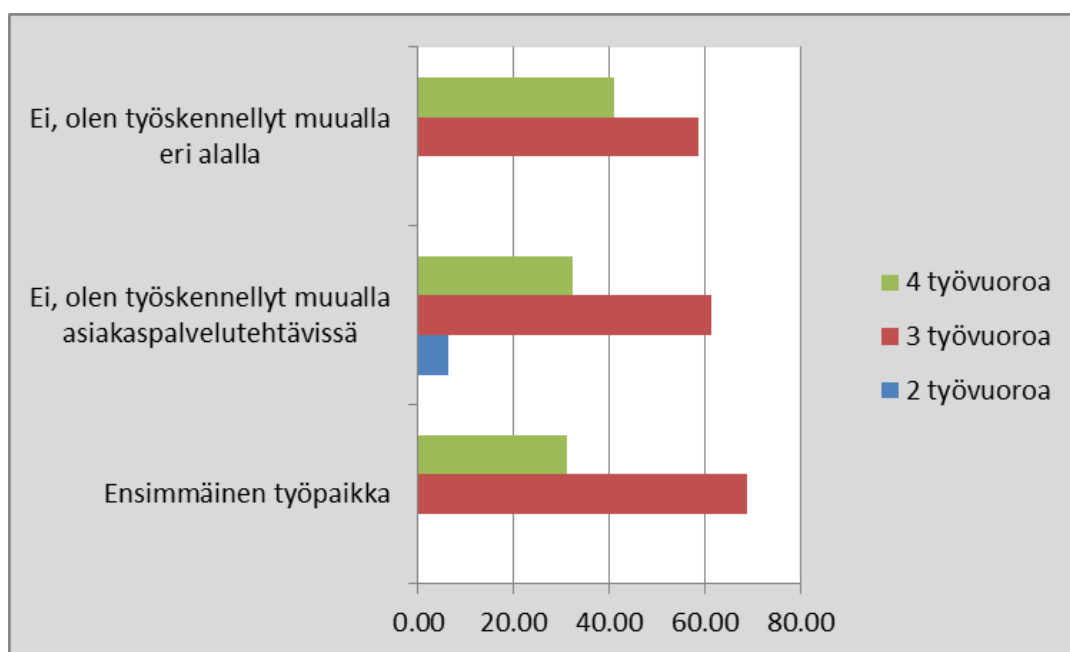


Kaavio 3. Perehdyttämisen kesto ikäryhmittäin (%)

Tarkastelin myös oliko perehdyttämisen kestolla ja uuden työntekijän aiemmalla työhistorialla mitään yhteyttä. Tämän näkökulman otin mukaan selvittääkseni, oliko perehdyttämistä suunniteltu niin, että niillä henkilöillä, joiden kohdalla kyseessä on ensimmäinen työpaikka, perehdyttämisaika olisi pidempi. Tällaista yhteyttä ei kuitenkaan löytynyt, sillä henkilöistä, joilta ei löytynyt mitään aiempaa työkokemusta, suurin osa kävi läpi kolmen työvuoron mittaisen perehdyttämisen (68,75 %) ja lopuilla perehdyttämiseen käytettiin aikaa neljä työvuorota tai enemmän (31,25 %). Aiemmin muualla asiakaspalvelutehtävissä työskennelleistä myös suurin osa sai kolmen työvuoron mittaisen perehdyttämisen (61,29 %). Neljä työvuorota tai enemmän perehdytettiin 32,26 % tämän ryhmän vastaajista, ja pieni osa oli myös käynyt vain kahden päivän mittaisen perehdyttämisen (6,45 %). Aiemmin jollain muulla kuin asiakaspalvelualalla työskennelleistä myös suurin osa oli saanut kolmen työvuoron mittaisen perehdyttämisen (58,82 %), mutta tästä ryhmästä oli isoin osa verrattuna kaikkien ryhmien vastauksiin saanut neljän tai useamman työvuoron mittaisen perehdyttämisen.

Kuvio 7. Perehdyttämisen kesto aiemman työhistorian mukaan (%)

	2 työvuorua	3 työvuorua	4 työvuorua	Yhteensä
Ensimmäinen työpaikka	0.00	68.75	31.25	16.00
Ei, olen työskennellyt muualla asiakaspalvelutehtävissä	6.45	61.29	32.26	31.00
Ei, olen työskennellyt muualla eri alalla	0.00	58.82	41.18	17.00
Yhteensä	3.13	62.50	34.38	100.00
Tilastollinen merkitsevyys	6.506129	df=6	p=0.36897	



Kaavio 5. Perehdyttämisen kesto aiemman työhistorian mukaan (%)

8.1.5 Perehdyttäjä

Seuraava kysymys:

Kysymys 6. Kuka perehdytti sinut työhösi?

myymäläpäällikkö tai vastuumyyjä

toinen myyjä

molemmat

Vastaajista suurimman osan perehdyttäjänä olivat toimineet sekä liikkeen myymälä- vastaava että joku muista myyjistä (67,19 %). Kuitenkin myös ainoastaan myyjäkol-

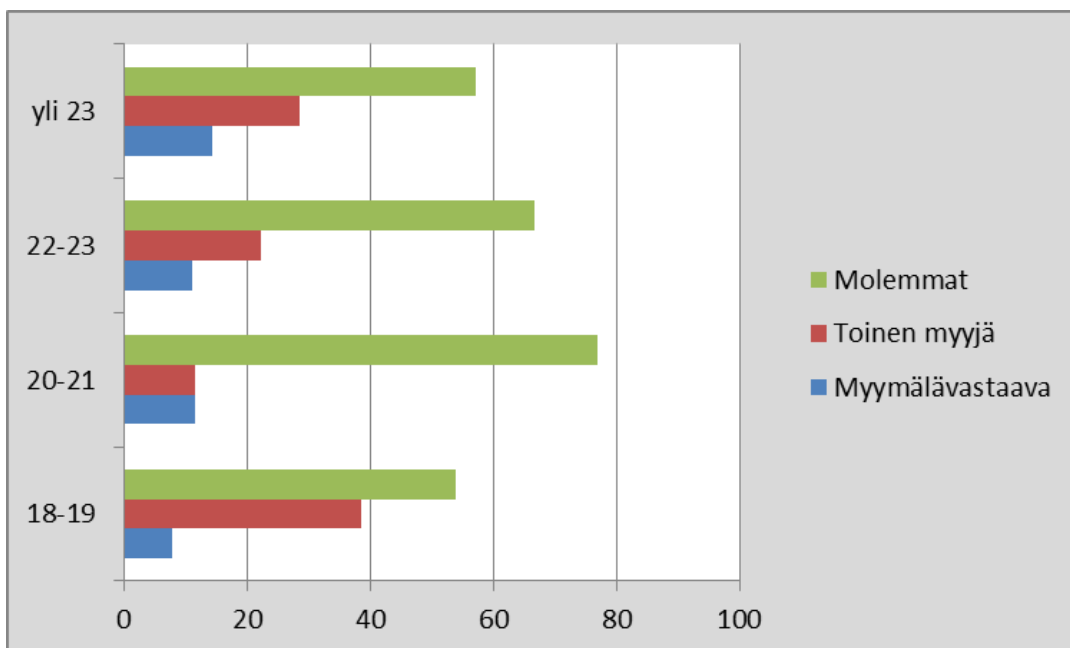
legan perehdyttämiä henkilöitä oli vastaajien joukossa useampia (21,88 %). Myymälävastaava oli hoitanut perehdytyksen kokonaan 10,94 %:ssa vastauksista.

Jokaisessa ikäryhmässä suurimman osan perehdyttämiseen oli osallistunut sekä myymälävastaava että muut myyjät. Kuitenkin merkille pantavaa on, että 18-19-vuotiaiden osuus on suurin niistä, joiden perehdyttämisen on hoitanut kokonaan toinen myyjä (38,46 % kaikista kyseisen ikäryhmän vastaajista). Kun tarkastellaan tätä tietoa aiemman, työskentelyaikaa Makuunissa kuvaavan kysymyksen pohjalta, kannattaa muistaa, että melkein kaikki 18-19-vuotiaat vastaajat olivat työskennelleet Makuunissa alle vuoden verran. Tästä voidaan ehkä päätellä, että viime aikoina myyjien käyttäminen perehdyttämisessä ilman myymälävastaavan osallistumista on yleistynyt.

Sen sijaan esimerkiksi ikäryhmästä 20-21-vuotiaat sekä myymälävastaava että toiset myyjät ovat hoitaneet perehdyttämisen toteutuksen 76,92 %:n kohdalla vastaajista. Harvan perehdyttäjänä on toiminut pelkästään myymälävastaava, mutta isoin ryhmä tässä ovat yli 23-vuotiaat (14,29 % ikäryhmän vastaajista). Kun muistetaan, että tämän ikäryhmän työntekijät ovat työskennelleet pisimpään yrityksessä, voidaan päätellä, että aiemmin myymälävastaava otti vastuun perehdyttämisen käytännön toteuttamisestakin itse useammin kuin tänä päivänä.

Kuvio 8. Perehdyttäjä ikäryhmittäin (%)

	Myymälävastaava	Toinen myyjä	Molemmat	Yhteensä
18-19	7.69	38.46	53.85	20.31
20-21	11.54	11.54	76.92	40.63
22-23	11.11	22.22	66.67	28.13
yli 23	14.29	28.57	57.14	10.94
Yhteensä	10.94	21.88	67.19	
Tilastollinen merkitsevyys	4.072384	df=6	p=0.66688	



Kaavio 6. Perehdyttäjät ikäryhmittäin (%)

8.1.6 Henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma

Seuraava kysymys:

Kysymys 7. Tehtiinkö sinulle henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma?

kyllä

ei

ei, mutta käytössä oli kaikille yhteinen perehdyttämissuunnitelma

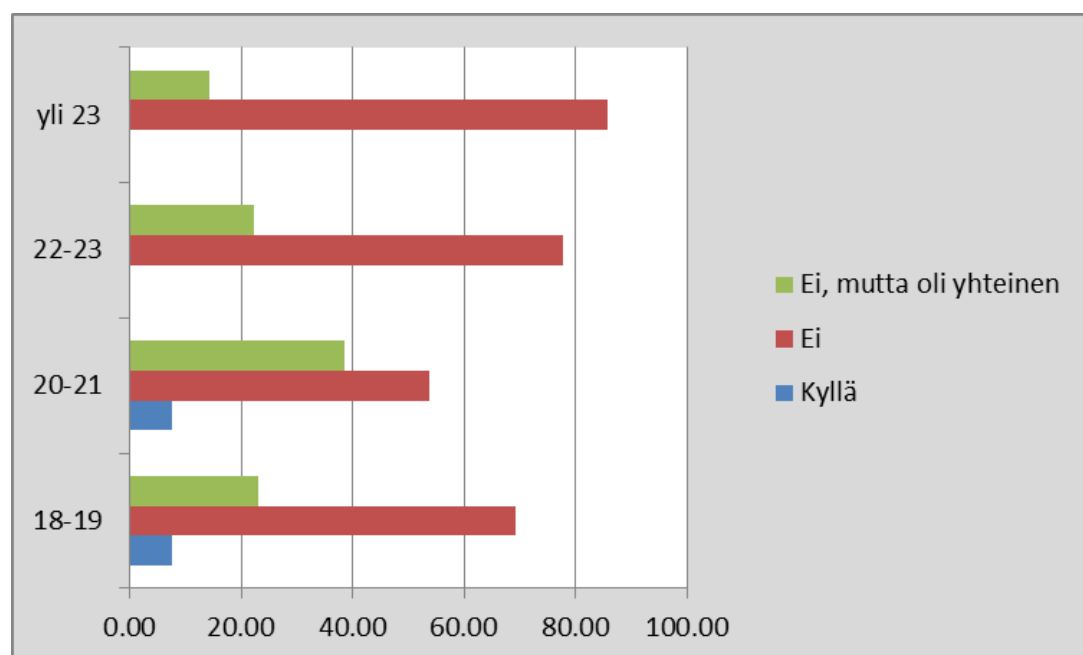
Suurimmalla osalla vastaajista (67,19 %) ei ollut käytössään minkäänlaista perehdyttämissuunnitelmaa. Osa kuitenkin oli sitä mieltä, että heihin sovellettiin yleistä, kaikille yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa (28,13 %). Lisäksi 4,69 %:lle vastaajista oli laadittu oma henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma.

Tämä kysymys on jakanut sen verran vastauksia, että mietinkin, onko perehdyttämissuunnitelma terminä ymmärretty eri tavalla vastaajasta riippuen. Joko suurin osa ei tiedä Makuunin henkilöstölle tehdystä yleisestä perehdyttämissuunnitelmasta tai siten yhteisen perehdyttämissuunnitelman vastausvaihtoehtokseen valinneet katsovat suunnitelmaksi jonkun käytettävissä olevan materiaalin. Tähän aiheeseen palaan tarkemmin teemahaastattelujen osiossa.

Suurin osa kaikissa ikäryhmissä oli sitä mieltä, ettei heidän perehdyttämisessään käytetty minkäänlaista perehdyttämissuunnitelmaa. Vahvimmin näin kokivat vastaajat ikäryhmässä yli 23-vuotiaat (85,71 %). Sen sijaan samaa mieltä ikäryhmässä 20-21-vuotiaat oli ainoastaan 53,85 % vastaajista ja loput olivat sitä mieltä, että käytössä on ollut joko kaikille yhteinen (38,46 %) tai jokaiselle henkilökohtaisesti laadittu (7,69 %) suunnitelma.

Kuvio 9. Henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen ikäryhmittäin (%)

	Kyllä	Ei	Ei, mutta oli yhteinen	Yhteensä
18-19	7.69	69.23	23.08	20.31
20-21	7.69	53.85	38.46	40.63
22-23	0.00	77.78	22.22	28.13
yli 23	0.00	85.71	14.29	10.94
Yhteensä	4.69	67.19	28.13	
Tilastollinen merkitsevyys	5.083201	df=6	p=0.53320	



Kaavio 7. Henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen ikäryhmittäin (%)

8.1.7 Perehdyttämisen kesto suhteessa käsiteltäviin asioihin

Seuraava kysymys:

Kysymys 8. Oliko perehdyttämisesi kesto suhteutettu oikein käsiteltäviin asioihin nähden?

kyllä

ei, aikaa oli liian vähän

ei, vähempikin aika olisi riittänyt

Suurin osa vastaajista oli tyytyväinen saamansa perehdyttämisen keston (57,81 %). Kuitenkin iso osa vastaajista koki, että aikaa oli liian vähän (40,63 %). Tämä on mielestäni huomionarvoinen asia, sillä onnistuneiden tulosten saamisen kannalta olisi tärkeää, että kaikki työntekijät kokisivat perehdytysaikansa olevan riittävän pitkä.

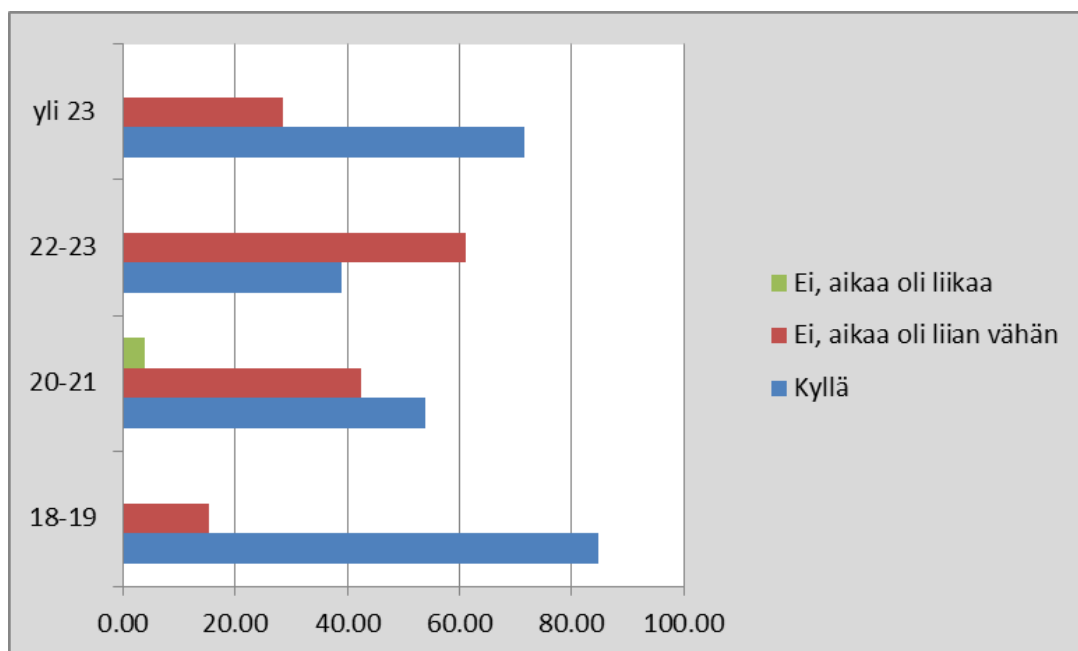
18-19-vuotiaista vastaajista selkeästi suurin osa piti perehdyttämisaikaa riittävänä (84,62 %) ja ainoastaan 15,38 % olisi kaivannut enemmän aikaa perehdyttämiseen. 20-21-vuotiaista myös suurin osa oli tyytyväinen saamansa perehdyttämisen keston (53,85 %) mutta iso osa (42,31 %) oli sitä mieltä, että aikaa oli liian vähän.

Ikäryhmässä 22-23-vuotiaat asia oli päinvastoin eli suurin osa piti saamaansa perehdyttämisaikaa liian lyhyenä (61,11 %) ja 38,89 % koki perehdytysajan pituuden olleen riittävä. Yli 23-vuotiaista suurin osa oli tyytyväisiä perehdyttämisaikaa pituuteen (71,43 %) ja 28,57 % olisi toivonut pidempää perehdyttämisaikaa.

Ikäryhmittäin tyytyväisyyttä perehdyttämisaikaa pituuteen tarkastellessa silmään pistää nuorimman ryhmän (18-19-vuotiaat) huomattavan suuri tyytyväisyysprosentti. En tiedä selittyisikö tämä sillä, että vanhemmilla ikäryhmillä saattaa olla nuorimpia enemmän työkokemusta muista työpaikoista ja he ehkä vertaavat saamaansa perehdyttämistä niihin paikkoihin.

Kuvio 10. Perehdyttämisen kesto suhteutettuna käsiteltäviin asioihin ikäryhmittäin (%)

	Kyllä	Ei, aikaa oli liian vähän	Ei, aikaa oli liikaa	Yhteensä
18-19	84.62	15.38	0.00	20.31
20-21	53.85	42.31	3.85	40.63
22-23	38.89	61.11	0.00	28.13
yli 23	71.43	28.57	0.00	10.94
Yhteensä	57.81	40.63	1.56	100.00
Tilastollinen merkitsevyys	8.653767	df=6	p=0.19405	



Kaavio 8. Perehdyttämisen kesto suhteutettuna käsiteltäviin asioihin ikäryhmittäin (%)

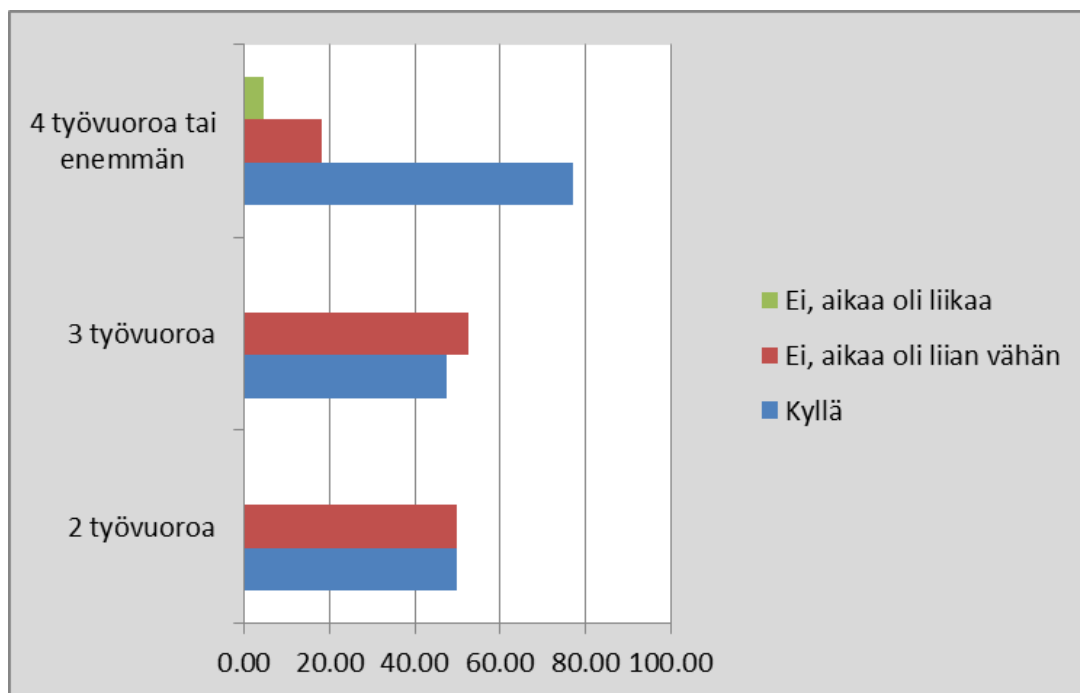
Tarkasteltaessa tyytyväisyyttä perehdyttämisen kestoön perehdyttämisvuorojen määrän mukaan huomataan, että enemmistö myyjistä, joiden perehdyttäminen oli kestänyt neljä työvuoroa tai enemmän, piti perehdyttämisen kestoja riittävänä (72,27 %). Heistäkin kuitenkin 18,18 % katsoi, että perehdyttämisaika oli liian lyhyt. Pieni osa puolestaan oli sitä mieltä, että perehdyttäminen olisi voitu hoitaa lyhyemmässäkin ajassa (4,55 %).

Kolmen työvuoron pituisen perehdyttämisen saaneista suurin osa koki ajan olleen liian lyhyt käsiteltäviin asioihin nähden (52,50 %). Kuitenkin melkein puolet heistä koki ajan olleen riittävä (47,50 %), joten vastaukset jakautuivat selkeästi kahtia.

Vastaukset jaoteltuna perehdyttämismuorojen määrän mukaan kertovat mielestäni, että mitä enemmän perehdyttämismuoroja on, sitä tyytyväisempiä myyjät ovat perehdyttämisen keston, ja nykyinen kolmen työvuoron mittainen perehdyttämisaika ei vaikuta vastausten perusteella riittävältä.

Kuvio 11. Perehdyttämisen kesto suhteutettuna käsiteltäviin asioihin perehdyttämismuorojen määrän mukaan (%)

	Kyllä	Ei, aikaa oli liian vähän	Ei, aikaa oli liikaa	Yhteensä
2 työvuoroa	50.00	50.00	0.00	3.13
3 työvuoroa	47.50	52.50	0.00	62.50
4 työvuoroa tai enemmän	77.27	18.18	4.55	34.38
Yhteensä	57.81	40.63	1.56	100.00
Tilastollinen merkitsevyys	8.266566	df=4	p=0.08231	



Kaavio 9. Perehdyttämisen kesto suhteutettuna käsiteltäviin asioihin perehdytysvuorojen määrän mukaan (%)

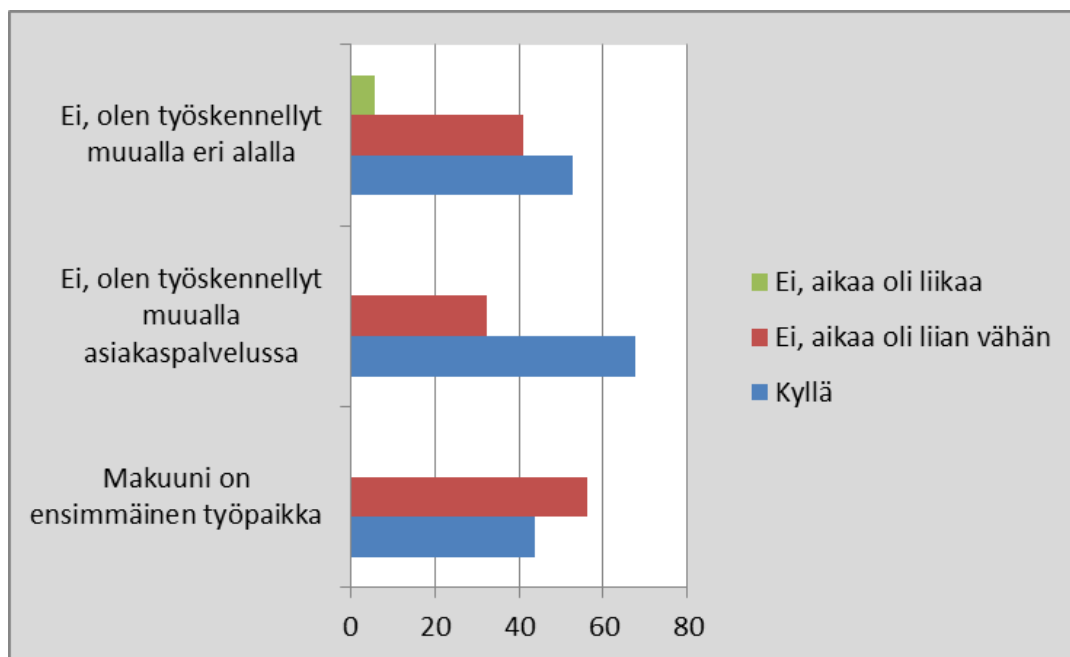
Vastaajien työhistoria huomioidessa selvisi, että niistä, joille Makuuni oli ensimmäinen työpaikka, suurin osa koki perehdyttämiseen olleen liian vähän aikaa (56,25 %). Loput (43,75 %) olivat sitä mieltä, että aika oli mitoitettu oikein.

Muulla asiakaspalvelutehtävissä aiemmin työskennelleistä suurin osa oli sitä mieltä, että aikaa oli riittävästi (67,74 %) ja 32,26 % sitä mieltä, että perehdyttämisaika oli liian lyhyt. Tämän ryhmän vastaajat olivat kaikista ryhmistä tyytyväisimpiä perehdyttämisen keston, ja tähän varmasti vaikutti heidän aikaisempi työkokemuksensa asiakaspalvelutehtävistä.

Täysin eri alalla aiemmin töissä olleistakin suurin osa koki perehdyttämisen ajan olleen sopiva (52,94 %). Melkein puolet (41,18 %) kuitenkin oli sitä mieltä, ettei aikaa ollut tarpeeksi. Tästä ryhmästä löytyivät myös kaikki ne vastaajat, joiden mielestä aikaa oli liikaa (5,88 %).

Kuvio 12. Perehdyttämisen kesto suhteutettuna käsiteltäviin asioihin aiemman työhistorian mukaan (%)

	Kyllä	Ei, aikaa oli liian vähän	Ei, aikaa oli liikaa	Yhteensä
Makuuni on ensimmäinen työpaikka	43.75	56.25	0	25.00
Ei, olen työskennellyt muualla asiakaspalvelussa	67.74	32.26	0	48.44
Ei, olen työskennellyt muualla eri alalla	52.94	41.18	5.88	26.56
Yhteensä	57.81	40.63	1.56	100
Tilastollinen merkitsevyys	5.407465	df=4	p=0.24801	



Kaavio 10. Perehdyttämisen kesto suhteutettuna käsiteltäviin asioihin aiemman työhistorian mukaan (%)

Uusimmista työntekijöistä eli alle vuoden Makuunissa työskennelleistä suurin osa oli tyytyväisiä saamansa perehdyttämisen kestoan (62,07 %). Loput (37,93 %) kokivat, että aikaa ei ollut riittävästi.

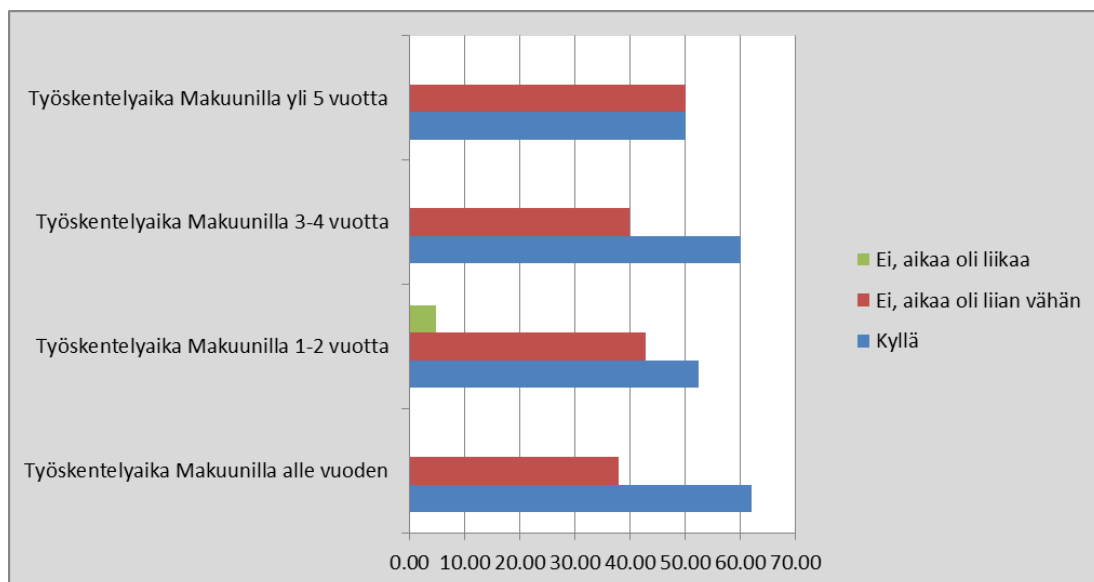
Myös 1-2 vuotta ja 3-4 vuotta Makuunissa työskennelleistä suurin osa piti perehdyttämisaikaansa riittävänä (1-2 vuotta: 52,38 %, 3-4 vuotta: 60 %). 1-2 vuotta Makuunin palveluksessa olleista 42,86 % koki perehdytyksen olleen liian lyhyt ja 3-4 vuotta työskennelleistä 40 % oli samaa mieltä. 4,76 % 1-2 vuotta Makuunissa työskennelleistä oli sitä mieltä, että lyhyempikin perehdyttämisaika olisi riittänyt.

Yli viisi vuotta sitten Makuunilla työt aloittaneista puolet (50,00 %) piti aikaa sopivana ja puolet (50,00 %) liian lyhyenä.

Koska perehdyttämisaika on ollut kestoltaan erilainen riippumatta siitä, miten monta vuotta henkilöt ovat työskennelleet Makuunilla, ei tämä työskentelyajan mukaan ryhmittely riitä kuvaamaan perehdyttämisaikaan tyytyväisyyttä eri vuosina aloittaneiden kesken.

Kuvio 13. Perehdyttämisen kesto suhteutettuna työskentelyaikaan Makuunissa (%)

	Kyllä	Ei, aikaa oli liian vähän	Ei, aikaa oli liikaa	Yhteensä
Työskentelyaika Makuunilla alle vuoden	62.07	37.93	0.00	45.31
Työskentelyaika Makuunilla 1-2 vuotta	52.38	42.86	4.76	32.81
Työskentelyaika Makuunilla 3-4 vuotta	60.00	40.00	0.00	15.63
Työskentelyaika Makuunilla yli 5 vuotta	50.00	50.00	0.00	6.25
Yhteensä	57.81	40.63	1.56	100
Tilastollinen merkitsevyys	2.461233	df=6	p=0.87277	



Kaavio 11. Perehdyttämisen kesto suhteutettuna käsiteltäviin asioihin Makuunilla työskennellyn ajan mukaan (%)

8.1.8 Käsitellyt asiat

Seuraava kysymys:

Kysymys 9. Mitkä seuraavista asioista perehdyttämisesi aikana käytiin läpi? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

*työtehtävät
turvallisuusasiat
Makuuni organisaationa*

työsuhdeasiat
työhyvinvointi

Kaikkien vastaajien kanssa oli luonnollisesti käyty läpi perehdyttämisen aikana työtehtävät (100,00 %). Toiseksi eniten oli käyty läpi työsuhdeasioita (75,00 %), ja turvallisuusasiatkin oli käyty läpi 56,25 %:lla vastaajista. Makuunista organisaationa oli kerrottu perehdyttämisen aikana ainoastaan 28,13 %:lle kyselyyn vastanneille myyjille, ja kaikkein vähiten oli käsitelty työhyvinvointiin liittyviä asioita (14,06 %).

Nämä vastaukset kertovat mielestäni siitä, että Makuunissa henkilöstön perehdyttäminen keskittyy pääasiassa työtehtävien opettamiseen eli työhönopastukseen. Perehdyttämisen tulisi kuitenkin sisältää kokonaisvaltaista tietoa yrityksestä ja sen käytännöistä, joten näiden vastausten perusteella myyjillä ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa siitä, kenen palveluksessa he työskentelevät ja mitkä heidän oikeutensa ja velvollisuutensa ovat.

Kaikkien ikäryhmien kohdalla oli käyty työtehtävät läpi perehdyttämisen aikana (100,00 %). Seuraavaksi eniten oli joka ikäryhmässä käsitelty työsuhdeasioita, joista eniten tietoa kokivat saaneensa 22-23-vuotiaat (77,78 % ikäryhmän vastaajista). Kaikissa muissakin ikäryhmissä lähenneltiin tässä asiassa samoja lukuja. Vähiten työsuhdeasioita oli käsitelty 18-19-vuotiaiden kohdalla (69,23 %). Näitä lukuja saattaa ehkä selittää se, jos työsuhdeasiat on käsitelty jo esimerkiksi työhaastattelun yhteydessä eivätkä vastaaja ole yhdistäneet sitä vaihetta varsinaiseen perehdyttämiseen.

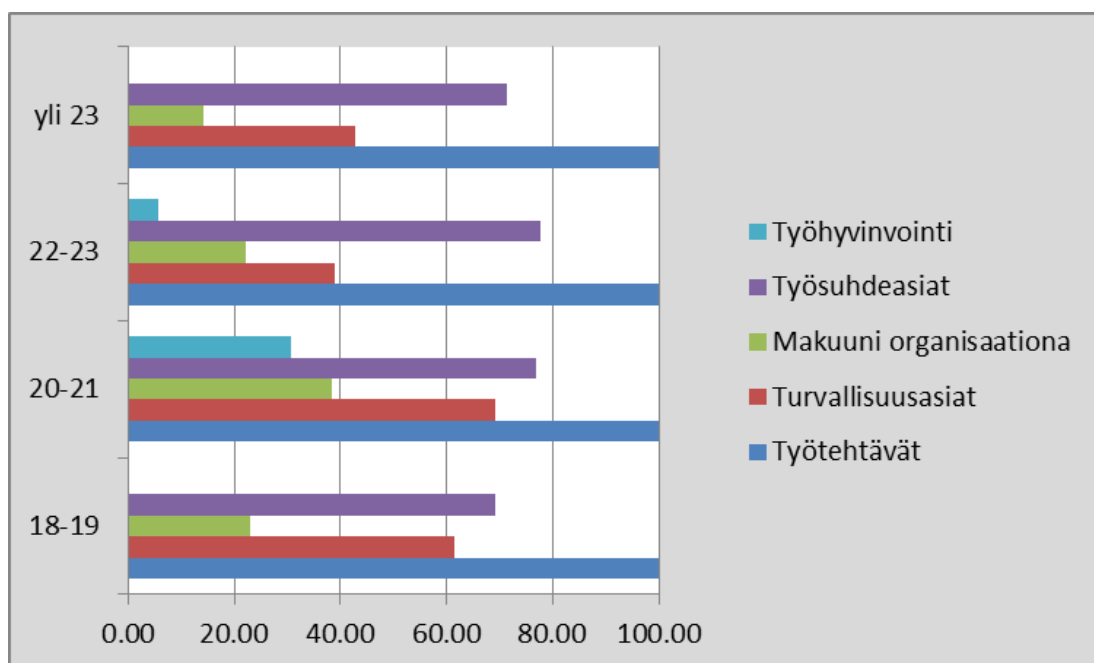
Kolmanneksi eniten jokaisessa ikäryhmässä oli käyty läpi turvallisuusasioita. Eniten näistä asioista olivat kuulleet 20-21-vuotiaat vastaajat (69,23 %) ja 18-19-vuotiaat (61,54 %). Vähiten turvallisuusasioita oli käsitelty 22-23-vuotiaiden kanssa (38,89 %). Kun huomioidaan se, että uusimmat työntekijät kuuluvat pääsääntöisesti ikäryhmiin 18-19-vuotiaat ja 20-21-vuotiaat, voidaan todeta, että turvallisuusasioista puhutaan onneksi nykyään enemmän kuin muutama vuosi sitten.

Makuunista kertominen on selvästi jäänyt perehdyttämisen toteutuksessa vähimmälle huomiolle. Yli 23-vuotiaista ainoastaan 14,29 % muisteli kuulleensa tästä aihealueesta ja 22-23-vuotiaistakin vain 22,22 % oli samaa mieltä. Kaikkein eniten Makuunista

organisaation oli kerrottu ikäryhmän 20-21-vuotiaat vastaajille (38,46 %). Pientä parannusta siis on tässäkin asiassa havaittavissa vuosien saatossa tapahtuneen.

Kuvio 14. Perehdyttämisen aikana käsitellyt asiat ikäryhmittäin (%)

	Työtehtävät	Turvallisuusasiat	Makuuni organisaationa	Työsuhdeasiat	Työhyvinvointi
18-19	100.00	61.54	23.08	69.23	0.00
20-21	100.00	69.23	38.46	76.92	30.77
22-23	100.00	38.89	22.22	77.78	5.56
yli 23	100.00	42.86	14.29	71.43	0.00
Yhteensä	100.00	56.25	28.13	75.00	14.06



Kaavio 12. Perehdyttämisen aikana käsitellyt asiat ikäryhmittäin (%)

Käsiteltävien asioiden määrä vaihteli hieman sen mukaan, miten monta työvuoroa perehdyttäminen oli kestänyt. Vastaajista 3,13 %:n perehdyttäminen oli kestänyt ainoastaan kaksi työvuoroa, ja heidän kohdallaan läpi oli käyty työtehtävien lisäksi ainoastaan turvallisuus- ja työsuhdeasioita (turvallisuus: 50,00 %, työsuhdeasiat: 50,00 %). Lisäksi 30,00 % vastaajista oli kuullut perehdyttämisen aikana yrityksestä, jolle he työskentelevät, ja työhyvinvointiin liittyviä asioita oli ehditty käydä läpi 15,00 %:n kanssa.

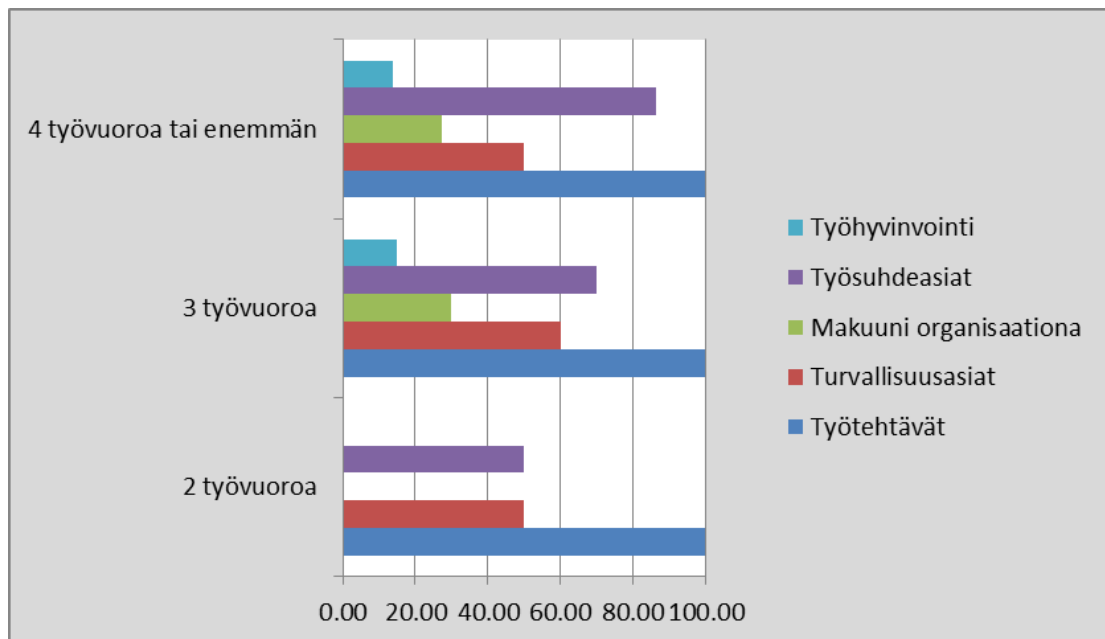
Kolmen työvuoron mittaisen perehdyttämisen saaneiden joukosta työsuhdeasiat oli käyty läpi 70,00 %:lla ja turvallisuusasiat 60,00 %:lla vastaajista. Lisäksi Makuunista organisaationa oli kuullut 30,00 % vastaajista, ja 15,00 %:n kanssa oli keskusteltu työhyvinvoinnin piiriin kuuluvista asioista.

Niistä vastaajista, joiden perehdyttäminen oli kestänyt neljä työvuoroa tai kauemmin, oli työtehtävien lisäksi käyty läpi työsuhdeasiat suurimmalla osalla (86,36 %). Puolet vastaajista oli saanut opastusta turvallisuusasioissa (50,00 %), ja 27,27 %:n kanssa oli käyty läpi Makuunia organisaationa. Lisäksi 13,64 %:n kanssa vastaajista oli ehditty käymään läpi työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Mielestäni perehdyttämisen pituus ei kovin suuresti näytä vaikuttavan siihen, mitä asioita vastaajien kanssa on käyty läpi. Toki ainoastaan kaksi perehdyttämisen vuoroa saaneiden kohdalla puutteet selvästi näkyvät, mutta jos vertaa kolme tai yli neljä perehdyttämisen vuoroa läpikäyneiden vastauksia, ei niissä ole kovin suuria eroja. Ehkä ongelmana onkin, että perehdyttämistä suunnitteleville ei ole tullut mieleen, mitä kaikkea uusien työntekijöiden kanssa kannattaisi käydä läpi, jotta he kokisivat olevansa valmiita uusiin työtehtäviinsä ja saisivat riittävästi tietoa yrityksestä, jossa he työskentelevät.

Kuvio 15. Perehdyttämisen aikana käsitellyt asiat perehdyttämiseen käytetyn ajan mukaan (%)

	Työtehtävät	Turvallisuusasiat	Makuuni organisaationa	Työsuhdeasiat	Työhyvinvointi
2 työvuoroa	100.00	50.00	0.00	50.00	0.00
3 työvuoroa	100.00	60.00	30.00	70.00	15.00
4 työvuoroa tai enemmän	100.00	50.00	27.27	86.36	13.64
Yhteensä	100.00	56.25	28.13	75.00	14.06



Kaavio 13. Perehdyttämisen aikana käsitellyt asiat perehdyttämiseen käytetyn ajan mukaan (%)

8.1.9 Kokonaisarvosana

Seuraava kysymys:

Kysymys 10. Kokonaisarvosana saamallesi perehdyttämiselle

3, vastasi täysin tarpeitani

2, vastasi osittain tarpeitani

1, ei vastannut tarpeitani

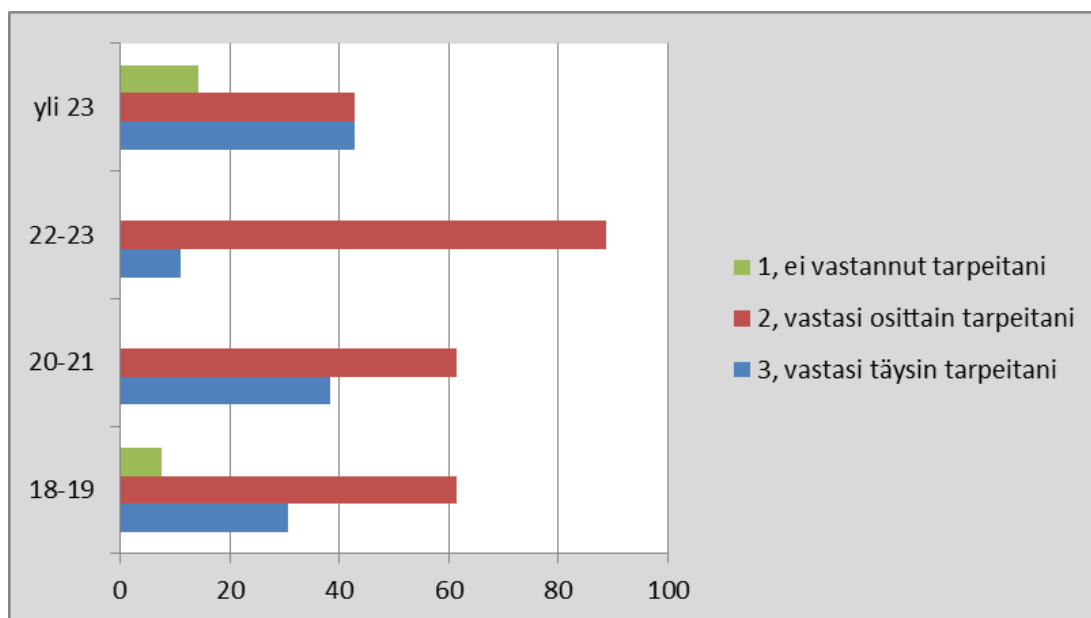
Vastaajista melkein kaikki (96,88 %) olivat sitä mieltä, että heidän saamansa perehdytys vastasi joko osittain tai kokonaan heidän tarpeitansa ja odotuksiansa. 3,13 % koki, että perehdyttäminen ei vastannut ollenkaan sitä, mitä he odottivat tai tarvitsivat. Huomionarvoista kuitenkin on, että suurin osa kaipasi perehdyttämiseensä jotain muuta mitä saivat, koska 67,19 %:n mielestä heidän saamansa perehdyttäminen vastasi vain osittain tarpeita ja odotuksia. Positiivista kuitenkin on, että 29,69 % vastaajista koki perehdyttämisen olleen juuri sellainen kuin he toivoivatkin.

Kaikista ikäryhmistä tyytyväisimpiä saamaansa perehdyttämiseen olivat yli 23-vuotiaat (42,84 %), jotka kokivat, että perehdyttäminen oli vastannut täysin heidän odotuksiaan ja tarpeitansa. Toisaalta tästä ikäryhmästä löytyi myös 14,29 % vastaa-

ja, jotka olivat sitä mieltä, ettei perehdyttäminen vastannut ollenkaan heidän odotuksiansa tai tarpeitansa. 22-23-vuotiaista lähes kaikki kokivat saamansa perehdyttämisen vastanneen osittain heidän odotuksiaan ja tarpeitaan (88,89 %). Ikäryhmissä 18-19-vuotiaat ja 20-21-vuotiaat reilu kolmasosa katsoi perehdyttämisen olleen juuri oikeanlainen (18-9-vuotiaat: 30,77 %, 20-21-vuotiaat 38,46 %), ja molemmista ikäryhmistä 61,54 % piti saamaansa perehdyttämistä osittain tarpeiden ja odotuksien mukaisena. 18-19-vuotiaista 7,69 % oli sitä mieltä, että perehdyttäminen ei vastannut millään tavalla heidän odotuksiansa ja tarpeitansa.

Kuvio 16. Perehdyttämisen kokonaisarvosana ikäryhmittäin (%)

	3, vastasi täysin tarpeitani	2, vastasi osittain tarpeitani	1, ei vastannut tarpeitani	Yhteensä
18-19	30.77	61.54	7.69	28.13
20-21	38.46	61.54	0	40.63
22-23	11.11	88.89	0	10.94
yli 23	42.86	42.86	14.29	20.31
Yhteensä	29.69	67.19	3.13	
Tilastollinen merkitsevyys	10.27724	df=6	p=0.11349	



Kaavio 14. Perehdyttämisen kokonaisarvosana ikäryhmittäin (%)

Neljän tai useamman perehdytysvuoron saaneiden tyytyväisyys perehdytykseen kokonaisuutena oli selvästi suurin kaikkien vastaajien keskuudessa (40,91 %). Heistäkin kuitenkin suurin osa (54,55 %) koki, että perehdyttäminen vastasi vain osin hei-

dän odotuksiansa ja tarpeitansa. Lisäksi pieni osa (4,55 %) oli sitä mieltä, ettei perehdyttäminen vastannut lainkaan heidän odotuksiaan tai tarpeitaan.

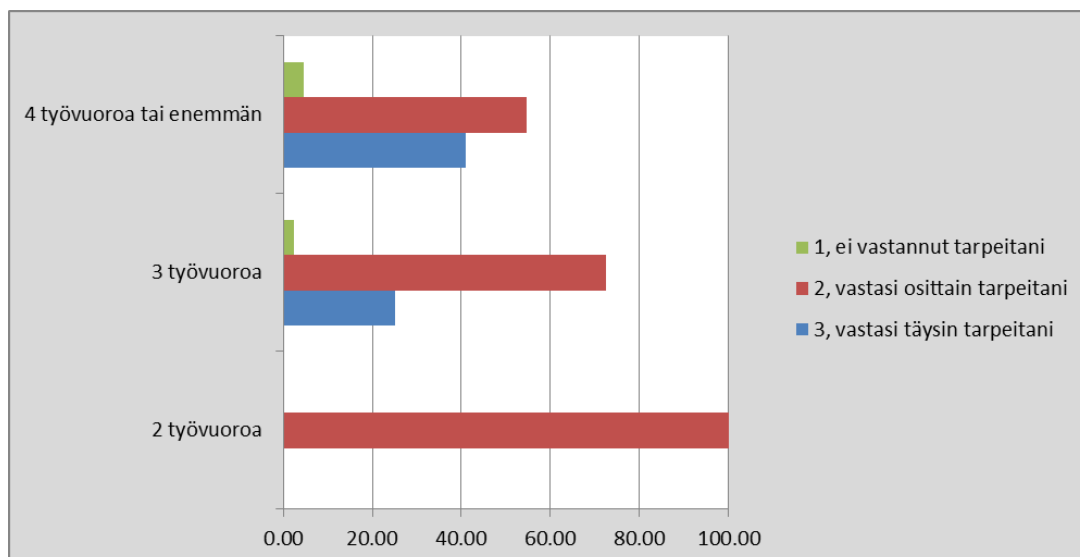
Kolme perehdyttämistävuoroa läpikäyneistä selkeästi suurin osa (72,50 %) antoi kokonaisarvosanaksi saamalleen perehdyttämiselle 2 eli he kokivat, että jotain olisi pitänyt tehdä eri tavalla. 25,00 % tämän ryhmän vastaajista oli täysin tyytyväinen saamaansa perehdyttämiseen ja 2,50 % koki, ettei se vastannut ollenkaan heidän odotuksiaan tai tarpeitaan.

Kaikki (100,00 %) kaksi perehdyttämistävuoroa saaneet olivat sitä mieltä, että heidän saamansa perehdyttäminen vastasi osin heidän odotuksiaan ja tarpeitaan.

Tällä tavalla asiaa tarkasteltaessa huomataan, että neljä tai useamman perehdyttämistävuoron saaneet olivat tyytyväisempiä saamaansa perehdyttämiseen. Perehdyttämistäajan pituus siis tuntuu olevan ratkaisevassa asemassa perehdyttämisen onnistumiseen tämänkin kysymyksen kohdalla.

Kuvio 17. Perehdyttämisen kokonaisarvosana perehdyttämisen keston mukaan (%)

	3, vastasi täysin tarpeitani	2, vastasi osittain tarpeitani	1, ei vastannut tarpeitani	Yhteensä
2 työvuoroa	0.00	100.00	0.00	3.13
3 työvuoroa	25.00	72.50	2.50	62.50
4 työvuoroa tai enemmän	40.91	54.55	4.55	34.38
Yhteensä	29.69	67.19	3.13	
Tilastollinen merkitsevyys	3.089351	df=4	p=0.54299	



Kaavio 15. Perehdyttämisen kokonaisarvosana perehdyttämisen keston mukaan (%)

8.1.10 Perehdyttämisprosessin kehittäminen

Seuraava kysymys:

Kysymys 11. Miten perehdyttämisprosessia voitaisiin mielestäsi kehittää jatkossa?

Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin kysymys, johon vastaajat saivat halutessaan jättää kehittämis ehdotuksia. Kaiken kaikkiaan 29 vastaajaa jätti tähän kohtaan jonkinlaista kommenttia.

10 vastaajaa toivoi lisää aikaa perehdyttämiselle, ja perusteluina käytettiin muun muassa seuraavia:

Useampi vuoro tai pidemmät vuorot perehdyttämiselle olisi ollut ihan kiva, kun nyt lyhyet iltavuorot osuivat kiireellisimmille päiville, jolloin sain kyllä tehdä paljon hommia, mutta muistiin ei jäänyt paljon mitään muuta kuin kassan peruskäyttö.

Nykyään perehdytys on lyhyempi kuin omani, ja se näkyy virheiden määrässä. Voisi olla hyvä, että uusilla myyjillä olisi tukiperehdytystä vielä varsinaisen perehdytyksen jälkeen, niin voitaisiin varmistaa ja syventää opittua, esim. suosittavaa myyntiä.

Ehdottomasti enemmän aikaa perehdyttämiseen, kolme työvuorua oli aivan liian lyhyt aika.

Se saisi olla ainakin yhden työvuoron pidempi, en kokenut osaavani kassan käyttöä vielä tarpeeksi hyvin työskennellessäni ensimmäistä kertaa yksin.

Kuluneen yli 2 vuoden Makuunilla olo-aikani aikana olen huomannut että uudet perehdytetään säästösyistä 3:ssa vuorossa muiden myyjien toimesta, ilman yhtäkään perehdytystä myymäläpäälliköltä tai vastuumyyjältä.

Mielestäni harjoittelukertoja voisi olla 2-3 päivää enemmän nykyisen 3-4 päivän lisäksi. Itsekin muutamia kertoja perehdyttäneenä on jäänyt muutaman työntekijän kohdalla tunne, etteivät he ehkä ehtineet sisäistä opetettavia asioita tarpeeksi hyvin.

Lisäksi yksi vastaaja toivoi perehdyttämisen sisältävän useampia aamuvuoroja kuin yhden.

Yhdeksän henkilöä painotti tarvetta perehdyttämissuunnitelmalle tai ohjeistukselle, ja heiltä tuli esimerkiksi seuraavia kommentteja:

Perehdyttäjille yhteiset ohjeet. Perehdyttäjän vaihtuessa asiat voivat vaihdella.

no koko tähän touhuun olis hyvä saada vähän järkeä ensin.. mutta siis pitäis olla joku suunnitelma myös siihen miten myyjät perehdytetään jotta kaikki asiat tulis käytyä, nyt menee aika pitkälle muitten myyjien osaamisen ja muistin perusteella.

Yhtenäisemmät ja selkeämmät ohjeet. Meillä yksi työntekijä on tehnyt esimerkiksi karkkiosaston hoito-ohjeen kun sellaista ei ole missään olemassa.

Olisin itse tarvinnut enemmän ohjeita Makuuni-korttiin liittyvissä asioissa. Muutenkin perehdytyksestä jäi usea kassatoiminto välistä, kuten esim. peruutuskuitin teko, vaikka perehdytys tehtiin muistilistaa apuna käyttäen.

Kunnon suunnitelma ettei jää paljoa asioita kertomatta ja opettamatta.

Jokaisella Makuunilla voisi olla sama perehdyttämis suunnitelma mitä noudatettaisiin. Helpompaa myös perehdyttäjille kun on suoraan paperilla mitä opetellaan.

Tekemällä jonkun sortin muistikansion kaikesta mitä uuden työntekijän työtoimenkuvaan kuuluu.

Perehdyttämisen käytännön toteutukseen tuli myös toivomuksia:

Tapa, jossa myymäläpäällikkö vetää ensimmäisen perehdytyskerran ja myyjäkollegat loput, toimi mielestäni hyvin. Silloin kaikki viralliset asiat tulevat varmemmin käsiteltyä, mutta toisaalta joitain asioita tuntuu luontevammalta kysyä muilta myyjiltä.

Perehdyttämisen voisi hoitaa vain yksi henkilö, ja perehdytysvuorojen jälkeen voisi olla hieman päällekkäisiä työtunteja jonkun muun työntekijän kanssa, jolloin ongelmatilanteita tulisi mahdollisesti enemmän toisen myyjän valvonnassa.

Voisi sopia kuka työntekijöistä päivystää silloin kun uusi myyjä on ensimmäisiä kertoja yksin töissä, jotta kaikkien ei tarvitse vastailta työpuheluihin vapaa-ajallaan. Ja päivystyksestä korvaus tietysti myös.

nyt keskityttiin pääosin jokapäiväiseen toimintaan töissä, erityistilanteisiin ja tiedotusfoorumeihin olisi voinut paneutua vähän tarkemmin että millon on erikoisjärjestelyjä ja mistä löytää tiedon niistä.

Makuunista firmana olisi kiva saada tietoa...

Lisäksi toivottiin myyjien kuuntelua ja pidettiin tärkeänä erityisesti palkka- ja työterveysasioista, tauoista, lomista ja lomarahoihin liittyvistä asioista kerrottavaa tietoa. Kaksi vastaajaa ilmoitti olevansa kaikin puolin tyytyväinen saamaansa perehdyttämiseen eikä heillä ollut siis kehittämisehdotuksia.

Kaikkien kommenttien perusteella huomataan, että perehdyttämisaika on suurin tekijä johon toivotaan muutosta. Aikaa on tällä hetkellä liian vähän ja se vaikeuttaa työntekijän työn omaksumista ja lisää heidän tekemiään virheitä. Opeteltavia asioita on selvästikin paljon ja myyjän yksinolo työvuoroissa tuo omat haasteensa perehdyttämiseen. Nykyinen kolmen vuoron mittainen perehdyttäminen ei ole riittävän pitkä.

9 TEEMAHAASTETTELUN TULOKSET

Haastattelin opinnäytetyötäni varten kahta Makuunin myymäläpäällikköä ja kolmea myyjää. Myymäläpäälliköistä toinen on työskennellyt Makuunilla 8 vuotta ja hänellä

on alaisia yhteensä 7. Toisella myymäläpäälliköllä on takanaan 13 vuotta tehtävissään ja alaisia hänellä on johdettavanaan yhteensä 17. Molemmat haastateltavat työskentelevät Tampereella.

Myyjistä haastattelin kahta yli kaksi vuotta Makuunissa töissä ollutta työntekijää. Heistä toisella on 2,5 vuotta työkokemusta Makuunilta ja toisella 7 vuotta. Lisäksi haastattelin yhtä myyjää, joka oli haastatteluhetkellä ollut töissä Makuunissa 3,5 kuukautta. Tarkoitukseni oli haastatella kahta alle kuusi kuukautta Makuunissa töissä ollutta myyjää, mutta haastattelujen aikana Tampereen alueelta ei löytynyt kuin yksi niin uusi työntekijä.

Lisäksi konsultoin kolmatta Tampereella työskentelevää Makuunin myymäläpäälliköä selvittääkseni tarkemmin Makuunin tämänhetkisiä perehdyttämiskäytäntöjä ja käytettävissä olevaa ohjeistusta. Hänen kauttansa tutkin muun muassa Myyjänkansion sisältöä, jonka huomioin myös kehitysehdotuksissani.

9.1 Nykyiset henkilöstön perehdyttämiskäytännöt Makuunissa

9.1.1 Esimiehet

Teemahaastattelun ensimmäisessä osiossa kävimme läpi Makuunin henkilöstön nykyisiä perehdyttämiskäytäntöjä. Kuten aiemmin kirjoitinkin, uusia myyjäiä perehdytetään ohjeistuksen mukaan kolmen työvuoron verran. Perehdyttämismateriaalina toimii Myyjänkansio, josta löytyvät kaikki tarvittavat tiedot ja ohjeistukset myyjän työstä. Esimiehet kertoivat, että perehdyttäminen on myymälävastaavan vastuulla mutta toisia myyjäiä käytetään perehdyttämisen toteutuksessa myös.

Haastatellut esimiehet eivät laadi uusille työntekijöille henkilökohtaista perehdyttämissuunnitelmaa, vaan kaikki asiat käydään silti aina läpi, vaikka aiempaa työkokemusta löytyisi. Syy tähän on esimerkiksi kassankäyttökokemuksen kohdalla se, että kassajärjestelmät ovat erilaisia ja joka tapauksessa on opetettava käyttämään juuri Makuunissa käytössä olevaa järjestelmää. Kuitenkin esimerkiksi aiempi rahankäsittelykokemus helpottaa asioiden omaksumista niin, ettei siihen tarvitse niin paljoa kes-

kittyä. Kumpikaan haastatelluista esimiehistä ei kysy ennen perehdyttämisen alkamista uudelta työntekijältä hänen omia toiveitaan käsiteltävien asioiden suhteen, sillä mahdolliset haastavat tilanteet käydään läpi sitä mukaa kun niitä tulee perehdyttämisen aikana vastaan. Myyjästä kuulemma huomaa kyllä, jos hän tarvitsee johonkin asiaan lisää opastusta.

Kysyin esimiehiltä, mitä asioita myyjien kanssa käydään läpi perehdyttämisen aikana, ja tärkein asia oli työtehtävien opettelu. Toinen esimiehistä kertoi esittelevänsä heti perehdyttämisen alussa liikkeen ja käyvänsä sen jälkeen läpi perusasiat siitä, miten työvuorossa toimitaan. Toinen haastatelluista totesi, ettei oikeastaan ole kertonut Makuunista mitään, sillä hänen mielestään Makuuni on sen verran tunnettu ketju, että olettamuksena uudet työntekijät tietävät mistä on kyse. Myyjien ei myöskään kuulemma tarvitse olla yhteydessä itse suoraan Makuunin toimistolla toimiviin ihmisiin, joten heistä kertomista ei katsottu kovin tärkeäksi.

Työtehtävien ja yleisten toimintaohjeiden lisäksi esimiehet kertoivat opastavansa uusia työntekijöitä turvallisuusasioissa. Turvallisuusriskejä myyjän työssä ovat yleisimmin hankalasti käyttäytyvät asiakkaat sekä mahdolliset näpistys- tai ryöstötilanteet. Työsuhdeasiat kuulemma käydään yleensä läpi jo haastattelutilanteessa, ainakin palkkaan ja henkilöstöetuihin liittyvät asiat, joten ne ovat tiedossa henkilön aloittaessa työt.

Esimiehet ovat toteuttaneet liikkeissään perehdyttämisen noin kolmen työvuoron aikana. He muistelivat, että virallinen ohjeistus määräisi perehdyttämisen kestoksi ainoastaan kaksi työvuoroa, mutta se on kuulemma aivan liian vähän, koska asiaa on todella paljon ja esimerkiksi markkinointikampanjat tarjouksineen vaihtuvat usein. Periaatteena esimiehillä on ollut, että he ovat itse ensimmäisen perehdyttämiskerran uuden myyjän kanssa ja seuraavat kerrat perehdyttäjänä toimii toinen myyjä. Makuunilla on aiemmin ollut liikkeissä myös välivuoroja, jolloin kaksi myyjää ovat muutaman tunnin ajan samaan aikaan töissä. Tämä oli toimiva käytäntö, sillä uudelle myyjälle oli helppo laittaa ensimmäiseksi oikeaksi työvuoroksi välivuoro, jolloin hän sai tarvittaessa tukea ja apua toiselta myyjältä. Nykyään välivuoroja ei kuitenkaan enää pääsääntöisesti käytetä, joten uusi myyjä on perehdyttämiskuorojen jälkeen yksin töissä.

9.1.2 Myyjät

Haastatelluista myyjistä kahden perehdyttäminen oli perustunut myymälävastaavan itse tekemään listaan, jonka mukaan käytiin työhön liittyvät asiat läpi. Pisimpään töissä olleen myyjän kohdalla ei ollut käytetty mitään muistilistaa, vaan toiset myyjät olivat opettaneet perehdyttämisen aikana sen, mitä katsoivat tarpeelliseksi. Vuosia sitten aloittaneena myyjä kertoi, että perehdyttäminen oli aika suurpiirteistä eikä niin yksityiskohtaista kuin nykyään. Kaikki kolme myyjää olivat sitä mieltä, että Makuunilla ei ole minkäänlaista yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa vaan myymälävastaava tekee itse paperille sellaisen tärkeiksi katsomiensa asioiden osalta. Sähköisestä Extranetistä löytyy kyllä Myyjänkansio eli ohjeistukset myyjälle, mutta ei valmista yksinkertaista lomaketta, jota voisi käyttää muistilistana perehdyttämisen aikana. Kenellekään haastatelluista myyjistä ei ollut tehty henkilökohtaista perehdyttämissuunnitelmaa, jossa olisi huomioitu heidän mahdollinen aikaisempi työkokemuksensa, eikä muutoinkaan esitelty suunnitelmaa ennen perehdyttämisen alkua. Tosin uusimman myyjän kohdalla myymälävastaava oli kyllä huomionut, että hän on ollut ennenkin asiakaspalvelussa töissä, joten perusasioita kuten tervehtimistä ja kiittämistä ei tarvinnut opettaa.

Uusimman myyjän perehdyttäminen oli kestänyt 3-4 työvuoroa, hän ei muistanut asiaa aivan tarkasti. Kaksi vuotta Makuunilla töissä olleen myyjän perehdyttäminen oli kestänyt kolme työvuoroa ja pisimpään, seitsemän vuotta Makuunilla olleen perehdyttäminen oli hoidettu kahden työvuoron aikana. Hän piti perehdyttämisaikaansa melkoisen lyhyenä.

Kaksi päivää. Se oli aika lyhänen aika ja sitten heitettiin susille...

Kaikki kolme myyjää olivat sitä mieltä, että liikkeen myymäläpäällikkö on vastuussa perehdyttämisestä, mutta käytännössä toiset myyjät toteuttavat perehdyttämisen. Myyjistä kahden pidempään Makuunissa töissä olleen perehdyttämiseen ei myymälävastaava ollut osallistunut, ja he olivatkin sitä mieltä, että olisi parempi jos myymälävastaava hoitaisi enemmän perehdyttämistä. Myymälävastaava tietää miten asiat pitää oikeasti tehdä, ja muille myyjille voi olla muodostunut tapoja, jotka eivät ole toivottuja.

Kyllä mun mielestä se olis parempi jos se myymäläpäällikkö hoitais enemmän sitä koska silloin se myymäläpäällikkö kertoo miten ne asiat oikeesti pitäis tehdä eikä tuu mitään käytäntöjä tai tapoja mitä niille myyjille on tullut, jotka voi olla esim. vääriä, ettei niitä anneta eteenpäin.

Myymälävastaavan perehdyttäjänä toimimisen haasteena myyjät kuitenkin näkivät sen, että hän on yleensä töissä vain arkisin aamuvuoroissa ja myyjät ovat yleensä sellaisessa elämäntilanteessa, että opiskelevat päätoimisesti ja työskentelevät siinä ohella. Näin ollen he eivät välttämättä pääse arkisin työvuoroon samaan aikaan kuin myymälävastaava. Tähän mietittiin ratkaisuksi sitä, että myymälävastaava tekisi satunnaisesti myös iltavuoroja silloin kun liikkeeseen tulee uusi työntekijä. Tällä tavalla hän pystyisi paremmin kontrolloimaan sitä, että asiat tulee kerrottua ja opeteltua oikealla tavalla.

Uusin haastatelluista myyjistä koki, että myös hänen esimiehensä oli perehdyttänyt häntä eli hän oli ollut ainakin jonkin aikaa esimiehensä kanssa samassa työvuorossa. Hänen liikkeessään oli sellainen tilanne, että myymälävastaava oli vaihtunut puoli vuotta aikaisemmin ja muut työntekijät olivat edellisen myymälävastaavan perehdyttämiä. Vastuuhenkilön vaihtuessa tulee usein eteen tilanne, jossa uudella vastuuhenkilöllä saattaa olla erilaiset toimintatavat kuin vanhalla. Kyseinen myyjä kokikin ehkä muiden työntekijöiden tapojen olevan hieman erilaisia mitä nykyinen myymälävastaava edellytti.

Siis välillä ei ihan tiennyt, että mitkä on ne myymäläpäällikön haluatavat tavat tehdä työtä koska sai perehdytyksen osittain muilta työntekijöiltä ja sit kun ne tavat millä ne hoitaa jonkun tilanteen tai pitää taukoja voi olla eri kun mitä se myymäläpäällikkö on ajatellut, et vähän jäi sit semmoinen fiilis, et tekeekö nyt oikein näitä asioita.

Tämän vuoksi hän oli sitä mieltä, että olisi ehkä parempi jos myymälävastaavan kanssa olisi ollut enemmän perehdyttämistä.

Muutama kuukausi sitten Makuunilla työt aloittanut myyjä kertoi, että hänen perehdyttämisesä aikana käytiin läpi aluksi perusasioista työsuhteesta, kuten työehtosopimus ja työsopimusasiat. Sen jälkeen katsottiin käytännön asioita eli työvuorossa toimimista ja työtehtäviä. Hän koki, että aika vähän on tullut vastaan sellaisia tilanteita nyt jälkeinpäin, joita ei olisi käyty perehdyttämisen aikana läpi.

Kenellekään myyjistä ei ollut kerrottu Makuunista organisaationa mitään perehdyttämisen aikana. Uusin myyjä oli itse lukenut Myyjänkansiosta tietoa Makuunista, ja samaa kertoivat muut myyjät. Perehdyttäminen oli kahden pisimpään Makuunissa töissä olleen kohdalla lähtenyt liikkeelle työtehtävien opastuksesta siten, että he pääsivät heti itse kokeilemaan esimerkiksi elokuvien palauttamista ja vuokraohjelmaa sitä kautta. Myyjät kokivat erittäin hyväksi sen, että pääsivät heti kokeilemaan työtehtäviä käytännössä, sillä vierestä katsomalla ei niitä opi. Kaksi pidempään töissä ollutta myyjää olivat molemmat sitä mieltä, että minkäänlainen useamman tunnin mittainen esitelmä Makuunista ei ole tarpeellinen, mutta pieni esittely perehdyttämisen aluksi voisi olla paikallaan. Nyt tiedon hankkiminen Makuunista yrityksenä jäi oman aktiivisuuden varaan kaikilla kolmella myyjällä.

Yhden haastattelemani myyjän perehdyttämisen aikana oli käyty läpi myös turvallisuusasioita, esimerkiksi ryöstötilanteessa toiminta, ja näytetty missä sijaitsevat palosammuttimet. Sen sijaan toinen myyjä oli esimerkiksi itse huomannut palosammuttimen sijainnin vasta oltuaan jo pidemmän aikaa Makuunin palveluksessa. Kolmannen myyjän kanssa ei ollut puhuttu turvallisuusasioista, ja hän kertoikin itse kysyneensä jossain vaiheessa jo työt kunnolla aloittaneena, oliko liikkeessä jonkinlaista hälytysnappia mahdollisia ryöstötilanteita varten. Turvallisuusasiat ovat kuitenkin työntekijän kannalta erittäin tärkeitä, joten mielestäni nämä olisi hyvä saada sisällytettyä perehdyttämiseen.

Kenellekään myyjälle ei ollut kerrottu perehdyttämisen aikana työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten työterveyspalveluista. Niistä sai ottaa selvää itse, mutta ainakaan pisimpään töissä ollut myyjä ei kokenut sitä ongelmaksi.

työilmapiiri oli semmonen, että voi just soittaa ja kysyä sinne työpaikalle, että mitä mun pitää tehdä, et en mä edes kokenut, että sitä olis tarvinnut mitenkään erikseen siinä aluks käydä läpi, että mitä pitää tehdä jos tule kipeeks tai muuta. Kyllä se ihan hyvin suju.

Uusin myyjä sanoi, ettei vielääkään ole tietoinen työterveyteen liittyvistä asioista.

Molemmat pidempään Makuunin palveluksessa olleet myyjät olivat tulleet aikoinaan töihin tuttaviansa kautta, joten he tiesivät jo entuudestaan palkkaan ja työsuhde-

etuihin liittyvät asiat. Kolmannelle myyjälle ne oli kerrottu jo haastattelutilanteessa, joten kenenkään kohdalla niitä ei ollut tarvetta käydä läpi enää perehdyttämisen aikana.

Kaikkien kolmen perehdyttäminen painottui työhönopastukseen, jonka ohessa kerrottiin yleisistä toimintatavoista työvuorossa, kuten työvaatetuksesta, ruokailumahdollisuudesta, puhelimeen vastaamisesta yms.

9.2 Onnistunut perehdytys ja perehdyttämiseen liittyvät haasteet

9.2.1 Esimiehet

Perehdyttämisellä pyritään tietenkin onnistuneeseen lopputulokseen ja esimiehet katsoivat, että myyjän kannalta perehdyttäminen on onnistunut, kun hän selviää itsenäisesti jostakin hankalammasta asiakaspalvelutilanteesta. On myös tärkeää, että työntekijällä on varma olo ja että hän kykenee olemaan yksin työvuorossa ilman, että joutuu soittamaan liikkeen muille työntekijöille useasti kysyäkseen neuvoa työtehtäviinsä ja asiakaspalvelutilanteisiin. Työnantajalle ja asiakkaille esimiehet kokivat onnistuneen perehdyttämisen näkyvän pienempänä virhemääränä. Virheistä seuraa tyytymättömiä asiakkaita ja negatiivista asiakaspalautetta.

Keskustelimme myös perehdyttämiseen liittyvistä haasteista. Suurimpana haasteena molemmat esimiehet näkivät ajan vähyyden. Aikaa on käytettävissä perehdyttämiseen liian vähän ja tietoa on liian paljon. Kaikkea ei mitenkään ehditä käydä läpi, ja myyjän omalle vastuulle jää tiedon etsiminen myyjän kansioista tai sähköisestä Markkuinin sisäisestä viestintäkanavasta, Extranetistä. Uutta tietoa ja uusia käytäntöjä tulee koko ajan, joten pitkään töissä olleidenkin myyjien on päivitettävä tietojaan ajan tasalle. Tietoa ja ohjeistusta kuitenkin on todella paljon olemassa, lähinnä se tieto pitää vain etsiä.

Toinen esimiehistä nimesi perehdyttämisen haasteeksi työntekijöiden vaihtuvuuden. On kuulemma välillä vaikeaa löytää työntekijöitä, jotka pysyvät töissä. Hänellä on ollut tapauksia, joissa uusi työntekijä on kolmen harjoitteluvuoron jälkeen todennut,

ettei tämä työ olekaan hänen juttunsa ja lopettanut työt siihen. Yleisimmäksi syyksi kyseinen esimies koki sen, että henkilöt ovat olleet niin nuoria. Välillä on myös ollut ongelmia uuden myyjän oman motivaation kanssa. Tällaisissa tilanteissa ensin on yritetty keskustelemalla saada asia ratkaistua ja henkilön asenne muuttumaan, mutta jos se ei ole auttanut, on ainoana vaihtoehtona ollut työsuhteen irtisanominen koeajalla.

Perehdyttämisen onnistumisen seuraamisena käytetään usein itse tehtyä opeteltavien asioiden tarkistuslistaa. Toinen haastatelluista esimiehistä on aina itse uuden henkilön kanssa ensimmäisen perehdyttämisvuoron, jonka jälkeen hän jättää muille työntekijöille listan asioista, joita tulee vielä käydä uuden myyjän kanssa läpi. Asioita on kuulemma kuitenkin niin paljon, että niitä kaikkia on mahdotonta listata paperille. Esimiesten mielestä onkin erityisen tärkeää, että uusi myyjä osaa hakea tietoa itse, koska sitä on paljon saatavilla.

Makuuni ei varsinaisesti puhu ohjeistuksessaan perehdyttämisestä vaan työhönopastuksesta. Ilmeisesti tarkoitus on, että työhönopastus kestää kolme työvuoroa, mutta kokonaisvaltaista työhön perehdyttämistä on mahdotonta suorittaa niin lyhyessä ajassa. Esimiehet katsovatkin, että perehdyttäminen jatkuu siihen asti kunnes työntekijä pystyy toimimaan työvuoroissa samalla tavalla kuin jo pidempään olleet myyjät. Varsinaisten perehdyttämistyövuorojen jälkeen perehdyttäminen jatkuu esimerkiksi monessa liikkeessä käytössä olevan päiväkirjan avulla, jonne myymälävastaava ja muut työntekijät voivat kirjoittaa ohjeita ja kysymyksiä. Monesti asioita tulee mieleen vasta perehdyttämistyövuorojen jälkeen ja silloin niistä on mahdollista viestiä päiväkirjan välityksellä. Makuunissa työskentelyyn liittyy paljon tilanteita, jotka eivät ole jokapäiväisiä, joten niitä ei välttämättä tule harjoiteltua perehdyttämistyövuorojen aikana.

9.2.2 Myyjät

Myyjien mielestä onnistuneella perehdyttämisprosessilla pyritään siihen, että myyjälä on varma olo omasta toiminnastaan ja hän kykenee työskentelemään itsenäisesti.

Sillain, et olis aika varma siitä omasta toiminnastaan siellä liikkeessä, että ei sit tuu semmonen epävarma olo koko ajan, että en mä osaa tätä,

en mä pysty tähän, en mä tiedä tästä mitä mun pitäis tehdä täällä, et se olo ei oo mikään kauheen kiva. Et sillain, et olis varma olo siä.

Yksi myyjistä oli sitä mieltä, että itseluottamuksen puute saa pyytämään herkemmin apua esimieheltä tai muilta myyjiltä. Jos ei luota itseensä ja siihen, että osaa tehdä työnsä, tulee esimerkiksi soitettua koko ajan esimiehelle ja kysyttyä neuvoa, vaikka periaatteessa asian jo osaisi. Tämän myyjän mielestä perehdyttämisen tarkoitus on varmistaa, että myyjä selviää myös vähän erikoisemmista asiakaspalvelutilanteista ja kykenee pitämään asiakkaat tyytyväisinä. Uusimman myyjän mielestä onnistuneen perehdyttämisen lopputulos on sellainen, että myyjä pystyy toimimaan itsenäisesti ja viemään työpäivän läpi hyvin ja ilman ongelmia.

Myyjät pohtivat myös perehdyttämisen merkitystä työntekijän, työnantajan ja asiakkaan kannalta. Myyjät painottivat työntekijän omaa varmaa oloa ja myös sitä, että kaikilla työntekijöillä on yhteiset säännöt, joita jokainen noudattaa työvuoron aikana.

On se paljon kivempi tulla töihin kun tietää mitä tekee. On semmonen varmuus. Ois inhottavaa jos olis hirveen epävarma ja joutuis koko ajan soitteleen esimiehelle ja kyseleen.

Työnantajan myyjät kokivat hyötyvän myyjän onnistuneesta perehdyttämisestä siten, ettei satu niin paljon virheitä, joista aiheutuu reklamaatioita asiakkaiden taholta. Myös työntekijän oma tyytyväisyys kasvaa kun työnsä osaa.

Kyl se myyjä ittekin on varmaan ilosempi työntekijä jos se osaa siellä jotain tehdä.

Työntekijän tyytyväisyys on tietenkin myös työnantajan hyöty, joten näen henkilökohtaisesti itse tärkeänä sen, että työntekijät voivat hyvin ja viihtyvät työssänsä. Perehdyttämiselläkin on iso vaikutus siihen. Yksi myyjistä vielä kiteytti tämän aiheen siten, että työt tulee varmasti hoidettua paremmin, kun myyjä on tietoinen oikeista asioista ja toimintatavoista.

Myyjät kokivat myös perehdyttämisen merkityksen asiakkaalle tärkeänä. Asiakkaan kannalta olisi parasta, jos myyjästä ei huomaa, että hän on ensimmäisessä työvuorossaan yksin. Kaikkien myyjien pitäisi myös pystyä tarjoamaan asiakkaalle samanlaista palvelua.

Myyjän ei tosiaan tarvis sanoo, et tää on mun eka päivä tai, et tää on mun toka päivä vaan, että se on sillain niin kun varma, ja sit, et kaikilla

myyjillä on samat säännöt ettei sillä ole periaatteessa väliä kuka siinä on myyjänä sille asiakkaalle, että sit saa samanlaista palvelua kaikilta myyjiltä.

Uusin myyjistä oli sitä mieltä, että onnistuneen perehdyttämisen jälkeen asiakas saa oikeanlaista palvelua ja myyjä osaa kertoa kaikista tarjouksista ja tietää asiakkaan oikeudet. Myyjän työ on se mikä näkyy Makuunista ulospäin eniten, joten kaikki osapuolet hyötyvät onnistuneesta perehdyttämisestä.

Saa oikeeta palvelua, että just sille kerrotaan kaikista tarjouksista ja kaikesta mitä sille kuuluu, oikeuksista ja tälleen. Onhan se silleen niin kun kokonaan Makuunillekin ulospäin se myyjän työ niin kun näkyy, että kaikki hyötyy jos se perehdytys onnistuu hyvin.

Kaikki myyjät olivat siis sitä mieltä, että perehdyttämisen onnistumisella on vaikutusta niin työntekijään, työnantajaan kuin asiakkaaseenkin. Mikäli perehdyttäminen jää puutteelliseksi, seuraa siitä myyjälle itselleen huonoa mieltä kun ei osaa asioita ja tulee virheitä. Tästä saattaa seurata, ettei myyjästä ole mukava tulla töihin jos pitää pelätä, että tekee lisää virheitä. Kysyessäni myyjiltä puutteellisen perehdyttämisen negatiivisia vaikutuksia yksi heistä vastasi, että puutteellisen perehdyttämisen jälkeen työntekijä ei pärjää itsenäisesti työssään ja muut myyjät tai esimies saattavat joutua neuvomaan myyjää toistuvasti. Myös asiakkaille voi jäädä negatiivinen mielikuva koko toimipisteestä ja ketjusta.

No just se, että jos ei oikein ite työntekijä pärjää niin sitten se ehkä raskittaa muita työntekijöitä ja esimiestäkin kun joutuu kyseleä silleen ja myös asiakkaitakin jos ne joutuu sellaiseen tilanteeseen, että myyjä toimii väärin niin sitten niillekin voi aiheutua vaivaa siitä ja tulla negatiivinen mielikuva koko paikkaa kohtaan.

Myös toinen myyjä oli sitä mieltä, että mikäli työntekijä tekee virheitä usein, saattaa asiakkaalle muodostua suurempi kynnys tulla asioimaan uudestaan liikkeessä. Yleisesti ottaen haastatellut myyjät näyttivät olevan sitä mieltä, että huonosti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa negatiivisesti kaikkiin kolmeen osapuoleen eli työntekijään, työnantajaan ja asiakkaaseen.

Pisimpään Makuunissa töissä olleet myyjät olivat kokeneet suurimmaksi haasteekseen perehdyttämisessä ajan vähyyden.

Mulle ainoa haaste oli justinsa se aika, et se tuntu mun mielestä niin hirveen mahdottomalta se kaks päivää ja sit jää vähän niin kun yksin niin, niin, niin...

Niin siis se on tosi tiivis vaikka mullakin oli se kolme vuoroa niin kyllä mä muistan, että en mä silloin vikana vuorona kun mä menin sinne, mä olin ihan varma, että en mä osaa mitään. Ja sit kun Makuunikin on semmonen työpaikka jossa ollaan yksin, ku harvoissa sit loppujen lopuksi kumminkaan ollaan niin ei oo ketään sit enää keltä voi kysyä.

Uusimmalla myyjällä oli 3-4 perehdyttämivuoronsa jälkeen ollut ensin pari välivuoroa, joiden aikana perehtymistä oli saanut jatkaa työskennellen toisen myyjän kanssa samassa vuorossa muutaman tunnin ajan. Hän koki, että tämän ansiosta aika ei ollut haaste ja mikäli perehdyttäminen olisi kestänyt vielä pidempään, olisi se ollut lähinnä kertausta. Hän kuitenkin nimesi kohtaamakseen haasteeksi tilityksen teon, jota hän joutui käymään katsomassa toisen myyjän tekemänä muutamana kertana erikseen.

Yksi myös kertoi miten hänen aloittaessaan jälkeinpäin ajatellen yksinkertaiset asiat tuntuivat alussa haasteellisilta ja mahdottomilta. Asiaa tuli niin paljon, ettei mitään ollut mahdollista omaksua heti perusteellisesti. Se oli toisaalta hänen mielestään hyvä asia, sillä monia asioita ei tarvinnutkaan heti kyetä yksin työvuorossa tekemään, vaan niitä kerrattiin vielä aina kun tehtävä oli ajankohtainen. Yhtenä esimerkkinä tästä hän antoi uusien elokuvien tarroittamisen ja viemisen vuokrausjärjestelmään.

Eräs myyjistä mainitsi haasteeksi myös sen, että ei ollut mitään yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa, jossa olisi lukenut kaikki asiat mitä pitää opettaa. Hänen kohdallaan ei ollut huomattu opettaa ihan kaikkia työhön oleellisesti liittyviä asioita, mikä aiheutti hämmentävän tilanteen hänen ollessaan yksin työvuorossa.

Mulle esim. ei opetettu miten perustetaan uusi asiakas, sitten tuli jo jolla ei ollut tietoja ja ihmettelin miksei kone ota tietoja henkkareista ja mä menin ihan jäihin ja vaikka siellä lukee ne ohjeet miten perustetaan ja kaikki mut en mä tajunnut.

Eli vaikka ohjeet ovat olemassa, tilanteen tullessa eteen uudet myyjät eivät välttämättä osaa niitä etsiä tai käyttää.

Kohtaamistaan haasteista myyjät olivat selvinneet työyhteisön tuella. Työilmapiiri oli niin hyvä, että työkaverille tai esimiehelle uskalsi soittaa epävarman tilanteen tullen.

Vaikka tällaisia tilanteita ja virheitä tuli aluksi, niiden korjaamisesta oppi. Työhön perehtyminen siis tavallaan jatkui perehdyttämismuorojen jälkeen yllättävien, ratkaisua vaativien tilanteiden myötä, koska kaikkea ei ehditty käydä läpi perehdyttämismuorojen aikana. Toinen yli kaksi vuotta Makuunilla töissä olleista myyjistä korosti myös, että on erittäin tärkeää kyetä pysymään rauhallisena asiakaspalvelutilanteissa, vaikka virheitä tulisi ja jono kassan takana kasvaisi. Myyjän ei kannata ottaa virheitä itseensä vaan ajatella, että hän tekee parhaansa ja kyllä se jono siitä vähitellen lyhenee. Uusimman myyjän kokemana ainoa haaste oli tilityksen teko, ja sen hän ratkaisi parilla ylimääräisellä opettelukerralla. Viralliset perehdyttämismuorot eivät siis riittäneet siihen, että työvuorossa pärjäisi täysin yksin ilman apua.

Haastatellut myyjät kertoivat, että heidän saamansa perehdyttämisen onnistumista ei mitattu varsinaisilla kehityskeskusteluilla tai palautelomakkeella. Tapahtuneista virheistä kuitenkin sai palautetta seuraavassa työvuorossa, ja sitä kautta selvisi, jos johonkin työn osa-alueeseen piti perehtyä vielä tarkemmin. Yksi myyjistä koki, että virheiden kautta oppi ja niistä ei koskaan tultu sanomaan syyttävästi, vaan palaute oli rakentavaa ja kehittävää. Kysyin myyjiltä, olisivatko he toivoneet jossain vaiheessa perehdyttämismuorojen jälkeen pidettyä pientä keskustelua, jossa olisi kysely heidän tuntemuksiaan perehdyttämisen onnistumisesta. Molemmat pidempään töissä olleet myyjä olivat sitä mieltä, että virallisten perehdyttämismuorojen jälkeen olisi voinut olla jokin tilaisuus, jossa olisi voinut rauhassa kysyä esimieheltä mieltä askarruttamaan jääneitä asioita. He kuitenkin kokivat, ettei keskustelun tarvitsisi olla mitenkään kovin virallinen, ja he olivat myös kyenneet välivuoroissa kysymään muilta työntekijöiltä tarkentavaa tietoa. Nykyään tilanne on toinen, kun välivuoroja ei ole eli uudella myyjällä ei ole välttämättä tilaisuutta keskustella muiden myyjien kanssa muulloin kuin hetken työvuoron vaihtuessa. Kolmannen myyjän esimies oli kysellyt perehdyttämismuorojen jälkeen ”miten menee” ja muutenkin huolehtinut, että uusi myyjä pärjäsi. Myyjän mielestä päiväkirja toimi mainiona apuvälineenä perehdyttämismuorojen jälkeen, koska sinne pystyi kirjoittamaan mitä oli työvuorossaan tehnyt ja vastaavasti sitä kautta sai palautetta tekemisistään. Varsinaista palautetta ei keneltäkään myyjältä ollut pyydetty saamastaan perehdyttämisestä.

Kaksi myyjistä oli ollut mukana perehdyttämässä uusia myyjiä työhönsä. He kokivat tämän vain positiivisena asiana, sillä yleensä työvuorossa ollaan yksin, joten heistä

oli mukavaa kun seurana oli toinen myyjä. Uuden myyjän kannustaminen oli mukavaa ja tuntui hyvältä luoda uskoa siihen, että hän vielä oppisi kaikkia asiat.

Mä tykkäsin kans kauheesti kun siinä just voi vähän niin kun sillain just olla sille uudelle työntekijälle, et sä opit kyllä nää kaikki vaikka tuntuu vaikeelta ja tsempata ja tuntui just hyvältä kun sai olla mukana siinä sit auttamassa.

Ohjeistuksena perehdyttämiseen heillä oli käytössään myyjän kansio ja myymälävaastavaan tekemä lista asioista jotka pitää käydä läpi. Listan asiat jaettiin kolmelle perehdyttämisvuorolle sillä taktiikalla, että aloitettiin helpommista perusasioista ja esimerkiksi tilitystä harjoiteltiin vasta toisessa harjoitteluvuorossa. Molemmat myyjät kertoivat, että listassa olleiden asioiden käsittelyjärjestystä ei tarvinnut noudattaa tarkasti, vaan asioita käsiteltiin silloin kun niitä asiakastilanteissa sattui tulemaan vastaan. Haasteena asioiden opettelussa oli se tosiasia, että asiakkaita ei välttämättä käynyt perehdyttämisvuoron aikana kovin paljoa eikä vaikeampia tilanteita päässyt harjoittelemaan käytännössä. Toinen myyjistä kertoikin itse luoneensa tilanteita uudelle myyjälle, jotta tämä saisi asiasta konkreettista harjoitusta.

Niin ehkä suurin ongelma siinä tuli, että kun niitä asiakkaita ei ihan hirveesti käy ja kun just niitä ongelmatilanteita ei tuu niin sit piti, mä ainakin tein sillain, et mä leikin sitä asiakasta kun ei välttämättä tullut mitään lahjakortteja sen kolmen päivän aikana tai mitään, sit piti vaan niin kun sillain kun tekemällä sen oppii eikä vaan sillain pälättämällä.

Molemmat pidempään töissä olleet myyjät halusivat jatkossakin olla mukana perehdyttämässä uusia myyjiä, ja myös vähän aikaa sitten aloittanut myyjä koki, että se voisi olla mukavaa.

9.3 Perehdyttämisen tehostaminen tulevaisuudessa

9.3.1 Esimiehet

Koska uudelle myyjälle on todella paljon opetettavaa asiaa ja vastaavasti tähän on käytettävissä melko vähän aikaa, tulee virallisten perehdyttämisvuorojen aihepiirit määrittellä tarkasti. Esimiehet katsovat, että tärkeimpiä asioita, jotka on ehdottomasti ehdittävä käymään läpi perehdyttämisvuorojen aikana, ovat asiakaspalveluperiaatteet, kassajärjestelmän käyttö ja tilityksen teon opettelu. Varsinkin asiakaspalvelu ja

kassajärjestelmän käyttö ovat sellaisia asioita, joilla on suora yhteys asiakastytyvyyteen, sillä asiakaspalvelutilanteessa mahdollisesti tapahtuva isompi virhe painuu varmasti asiakkaan mieleen. Sen sijaan esimerkiksi myymälän varastossa tavaroiden laittaminen väärään paikkaan ei ole niin vaarallista. Ensisijaisen tärkeää on siis, että myyjä osaa työtehtävänsä ja varsinkin asiakkaan kohtaamiseen liittyvät tilanteet. Makuunissa perehdyttämismuorot ovatkin siis pitkälti työhönopastusta, ja tutustuminen muihin perehdyttämiseen liittyviin osa-alueisiin tapahtuu sen jälkeen melko omatoimisesti käytettävissä olevan materiaalin avulla.

Esimiehet olivat sitä mieltä, että ohjeistusta on Makuunilla aivan tarpeeksi ja jopa liikaakin. Ongelma on siinä, että sitä ei osata etsiä tai käyttää. Uudelta myyjältä vaaditaan itsenäisyyttä ja omatoimisuutta niin työtehtävissä kuin perehdyttämisessäkin, ja tämä saattaa olla jonkinlainen haaste nuorena iässä oleville työntekijöille.

Tällä hetkellä kaikissa Makuuneissa on suurin piirtein sama tuotevalikoima, joka helpottaa yleisten perehdyttämiskäytäntöjen noudattamista. Alussa uuden henkilön on hyvä noudattaa kaikessa tekemässään ohjeistusta, mutta kokemuksen karttuessa monet myyjät tekevät liikkeessä itsenäisiäkin ratkaisuja työvuorossa ollessaan. Uudelle myyjälle on kuitenkin hyvä jättää työvuorossa suoritettavat tehtävät kirjallisena ja pyytää häntä tekemään ne mainitun järjestyksen mukaisesti, sillä hän ei välttämättä osaa vielä priorisoida tehtäviä itsenäisesti. Ajan kuluessa myyjät oppivat itsekin huomaamaan mikä on tärkeää ja mitkä tehtävät on ehdottomasti hoidettava kyseisen työvuoron aikana.

Haastattelemiini esimiehet tuntuivat olevan tyytyväisiä nykyisiin perehdyttämiskäytäntöihin muutoin kuin käytettävissä olevan ajan osalta, eikä heillä ollut erityisiä toivomuksia uusiksi perehdyttämisen apuvälineiksi. Aikapulasta huolimatta kukaan työntekijä ei kuulemma ole koskaan antanut siitä negatiivista palautetta heille. Jos he antaisivat ohjeita uudelle myymälävastaavalle myyjien perehdyttämistä varten, painottaisivat he kärsivällistä ja kannustavaa asennetta. Asioita saattaa joutua selittämään moneen kertaan, ja on tärkeää olla uuden myyjän käytettävissä virallisten perehdyttämismuorojen jälkeen. Kun myyjä on yksin ensimmäisissä työvuoroissa, tulee myymälävastaavan puhelin suurella todennäköisyydellä soimaan useampaan kertaan, ja siihen kannattaa varautua.

1.1.1 Myyjät

Keskustelimme viimeisessä teemassa myyjien kanssa nykyisen perehdyttämistavan mahdollisesta tehostamisesta ja kehittämisestä. Aika rajoittaa vahvasti sitä, mitä ehditään käsittelemään ja miten syvällisesti asioihin voidaan perehtyä. Yhden myyjän mielestä kaikki lähtee liikkeelle uuden myyjän asenteesta, jonka on oltava kunnossa. Uudella myyjällä on oltava halu oppia, ja jos asenne on oikea, työ on mahdollista sisäistää.

Mun mielestä ihan ykkösasia on se asenne millä se tulee, että vaikka sä et osais mitään siellä niin sulla on oikeesti semmonen asenne, että sulla on semmonen asiakaspalveluasenne, että vaikka sä et osais täydellisesti käyttää sitä kassakonetta niin ainakin asiakkaat lähtee aina hyvällä mielellä kun siinä on vähän niin kun ideana se, ettei se ilman niitä asiakkaita pyöri.

Itse työtehtävistä myyjät katsoivat tärkeimmiksi kassan käytön opetteluun, liikkeen avaamiseen ja sulkemiseen liittyvät toimenpiteet ja yleisen asiakaspalvelun. Myös turvallisuusasiat koettiin erittäin tärkeiksi, sillä jos esimerkiksi tulee ryöstötilanne, ei voi soittaa kenellekään ja kysyä miten toimitaan. Myös perusasiat liittyen työvuorossa toimintaan, kuten mahdollisuudet ruokailuun ja vessassa käyntiin, tulee käydä läpi perehdyttämisen aikana. Kaikki kolme myyjää kuitenkin painottivat myyjän asenteen tärkeyttä ja sitä, että uudelle henkilölle selitetään, miten asiakkaita tulee palvella ja kohdata ja miten työvuorossa ollessa käyttäytyään. Ehdottomaksi minimiajaksi perehdyttämisen kestolle myyjät määrittivät kolme työvuoroa, koska sitä lyhyemmässä ajassa ei heidän mielestään kykene oppimaan asioita niin, että selviäisi yksin työvuorossa. Jos myyjät saisivat vapaasti päättää kauanko perehdyttäminen kestää, olisi se noin viiden työvuoron verran. Yksi myyjistä oli sitä mieltä, että perehdyttämisen määrä kannattaisi katsoa yksilöllisesti jokaisen uuden työntekijän kanssa, sillä toiset saattavat sisäistää työn nopeammin kuin toiset. Nopeasti oppivalle viisi perehdyttämisen vuoroa saattaa tuntua turhauttavalta, jos hän kokee, että mitään uutta ei enää ole tulossa ja kaikki on jo selvää.

Huomionarvoista on, että myyjät painottivat työvuorojen pituutta eli ideaali tilanne olisi sellainen, jossa perehdyttämisen vuoroja olisi viisi ja jokaisen vuoron kesto olisi 5-6 tuntia. Tänä päivänä aukioloaikoja on lyhennetty niin, että iltavuoro saattaa olla monessa liikkeessä vain kolmen tunnin mittainen. Perehdyttämisaikaa mietittäessä ei

pitäisikään laskea työvuoroja vaan työtunteja. Jos ennen perehdytettiin kolmen kuu-
den tunnin mittaisen työvuoron verran, oli se yhteensä 18 tuntia. Nykyään kolmen
tunnin vuoroilla yhteisajaksi muodostuu vain 9 tuntia eli käytettävissä on puolet vä-
hemmän aikaa.

Kysyin myyjiltä, millaista ohjeistusta tai millaisia apuvälineitä he olisivat kaivanneet
perehdyttämisen avuksi. Molemmat pidempään olleet myyjät olivat sitä mieltä, että
yleinen kirjallinen perehdyttämissuunnitelma olisi tarpeen.

*Ihan siellä Extrassa on kumminkin niin paljon kamaa etten mä ymmär-
rä miksei sellaista siellä ole, kumminkin ei sen tarvii olla just semmon-
nen mitä orjallisesti tarvii noudattaa vaan kukin myymäläpäällikkö voi
just lisätä siihen omia juttujaan mitkä siä omassa liikkeessä on tärkeitä.
Semmoinen yleinen, ettei oo, ku kyllä kaikilta unohtuu jotain niin ettei
jää sit mitään tärkeitä.*

*Ihan varmasti kaikki myymäläpäälliköt on tehnyt niin kun kirjottanut
kynällä paperiin niitä, niin oishan se paljon helpompaa myymäläpääl-
likölle ettei tarvii joka kerta erikseen sellaista tehdä kun ne asiat ei kui-
tenkaan siitä kauheesti muutu, et siä olis just valmiina joku semmonen*

Uusin myyjä oli kokenut hyödyllisenä asioiden kirjaamisen itse muistivihkoonsa.
Hän oli sitä mieltä, että kirjoittamisen kautta asiat muistaa paremmin ja myös ym-
märtää, kun on itse omin sanoin ne ylös laittanut.

Kaiken kaikkiaan haastatelluille jäi positiivinen tunne saamastaan perehdyttämisestä,
ja kaikkein parhaimpana he pitivät sitä, että perehdyttäminen oli rentoa ja sen aikana
käsiteltiin monipuolisesti eri työtehtäviä itse kokeilemalla.

*Mulle jäi siitä semmonen, et se oli tosi monipuolinen, että oltiin siinä
kassalla ja mentiin sinne leffahyllylle ja mentiin myös sinne karkkiosas-
tolle, että ei nyhötetty koko aikaa kassan takana vaan käytiin monipuo-
lisesti asioita läpi, että meni tosi nopeesti ne työvuorot kyllä.*

Lopuksi annoin vielä myyjille vapaan sanan aiheen tiimoilta, ja heistä yksi korosti
uudelleen perehdyttämiseen käytettävien työtuntien merkitystä verrattuna vuorojen
määrään.

*Ehkä se, ettei se oo se työvuorojen määrä mikä siinä ratkasee vaan se
tuntimäärä just mikä pitäis ottaa ehkä huomioon nyt varsinkin kun ne
työvuorot on vähän lyhyempiä ja se asiakasmääräkin on, että jos aa-
muvuorossa on niin siellä ei ihan liikaa niitä asiakkaita käy.*

Toinen myyjistä otti esille asian koskien erilaisia työvuoroja. Makuunilla osa-aikaiset myyjät työskentelevät pääsääntöisesti arki-iltoina, mutta viikonloppuina on myös aamuvuoroja, ja isommissa liikkeissä saattaa olla vielä välivuoroja viikonloppuisin. Olisikin tärkeää päästä kokeilemaan kaikkia työvuoroja, sillä niissä tehdään hieman erilaisia asioita.

Ehkä se, että pääsee kokeileen erilaisia vuoroja, että jos on mahdollista niin just sitä aamuvuorookin koska se, että jos vaan käy parissa iltavuorossa ja sen jälkeen menee viikonloppuna aamuvuoroon niin sit niissä ei oo pakosti niin semmonen varma tunne, että mitäs täällä aamuvuorossa pitää tehdä eli jos pääsis kokeileen just iltavuoroo ja lopussa ehkä välivuorookin ja sit sitä aamuvuorookin ni sais semmosen mahdollisimman monipuolisen kuvan...se on niin eri asia lukee siitä paperilta kun justiinsa kuulla siitä kaverilta, että nyt täytyy tällain avata tää ovi ja nyt täältä noi kaks lukoo ja sit laittaa se kun pääsee ihan oikeesti sen tekeen kaverin kanssa ekan kerran ni se vois olla ihan kiva.

Kolmas myyjistä painotti myymälävastaavan roolin merkitystä perehdyttämisen aikana ja toivoi, että myymälävastaava osallistuisi ehkä enemmän perehdyttämisen pitämiseen, jotta uusi myyjä oppisi varmasti tekemään asiat oikealla ja myymälävastaavan toivomalla tavalla.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

10.1 Sähköinen kysely

Sähköiseen kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia, ja tämä kuvaa varmasti totuudenmukaisesti sukupuolijakaumaa koko työntekijämäärän kohdalla, sillä kyseessä on naisvaltainen ala. Vastaajista ylivoimaisesti suurin osa oli 18-23-vuotiaita; yli 23-vuotiaita myyjiä oli ainoastaan hieman reilu kymmenes kaikista vastaajista. Makuuni on siis nuorien aikuisten työpaikka, vaikkakin 18-19-vuotiaiden osuus oli pienempi kuin ennakkoon itse oletin.

Suurimmalla osalla Makuunin myyjistä on taustallaan jotain muuta työkokemusta ajalta ennen Makuunia. Vastaukset muuttivat hieman näkemystäni siitä, että suurin osa Makuunin myyjistä olisi tällä hetkellä ensimmäisessä työpaikassaan, sillä 75

%:lla myyjistä oli taustallaan jo jonkinlaista muuta työkokemusta. Suurin osa oli työskennellyt Makuunissa kyselyyn vastaamisen aikaan alle yhden vuoden, ja yli viisi vuotta työskennelleitä oli vain muutama. Makuunissa on tämän perusteella melko suuri työntekijöiden vaihtuvuus, mikä asettaa omat haasteensa myös liikkeen toiminnalle ja korostaa onnistuneen perehdyttämisen merkitystä. (Kysymykset 2. ja 3.)

Perehdyttäminen oli kestänyt yleisimmin kolmen työvuoron verran, joka on Makuunin oman ohjeistuksen mukainen. Aika monen kohdalla perehdyttämistä oli kuitenkin käytetty neljä tai enemmän. Tämän perusteella voi päätellä osan myymälävastaavista olevan sitä mieltä, että Makuunin ohjeistuksen mukainen aika uuden myyjän perehdyttämiseen ei ole riittävä. (Kysymys 4.)

Valtaosassa vastauksista perehdyttämisen oli hoitanut käytännössä sekä myymälävastaava että toiset myyjät. Yli 20 % vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, että myymälävastaava ei ollut osallistunut perehdyttämisen toteuttamiseen. Teemahaastattelujen perusteella voi todeta, että tämä ei ole hyvä toimintatapa. Myymälävastaavan olisi hyvä varmistaa, että uudelle myyjälle opetetaan oikeat toimintatavat heti alusta alkaen. (Kysymys 5.)

Ainoastaan kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että heille tehtiin perehdyttämisen toteuttamista varten henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. Suurimman osan mielestä käytössä ei ollut minkäänlaista perehdyttämissuunnitelmaa, ja osa vastaajista katsoi, että heihin sovellettiin kaikille yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa. Tämä kysymys herätti eniten mietteitä, sillä kun faktat tarkistettiin, selvisi, että Makuunilla ei laadittu mitään yhtenäistä lomaketta, jossa määriteltäisiin missä vaiheessa mitään asioita käsitellään ja kuka mistäkin perehdyttämistä on vastuussa. Yleisenä perehdyttämissuunnitelmana on saatettu pitää Myyjänkansion sisällysluetteloa, jossa käytännössä kerrotaan kaikki aihealueet, joihin Makuunissa työskennellessä pitää perehtyä. (Kysymys 6.)

Tyytyväisyys perehdyttämisen keston jakautui siten, että suurin osa oli tyytyväisiä perehdytyksen keston suhteutettuna käsiteltyihin asioihin. Kuitenkin melkein puolet vastaajista koki, että aikaa oli liian vähän. Tämän kysymyksen tarkastelussa on otettava huomioon, että kaikkia vastanneita ei ollut perehdytetty samaa aikaa vaan osa

oli saanut pidemmän perehdyttämisen. Ne henkilöt, joiden perehdyttäminen oli kestänyt neljä työvuoroa tai pidempään, olivat selvästi tyytyväisempiä saamansa perehdyttämisen keston. Myös ne henkilöt, joilla oli taustallaan aiempaa työkokemusta, kokivat useammin, että perehdyttämiseen käytettävää aika oli riittävästi kuin ne joille Makuuni oli ensimmäinen työpaikka. Tästä voidaan päätellä, että aiempi työkokemus auttoi pääsemään paremmin sisälle työhön Makuunissa. (Kysymys 7.)

Kaikkien vastanneiden perehdyttämisen aikana oli luonnollisesti käyty läpi työtehtävät. Muita teoriamateriaalin valossa tärkeiksi katsottuja aihealueita oli käsitelty huomattavasti vähemmän. Työsuhdeasiat olivat tulleet tutuiksi perehdyttämisen aikana vielä suurimmalle osalle vastaajista, mutta esimerkiksi työntekijän kannalta todella tärkeitä turvallisuusasioita oli käyty läpi vain hieman yli puolen kanssa vastaajista. Makuunista organisaationa oli kerrottu hieman vajaalle kolmasosalle, ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista oli tietoinen perehdyttämisen jälkeen vain alle 10 vastaajaa. Tästä voisi päätellä, että nykyisin perehdyttämiselle varattu aika ei mitenkään riitä kaikkien tärkeiden asioiden läpikäymiseen, koska työtehtävissä on jo niin paljon opettelua. Muu Makuunin toimintaan liittyvä tieto jää työntekijän itsensä etsittäväksi monen kohdalla, ja tämä saattaa vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen yritykseen, koska hän ei välttämättä hahmota kokonaisuutta, jonka osa hän Makuunin myyjänä on.

Tämän kysymyksen vastauksia analysoitiin myös perehdyttämisvuorojen määrän mukaan, ja yllättävää oli, että tulokset eivät eronneet merkittävästi toisistaan, vaikka osa vastaajista oli saanut perehdyttämistä enemmän kuin toiset. Tämä tarkoittaa sitä, että ehkä myymälävastaavat eivät ole tulleet ajatelleeksi onnistuneen perehdyttämisen sisältävän muutakin kuin työtehtävien opastuksen. Ehkä perehdyttäminen on mahdollista hoitaa kolmessa työvuorossa (mikäli vuoron pituus on riittävä), mutta perehdyttäjän olisi hyvä kertoa uudelle myyjälle hieman Makuunista yleisesti, käydä läpi työsuhde- ja turvallisuusasiat sekä työhyvinvointiin liittyvät asiat ja vasta sitten alkaa opettaa itse työtehtäviä. Tarkasteltaessa tätä kysymystä ikäryhmittäin ja huomioidessa alle vuoden töissä olleiden yleisimmät ikäryhmät voidaan todeta, että parempaan suuntaan ollaan menossa, vaikka vielä ei läheskään kaikkien uusien työntekijöiden kanssa ole käyty läpi muita kuin työtehtäviin liittyviä asioita. (Kysymys 8.)

Suurin osa vastaajista koki perehdyttämisen vastanneen osittain heidän odotuksiaan ja tarpeitaan, joten jotain parannettavaa nykyisiin käytäntöihin siis löytyy. Hieman pidempikestoisen perehdyttämisen saaneet olivat tyytyväisempiä perehdyttämiseen kokonaisuutena kuin ohjeellisen kolmen työvuoron verran perehtyneet. Tästä voisi päätellä, että vaikka kolmea vuoroa pidempi perehdyttämisaika ei näy perehdyttämisen aikana käsiteltyjen asioiden määrässä, se selkeästi antaa uudelle työntekijälle paremmat valmiudet suoriutua työstänsä, koska pidemmän perehdyttämisen saaneet ovat tulosten valossa tyytyväisempiä. (Kysymys 9.)

Sähköiseen kyselyyn vastanneet toivoivatkin vapaassa kommenttiosiossa erityisesti lisää aikaa perehdyttämisen toteutukseen sekä selkeätä yleistä suunnitelmaa, jota noudatettaisiin. Ilmeisesti tällä hetkellä käytössä oleva Myyjänkansio ei toimi riittävänä perehdyttämismateriaalina lähinnä perehdyttämisen suunnittelun kannalta. Kansiossa on ehkä liikaa asiaa, johon muut kuin työtehtäviin liittyvät asiat hukkuvat. Lisäksi toivottiin myyjien kuuntelua, ja tämä onkin ehdoton edellytys minkä tahansa asian kehittämiseksi. Vastauksia ei voi saada ilman kysymyksiä ja vastausten kuuntelua, joten myös perehdyttämistapojen yhtenäistämässä ja kehittämisessä kaikki lähtee liikkeelle myyjien kokemusten selvittämisestä. (Kysymys 10.)

10.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelujen perusteella selvisi, että vaikka työskentely Makuunissa ei näyttäisi ulospäin kovin haasteelliselta, perustehtävien taustalla on paljon markkinointiin ja erilaisiin asiakastilanteisiin liittyviä asioita, jotka tuovat työhön jokapäiväistä haastetta. Työvuorossa ollaan yksin, joten virallisten perehdyttämismuorojen jälkeen uudella myyjällä ei ole fyysisesti läsnä ketään, jolta kysyä neuvoa vaativan asiakastilanteen tullessa eteen. Kassajärjestelmä on myös melko haastava ja tilityksen teko on vaikeaa. Normaalin myyntityön lisäksi pitäisi hallita tuoteryhmät, jotta tietää mitä asiakkaille myy, ja erityisesti elokuvien kohdalla erilaisten myyntiartikkelien määrä on huima.

Makuunin ohjeistuksen mukaan perehdyttäminen hoidetaan kolmen työvuoron aikana. Viime aikoina Makuuni on supistanut liikkeiden aukioloaikoja niin, että myös

osa-aikaisten myyjien työvuorot ovat lyhentyneet. Näin ollen perehdyttämiseen käytettävissä oleva aika on myös vähentynyt, varsinkin jos perehdyttäminen toteutetaan ainoastaan muiden myyjien toimesta esimerkiksi arki-iltavuorojen aikana. Sekä haastatellut esimiehet että myyjät pitivät suurimpana haasteena perehdyttämisen onnistumiselle käytettävissä olevan ajan rajallisuutta. Tästä huolimatta esimiehet olivat sitä mieltä, että lyhyt perehdyttämisaika ei ole pahemmin haitannut uuden työntekijän tuloa taloon, sillä kukaan ei ollut asiasta valittanut. Mieleen kuitenkin tulee, että ehkä moni uusi työntekijä ei uskalla antaa asiasta palautetta, varsinkaan jos häneltä ei sitä kysytä. Sekä haastateltujen myyjien että sähköiseen kyselyyn vastanneiden mielipiteiden perusteella nimittäin perehdyttämisaika ei ole suurimman osan mielestä tarpeeksi pitkä.

Esimiehet ja myyjät painottivat sitä, että onnistunut perehdyttäminen antaa myyjälle varman olon ja lopputuloksena myyjä kykenee toiminaan itsenäisesti työvuorossa. Liian lyhyt perehdyttäminen jättää myyjälle epävarman olon, josta saattaa aiheutua virheitä asiakaspalvelutilanteissa, ja tästä kärsivät niin myyjä itse kuin asiakaskin ja sitä kautta myös työnantaja. Kuten haastatellut myyjät sanoivat, palvelutilanteessa tapahtuneet virheet saattavat nostaa asiakkaan kynnystä tulla uudestaan asioimaan liikkeeseen. Tämä kannattaisi muistaa varsinkin nykyään, kun elokuvan voi helposti vuokrata internetin kautta. Yksi syy, miksi voisi kuvitella ihmisten haluavan hakea elokuvansa juuri Makuunin liikkeestä, on siellä asiantuntevaa palvelua antava ihminen, joka osaa kertoa elokuvista ja myös suositella niitä. Elokuvavuokraamosta ei haeta päivittäisiä tuttuja ruokatarpeita vaan viihdettä vapaa-aikaan, ja silloin asiakas haluaa tietää mitä ostaa.

Usein perehdyttämisen toteutus jää ainakin pääosin muiden myyjien tehtäväksi. Haastatellut myyjät kuitenkin olivat sitä mieltä, että myymälävastaavan osallistuminen perehdyttämisen toteuttamiseen olisi erittäin tärkeää. Näin välttyttäisiin mahdollisten väärin käytäntöjen siirtymiseen myyjältä toiselle, sillä myymälävastaava ei voi olla täysin tietoinen siitä, miten kukakin työntekijä työnsä tekee. Varsinkin jos liikkeen esimies on vaihtunut lähiaikoina, kannattaa uuden myymälävastaavan kiinnittää erityistä huomiota siihen, millaisia käytäntöjä uudelle työntekijälle opetetaan, koska ne eivät välttämättä vastaa hänen näkemystään oikeista toimintatavoista.

Itse perehdyttämisessä apuna käytetään usein liikkeen myymälävastaavan itse tekemää muistilistaa opetettavista asioista sekä Myyjänkansiota, josta löytyy kaikki mahdollinen tarvittava tieto. Asiaa kansiossa on niin paljon, että kaikkea on melko mahdotonta käydä läpi perehdyttämisen vuorojen aikana, ja siksi esimerkiksi Makuunin toimintaan tutustuminen jää myyjien omalle vastuulle. Haastatelluista esimiehistä toinen kertoi Makuunista hieman perehdyttämisen yhteydessä, mutta toisen mielestä Makuuni on sen verran tunnettu ketju, että hän ei kokenut sitä niin tarpeelliseksi. Haastatellut myyjät puolestaan olivat sitä mieltä, että perehdyttämisen alussa olisi hyvä kuulla hieman myös työnantajayrityksestä. Minkäänlaiseen monen tunnin esitelmään ei kukaan kokenut olevan tarvetta.

Perehdyttämisen toteutuksessa Makuunilla korostuu tällä hetkellä työhönopastus. Se on ymmärrettävää, koska opittavaa on paljon, mutta myyjien haastatteluista korostui myös muiden asioiden, kuten turvallisuuden, läpikäymisen tärkeys. Ryöstötilanteessa ei ole mahdollista soittaa esimiehelle neuvoa kysyäksään, ja esimerkiksi tulipalon syttyessä sammuttimen sijainnin tietäminen on ensiarvoisen tärkeää. Siksi myös nämä asiat kuuluvat perehdyttämiseen ja edesauttavat työntekijän valmiuksia selviytyä tehtäviensä lisäksi myös yllättävistä tilanteista.

Esimiesten mukaan työsuhdeasiat, kuten palkkaus ja henkilökuntaedut, käydään yleensä läpi jo työhaastatteluvaiheessa. Näistä asioista kaikki haastatellut myyjät kokivatkin olleensa tietoisia jo ennen varsinaisia perehdyttämispäiviänsä. Sen sijaan esimerkiksi työterveysasioita ei ollut käsitelty kenenkään myyjän perehdyttämisessä lainkaan. Tätä ei kuitenkaan nähty varsinaisesti ongelmana, sillä ainakin yhden haastatellun myyjän työpaikalla ilmapiiri oli ollut niin hyvä ja avoin, että sairastilanteen tullessa eteen oli helppo soittaa töihin ja kysyä toimintaohjeita. Uusilla työntekijöillä olisi kuitenkin hyvä olla tietoa näistä asioista ja esimerkiksi työhöntulotarkastuksesta jo ennen kuin itse tilanne on käynnissä. Tämänkään aihealueen läpikäymiseen ei kulu kauan aikaa eli työhyvinvointiin liittyvät asiat kannattaisi ottaa mukaan jokaisen liikkeen perehdyttämistoimenpiteisiin.

Sekä esimiehet että myyjät kokivat onnistuneen perehdyttämisen tuovan varmuutta myyjän omaan toimintaan ja oloon. Onnistuneen perehdyttämisen jälkeen myyjä kykenee selviytymään itsenäisesti työvuorossa ja osaa myös käyttää saatavilla olevaa

ohjeistusta, sillä kaikkea perehdyttämisen aikana läpikäytyä materiaalia ei mitenkään voi muistaa heti ulkoa. Työnantajalle hyvä perehdyttäminen näkyy työntekijän tekemien virheiden vähyytenä. Yksi haastatelluista myyjistä myös koki, että hyvin perehdytetty myyjä on myös iloisempi työntekijä, ja tämä tietysti on työnantajallekin iso hyöty. Iloinen ja motivoitunut työntekijä tekee työnsä varmasti paremmin kuin toiminnastaan epävarma ja perehdyttämiseensä tyytymätön työntekijä. Myös asiakas hyötyy onnistuneesta perehdyttämisestä, sillä silloin hän saa juuri oikeanlaista ja asiantuntevaa palvelua eikä joudu kärsimään mahdollisista uuden työntekijän tekemistä isoista virheistä. Myyjät olivat selvästi tiedostaneet sen, että sattuneiden virheiden myötä asiakkaiden paluu asioimaan uudestaan liikkeeseen saattaa vaarantua.

Työtehtävien onnistuneen hoitamisen kannalta välttämättömät asiat, jotka Makuunin myyjän perehdyttämisen aikana on käytävä läpi, ovat asiakaspalveluperiaatteet, kassajärjestelmän käyttö ja tilityksen teon opettelu. Haastatellut myyjät kokivat tärkeiksi asioiksi käytännön toiminnan lisäksi turvallisuusasiat. Tutustuessani tämän työni kautta laajasti teoriatietoon perehdyttämisestä olen sitä mieltä, että myös aiemmin mainitsemani asiat työnantajayrityksestä kertomisesta, työsuhde- ja työterveysasioista turvallisuusasioiden ja työhönopastuksen lisäksi ovat tärkeitä juuri uuden työntekijän sitouttamisen kannalta. Tällä viiden asian kokonaisuudella perehdytyksessä päästään varmasti onnistuneeseen lopputulokseen.

Tällä hetkellä Makuunissa käytetään Myyjänkansiota perehdyttämisen lähtökohtana ja lisäksi jokainen myymälävastaava yleensä tekee itse listan perehdytyksen aikana käsitellyistä asioista. Tässä piilee se vaara, että jokin tärkeä asia saattaa jäädä kokonaan välistä, mikäli se ei ole tullut myymälävastaavalle mieleen. Myyjien haastattelun perusteella tällaiselle yleiselle suunnitelmalle vaikutti olevan Makuunilla tarvetta, sillä tällä hetkellä paljon tietoa sisältävästä Extranetistä ei löydy esimerkiksi valmiita lomakkeita perehdyttämisen suunnittelua varten. Myyjistä yksi ihmettelikin kovasti, miksi siellä ei sellaista ole.

Sekä haastatellut myyjät että esimiehet kehittäisivät perehdyttämistä jatkossa lisäämällä perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Myyjät myös kaipasivat kunnon perehdyttämissuunnitelmaa sekä esimiehen osallistumista enemmän perehdyttämisen toteuttamiseen väärin käytäntöjen oppimisen estämiseksi. Myös jonkinlainen palautekes-

kustelu voisi olla paikallaan, tilanne, jossa olisi aikaa käydä läpi niitä asioita, jotka ovat myyjälle vielä epäselviä. Yksi esimiehistä nimesi perehdyttämisen haasteeksi myös vaikeuden löytää uusia työntekijöitä, jotka jäävät taloon. Hänen kohdalleen oli sattunut muutama henkilö, jotka olivat lopettaneet työt perehdyttämismuorojen jälkeen todettuaan, että kyseinen työ ei ollutkaan heitä varten. Teoriaosuudessa mainitaan, että yhtenä perehdyttämisen tavoitteena on vahvistaa henkilön päätöstä liittyä organisaation työntekijöiden joukkoon. Tällaisissa tilanteissa olisi varmasti hyvä käydä läpi kyseisen henkilön kohdalla toteutettu perehdyttämisprosessi ihan siltä varalta, että sen aikana on saattanut tulla eteen jonkinlaisia kompastuskiviä. Toki syynä voi olla myös uuden henkilön nuoruus ja epävarmuus siitä, mitä hän todella haluaa tehdä, mutta myös muut vaihtoehdot kannattaa ottaa huomioon.

Perehdyttämisprosessia voidaan kehittää vain kuuntelemalla perehdyttämisen kohteena olleita eli myyjiä. Tietyt rajat, joiden puitteissa toimitaan, voidaan antaa valmiiksi, mutta jokainen ihminen on erilainen ja oppii eri tavalla sekä eri tahtiin. Siksi olisikin erittäin tärkeää huomioida jokainen uusi työntekijä yksilönä perehdyttämistä suunniteltaessa. Kuten eräs myyjistä sanoi, perehdyttämismuorojen määrän voi esimerkiksi suunnitella sen mukaan miten nopeasti henkilö oppii. Toisille voi riittää hyvinkin kolme perehdyttämismuoroa ja joku toinen taas saattaa tarvita viisi muoroa omaksuakseen tarvittavat asiat ja saavuttaakseen varman olon. Omasta toiminnastaan ja osaamisestaan varma työntekijä on hyvällä mielellä töissä ja hoitaa työtehtävänsä hyvin, jolloin asiakkaat saavat laadukasta palvelua.

Makuunin myyjät toimivat yrityksen käyntikortteina, ja kuten Myyjänkansiossa sanotaan: ”Hyvän asiakaspalvelun perusta on myyjän hyvä ammattitaito ja palveluasenne. Hyvät tiedot sekä elokuvista, vuokraustoiminnasta että oheistuotteista syntyvät työhön oppimisen kautta, jonka olennainen osa on työhön perehdyttäminen ja perehtyminen. Hyvän asiakaspalvelun perusta on myyjän hyvä ammattitaito ja palveluasenne.” (Makuunin Myyjänkansio 2012.) Tätä perehdyttämisprosessia tämä oppinnäytetyö toivottavasti selkeyttää ja kehittää.

10.3 Kehitysehdotukset

Ensimmäinen parannusehdotukseni Makuunille on perehdyttämisaian pidentäminen neljän työvuoron mittaiseksi. Tätä tukee sekä sähköiseen kyselyyn tulleet vastaukset että myyjien teemahaastattelut. Kaikki myyjät olivat sitä mieltä, että ihanteellinen pituus perehdyttämiseen olisi neljästä viiteen työvuoroa, jotta uusi myyjä kokisi olevansa tarpeeksi valmis työskentelemään itsenäisesti Makuunissa. Perehdyttämisaian lisääminen yhdellä työvuorolla nykyiseen ohjeistukseen nähden tulisi tietenkin lisäämään hieman palkkakuluja mutta voisi maksaa itsensä takaisin tyytyväisempinä asiakkaina ja työntekijöinä.

Mikäli Makuuni ei ole valmis lisäämään perehdyttämisaioja, olisi suositeltavaa kiinnittää huomiota nykyisen perehdyttämismallin sisältämään tuntimäärään. Voi olla, että joissakin liikkeissä uusi henkilö tuleekin perehdyttämisaioonsa jo aamuvuoron puolella ja näin ollen on osan ajasta myymälävastaavan kanssa ja jatkaa sitten iltavuoroon tulevan myyjän kanssa. Tämä olisi hyvä asia, sillä siten myös myymälävastaavat osallistuisivat enemmän perehdyttämiseen eikä toteutus jäisi muiden myyjien vastuulle. Tuntuu aika mahdottomalta ajatukselta, että uusi myyjä voitaisiin perehdyttää kunnolla työhönsä esimerkiksi kolmen 3-4 tunnin perehdyttämisaioilla. Perehdyttämisen yleisohjeistukseen kannattaisikin laittaa huomio tuntimäärästä, joka perehdyttämiseen käytetään.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella tarvetta olisi myös yleiselle perehdyttämisaio suunnitelmalle, jota voisi käyttää muistilistana perehdyttämisen toteutuksessa. Kyselyyn vastanneet ja haastatellut myyjät kokivat, että helposti saattaa jäädä jokin osa-alue käsittelemättä perehdyttämisen aikana, koska olemassa ei ole yhtenäistä listaa, jonka mukaan asioita käydään läpi. Tähän sopii yksinkertainen valmis lomake, joka on tulostettavissa joka liikkeessä esimerkiksi Extranetistä. Tämän työn yhteydessä on laadittu esimerkkilomake, jota on mahdollista käyttää. Asiaa käsitellään enemmän seuraavassa luvussa. Mikäli Makuuni kokee, ettei yleiselle suunitelmapohjalle ole käyttöä, olisi suositeltavaa, että ketju ohjeistaisi liikkeitä käyttämään Myyjänkansion sisällysluettelo muistilistana.

Asia, joka pistää silmään sähköisen kyselyn vastauksissa, on perehdytyksen aikana käsitellyt asiat. Perehdytys keskittyy tällä hetkellä suurelta osin työtehtävien opettamiseen, ja työntekijän kannalta merkittävät asiat, kuten turvallisuus ja työhyvinvointi, jäävät monessa liikkeessä vastausten perusteella käsittelemättä kokonaan perehdyttämisen aikana. Yksi sähköiseen kyselyyn vastanneista toivoi myös vapaissa kommentteissa lisää tietoa Makuunista. Voi siis suositella aloittamaan perehdyttämisen kertomalla lyhyesti Makuunista organisaationa, sen liikeideasta ja arvoista sekä hieman tärkeimmistä kilpailijoista. Tämä siksi, että uusi työntekijä ymmärtäisi, millaisen kokonaisuuden osa hän on. Sen jälkeen olisi hyvä esitellä oma liike, jossa työ fyysisesti tapahtuu, ja sitten käydä läpi työsuhteasiat, turvallisuusasiat ja työhyvinvointiin liittyvät asiat kuten työterveyspalvelut ja käytännöt sairastumistapauksessa. Tämän jälkeen voitaisiin aloittaa itse työtehtävien opastus sekä perehdyttää uusi henkilö työvuorojen toimintatapoihin, kuten taukoihin, työvaatetukseen ja yleiseen käyttäytymiseen työvuoron aikana.

Teoriaosuudessa kirjoitin, että uudelle työntekijälle olisi hyvä antaa omaksi jonkinlainen ohjeistus yleisistä yritystä koskevista asioista ja toimintatavoista. Laadinkin Myyjänkansion pohjalta suppeamman perehdyttämisoppaan, josta jätin työtehtävien tarkat ohjeistukset pois ja myös hieman päivitin sisältöä vanhentuneen tiedon osalta. Näin ollen ohjeet esimerkiksi sairastapauksessa toimimiseen olisi helppo tarkistaa kyseisestä oppaasta.

Suosittelisin myös ottamaan käyttöön pienen loppukeskustelun perehdyttämisvuorojen jälkeen. Eräs sähköisen kyselyn vastaaja antoi perehdyttämisen kehitysehdotukseen myyjien kuuntelun, ja tämä tapahtuisi helposti loppukeskustelun myötä. Sen ei tarvitsisi olla ajallisesti pitkä, 30 minuuttia olisi varmasti riittävä aika, ja apuna voitaisiin käyttää valmiiksi laadittua lomaketta. Teen tästäkin esimerkin työni liitteisiin.

Yksi asia, joka tuli ilmi niin sähköisen kyselyn vapaissa kommentteissa kuin teema-haastattelussakin, oli tiettyjen kassatoimintojen jääminen kokonaan väliin työhönopastuksessa. Makuunin työtehtäviin liittyy niin paljon yksityiskohtaista tietoa, ja pelkästään kassajärjestelmän käytöstä saisi aikaiseksi niin monen sivun mittaisen listan läpikäytävien toimintojen suhteen, että tämän työni yhteydessä minun ei ollut

näin yksityiskohtaista muistilistaa mahdollista laatia. Liikkeissä kuitenkin on varmasti paljon myymälävastaavien itse tekemiä ohjeita ja muistilistoja, joten jos jollakin Makuunin henkilöllä on aikaa, voisi hän koota listan esimerkiksi kaikista kassatoiminnoista, jotka tulee käydä työhönopastuksen aikana läpi. Näin ei kenellekään ainakaan unohdettaisi opettaa, miten perustetaan uusi asiakas kassajärjestelmän tiedostoon.

Huomasin myös nykyistä Myyjänkansiota tutkiessani, että siellä ei ole esimerkiksi irtokarkkiosaston hoito-ohjeistusta. Eräs sähköiseen kyselyyn vastannut tästä mainitsi, ja tähänkin tarkoitukseen on varmasti useampi liike laatinut oman toimintaohjeen, joten Makuunin kannattaisi hyödyntää kaikkea olemassa olevaa yksittäistä tietoa sekä ohjelappusta ja laittaa ne jakoon, sillä joillakin liikkeillä saattaa olla tarvetta juuri niille ohjeille, jotka jossain muussa liikkeessä on tehty vain oman liikkeen henkilökunnan käyttöön.

Löysin kuitenkin tutkimukseni perusteella viisi mielestäni nykyistä perehdyttämisprosessia kehittävää toimenpidettä, joihin tällä työlläni pyrin antamaan ratkaisuja:

1. Lisää aikaa perehdyttämiseen.
2. Myymälävastaavat mukaan perehdyttämisen käytännön toteuttamiseen.
3. Perehdyttämisen sisältöön mukaan työhönopastuksen ja työsuhteasioiden lisäksi Makuunin esittely, turvallisuusasiat sekä työhyvinvointiasiat.
4. Yleinen perehdyttämisuunnitelma kaikkien liikkeiden käytettäväksi.
5. Palautekeskustelu perehdyttämisen jälkeen.

Koen saaneeni suhteellisen kattavan kuvan Makuunin myyjien perehdyttämisen nykytilasta sekä tarvittavista muutoksista sähköisen kyselyn ja haastatteluiden avulla. Olen tyytyväinen, että toteutin molemmat empiirisen tutkimuksen osat, sillä sähköinen kysely antoi tietoa laajemmassa mittakaavassa ja haastatteluiden kautta pääsin kuulemaan yksityiskohtaisemmin myyjien kokemuksia ja ajatuksia perehdyttämisestä. Tämä työni tuotettavine materiaaleineen on vapaasti Makuunin ketjujohdon käytettävissä, mikäli he kokevat esittämäni kehitysehdotukset toteuttamisen arvoisiksi. Jatkossa Makuunin on mahdollista seurata perehdyttämisprosessin onnistumista uu-

sien myyjien perehdyttämisen loppukeskustelujen kautta ja tarvittaessa muokata ja kehittää prosessia.

11 TUOTETTAVA MATERIAALI

11.1 Perehdyttämisopas

Koska tällä hetkellä Makuunilla on käytössään monikymmensivuinen Myyjän kansio, jota ei ole mahdollista antaa omaksi jokaiselle uudelle työntekijälle, laadin sen sisältämien tietojen pohjalta perehdyttämisoppaan, johon kokosin mielestäni sellaiset asiat, joihin uuden työntekijän olisi hyvä tutustua jo kotona ennen varsinaisen työn alkamista. Oppaan voisi antaa uudelle henkilölle heti rekrytointipäätöksen jälkeen, ja tästä oppaasta uuden työntekijän on helppo tarkistaa myös vapaa-ajallaan esimerkiksi sairastapausten menettelyohjeet. Työni liitteistä löytyy yhdistettynä samalle sivulle oppaan kansilehden teksti sekä sisällysluettelo. Itse opasta en julkaise vaan annan sen ainoastaan opinnäytetyön arvioijan ja Makuuni Oy:n käyttöön.

11.2 Perehdyttämissuunnitelma

Tein tämän työni ohessa yleisen perehdyttämissuunnitelmalomakkeen, jota on mahdollista käyttää Makuunin myyjien perehdyttämistä suunniteltaessa. Kyseessä on melko yksinkertainen lomake, joka täytetään jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Siihen merkitään uuden henkilön aiempi työkokemus, jota voidaan käyttää hyödyksi perehdyttämisen aihealueiden painotuksessa ja perehdytysvuorojen määrän suunnittelussa.

Lomakkeeseen myös merkitään toteutettavien perehdyttämisvuorojen määrä ja ajankohdat sekä nimetään perehdyttämisen toteuttavat henkilöt, ja siitä näkee kaikki asiat, jotka tulee hoitaa uuden työntekijän palkkauksen ja perehdyttämisen yhteydessä. Uuden henkilön perehdyttämistä suunniteltaessa jokainen kohta täytetään joko merkinnällä ”tehty” tai määrittelemällä ajankohta, jolloin asia hoidetaan. Suunnitelma on

hyvä käydä läpi uuden työntekijän kanssa heti ensimmäisen perehdyttämisen vuoron aluksi, jotta hän saa kattavan kuvan siitä, mitä kaikkea hänen perehdyttämisen prosessiinsa kuuluu.

11.3 Perehdyttämisen tarkistuslista

Perehdyttämisen tarkistuslistaan olen koonnut pääpiirteittäin ne asiat, jotka perehdyttämisen aikana tulee käydä läpi. Tarkistuslistan on tarkoitus muistuttaa, mitä kaikkea perehdyttämisessä käsitellään, ja siitä on helppo tarkistaa seuraavassa perehdyttämisen vuorossa, mihin on jääty edellisellä kerralla. Näin ollen perehdyttäjän vaihtumiseen ei aiheuta epäselviä tilanteita. Tämä lista ei kuitenkaan sisällä työhönopastuksen kohdalla kaikkia mahdollisia työtehtäviä eli perehdyttämisessä on käytettävä ehdottomasti apuna olemassa olevaa Myyjänkansiota ja liikkeistä muutoin löytyvää ohjeistusta esimerkiksi kassajärjestelmän toiminnoista.

11.4 Perehdyttämisen loppukeskustelu

Perehdyttämisen onnistumisen mittaamisen kannalta on todella tärkeää kuunnella palautetta perehdyttämisen läpikäyneeltä. Tätä varten laadin lomakkeen, jonka kysymyksiä hyödyntäen liikkeen myymälävastaavalla on mahdollisuus kartoittaa uuden työntekijän kokemuksia perehdyttämisen toteuttamisesta sekä mahdollinen tarve perehdyttämisen jatkamiselle jollain tavalla.

LÄHTEET

- Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Hyppänen, R. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen – Käsikirja. Johtamisen käsikirjat Kauppalehti. Viitattu 6.6.2013.
<http://v4.blh.dk/default.aspx?book=7013&AuthenticationTicket=459bec38-7c4d-4706-a118-08bf206a9244&CursumCourseID=115032&AssetID=285507&StatSlideID=1259431>
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus Oy
- Juholin, E. 2007. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro
- Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki : Palmenia Helsinki University Press
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. L 30.3.2007/334 muutoksineen
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus
- Makuunin sisäinen verkkoviestintäpalvelu Extranet. 2012. Viitattu 18.7.2013.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksista. (Juva : WS Bookwell
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy

Penttinen, Aulikki, Työhön perehdyttäminen ja opastus: ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

Sauli VS. 'Myynnin kolmio – asiakassuhde ja miksi haalarilla on merkitystä'. Valovoimaisen älykäs myynti. 21.4.2012. Viitattu 8.6.2013.
http://kraftcer.com/ceo_blog/?p=161

'Tervetuloa uusi työntekijä!' Fondian blogi. 30.8.2011. Viitattu 6.6.2013.
http://www.talouselama.fi/blogit/fondian_blogi/tervetuloa+uusi+tyontekija/a2083194

Työsopimuslaki. 2001. L 26.1.2001/55 muutoksineen

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä. Talentum Media Oy

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

YLE Oppimisen verkkopalvelun www-sivut. Viitattu 6.6.2013.
<http://oppiminen.yle.fi>

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy

Tuuli Oinonen

TEEMAHAASTATTELU MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖT

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden Huittisten yksikkö

päivämäärä

TAUSTATIEDOT

Nimi

Titteli

Yritys

Kuinka pitkään olet toiminut myymäläpäällikkönä?

Missä liikkeessä/liikkeissä toimit tällä hetkellä myymäläpäällikkönä?

Paljonko sinulla on alaisia yhteensä?

TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT

TEEMA 1

NYKYISET HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMISKÄYTÄNNÖT MAKUUNISSA

Mitä Makuunin myyjän päivittäisiin työtehtäviin kuuluu?

Onko Makuunilla kirjallinen ohjeistus tai perehdyttämissuunnitelma henkilöstön perehdyttämistä varten, ja jos on, niin millainen?

Kenen vastuulla myyjien perehdyttäminen on ja kuka perehdyttämisen hoitaa käytännössä?

Laaditko uudelle työntekijälle henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman?

- Huomioitko henkilön taustan ja aiemmin hankitun osaamisen?
- Perehdytettävän omat toiveet käsiteltävien asioiden suhteen?

Mitä asioita myyjän perehdytyksessä tulee käydä läpi?

- Työtehtävät?
- Organisaatio?
- Turvallisuus?
- Työsuhdeasiat?

Kauanko perehdyttäminen kestää?

TEEMA 2

ONNISTUNUT PEREHDYTYKS JA PEREHDYTYKSEEN LIITTYVÄT HAASTEET

Millainen on onnistuneen perehdytyksen lopputulos eli mihin perehdyttämisellä pyritään?

Mikä on mielestäsi perehdytyksen merkitys työntekijälle ja työnantajalle tai asiakkaalle?

- Onnistuneen perehdytyksen positiiviset vaikutukset?
- Puutteellisen perehdytyksen negatiiviset vaikutukset?

Millaisia haasteita olet kohdannut liittyen henkilöstösi perehdyttämiseen?

- Aika?
- Ohjeistus?
- Perehdytettävän motivaatio tai osaaminen?
- Työntekijöiden vaihtuvuus?
- Muuttuvat käytännöt?
- Perehdyttäjän motivaatio tai osaaminen?

Millä tavoin olet ratkaissut kohtaamasi haasteet?

Miten selvität onko uusi työntekijä omaksunut perehdytyksen avulla kaiken tarpeellisen?

- Tarkistuslista tms?

Milloin perehdyttäminen mielestäsi loppuu ja käytkö työntekijän kanssa loppukeskustelua perehdyttämisen onnistumisen mittaamiseksi?

TEEMA 3

PEREHDYTTÄMISEN TEHOSTAMIENEN TULEVAISUUDESSA

Mitkä ovat välttämättömimmät asiat joita perehdyttämisen aikana on käsiteltävä ja mikä on minimiaika joka tähän kuuluu?

Millaista perehdytysohjeistusta/suunnitelmaa kaipaat avuksesi?

- Entäpä jos ajattelet asiaa uuden myymäläpäällikön/vastuumyyjän kannalta?

Onko Makuunissa mahdollista käyttää yhtenäistä perehdytysohjeistusta vai onko liikkeissä ja niiden pakollisissa toimintatavoissa merkittäviä eroavaisuuksia?

Millaisia ohjeita haluaisit antaa aloittelevalle myymäläpäällikölle/vastuumyyjälle uuden henkilön perehdyttämisestä?

- Mitä tulee erityisesti huomioida?
- Missä asioissa voi tarpeen mukaan joustaa?

Miten itse kehittäisit perehdyttämisprosessia jos saisit vapaat kädet?

Onko jotain muuta mitä tästä aiheesta tulee sinulle mieleen ja haluaisit kommentoida?

Tuuli Oinonen

TEEMAHAASTATTELU MYYJÄT

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden Huittisten yksikkö

päivämäärä

TAUSTATIEDOT

Nimi

Titteli

Yritys

Kuinka pitkään olet toiminut myyjänä Makuunissa?

- kokemus kuukausina/vuosina

Missä liikkeessä/liikkeissä toimit tällä hetkellä myyjänä?

- liikkeet

- kesto

Onko sinulla työkokemusta muualta kuin Makuunista, mistä?

- kesto

TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT

TEEMA 1

NYKYISET HENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMISKÄYTÄNNÖT MAKUUNISSA

Mitä Makuunin myyjän päivittäisiin työtehtäviin kuuluu?

Onko Makuunilla kirjallinen ohjeistus tai perehdyttämissuunnitelma henkilöstön perehdyttämistä varten, ja jos on, niin millainen?

Kenen vastuulla myyjien perehdyttäminen on ja kuka perehdyttämisen hoitaa käytännössä?

Laadittiinko sinulle työt aloittaessasi henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma?

- Huomioitiinko siinä taustasi ja aiemmin hankittu osaamisesi?
- Saitko itse vaikuttaa perehdyttämissuunnitelmaasi?

Mitä asioita perehdytyksessäsi käytiin läpi?

- yritys; organisaatio, arvot, säännöt, yhteydenpitofoorumit, liikeidea?
- työtehtävät?
- turvallisuus?
- työhyvinvointi; työterveys, työsuhteoikeudet?
- työvaatetus, ruokailu, työsuhte-edut?
- puhelimeen ja sähköpostiin vastaaminen?

Kauanko perehdyttämisesi kesti?

TEEMA 2

ONNISTUNUT PEREHDYTYKS JA PEREHDYTYKSEEN LIITTYVÄT HAASTEET

Millainen on onnistuneen perehdytyksen lopputulos eli mihin perehdyttämisellä mielestäsi pyritään?

Mikä on mielestäsi perehdytyksen merkitys työntekijälle ja työnantajalle tai asiakkaalle?

- Onnistuneen perehdytyksen positiiviset vaikutukset?
- Puutteellisen perehdytyksen negatiiviset vaikutukset?

Millaisia haasteita olet kohdannut perehdyttämisaikanasi?

- Aika?
- Ohjeistus?
- Perehdytystapa?

- Tehtävänkuvan laajuus?
- Muuttuvat käytännöt?

Millä tavoin olet selvinnyt kohtaamistasi haasteista?

Onko perehdyttämisen onnistumista seurattu jotenkin jälkikäteen/Miten on huolehdittu, että kaikki asiat on käyty läpi mitä pitikin?

- Tarkistuslista tms?
- Henkilökohtainen kehittymiskeskustelu tms?

Onko sinulta kysytty palautetta perehdyttämisen onnistumisesta?

Oletko itse perehdyttänyt uusia myyjiä työtehtäviin? (Pidempään talossa olleiden myyjien kysymys)

Millaisen ohjeistuksen sait tehtävääsi ja mitä kirjallista materiaalia sinulla oli käytettävissä perehdytystilannetta varten?

- Toimitko täysin saamiesi ohjeiden mukaan vai huomasitko myyjän kannalta vielä jotain oleellista joka tuli käydä läpi uuden myyjän kanssa?

Haluaisitko olla mukana perehdyttämässä uusia työntekijöitä tulevaisuudessa? (Uusiin myyjien kysymys)

- Miksi/Miksi et?

TEEMA 3

PEREHDYTTÄMISEN TEHOSTAMIENEN TULEVAISUUDESSA

Mitkä ovat välttämättömimmät asiat joita perehdyttämisen aikana on käsiteltävä ja mikä on kokemuksesi mukaan minimiaika jossa asiat pystyy sisäistämään?

Jos sinä saisit päättää, montako työvuoroa käytettäisiin työhön opastukseen?

Millaista perehdytysohjeistusta/suunnitelmaa kaipaat avuksesi?

- Saatavilla olevaa ohjeistusta työtehtäviin?
- Kirjallista juuri sinulle tehtyä yleistä perehdyttämissuunnitelmaa?

Onko jotain mitä olisit toivonut käytävän läpi perehdytyksesi aikana tai minkä olisi voinut tehdä eri tavalla jotta hyöty olisi ollut mahdollisimman suuri?

Mikä oli parasta saamassasi perehdytyksessä?

Onko jotain muuta mitä tästä aiheesta tulee sinulle mieleen ja haluaisit kommentoida?

Tuuli Oinonen

SÄHKÖINEN KYSELY MYYJÄT

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden Huittisten yksikkö

Taustatiedot:

Sukupuoli

1. mies
2. nainen

Ikä

1. 16-18
2. 19-20
3. 21-23
4. 24-

1. Onko Makuuni ensimmäinen työpaikkasi?

- 1) kyllä
- 2) ei, olen työskennellyt muualla asiakaspalvelutehtävissä
- 3) ei, olen työskennellyt muualla eri alalla

2. Miten kauan olet työskennellyt Makuunissa?

1. alle 1 vuotta
2. 1-2 vuotta
3. 3-4 vuotta
4. 5 vuotta tai enemmän

3. Montako työvuoroa perehdyttäminen kesti?

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4 tai enemmän

4.Kuka perehdytti sinut työhösi?

1. myymäläpäällikkö/vastuumyyjä
2. toinen myyjä
3. molemmat

5.Oliko perehdyttämisessäsi käytössä sinulle tehty henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma?

1. kyllä
2. ei
3. ei, mutta käytössä oli kaikille yhteinen suunnitelma

6.Oliko perehdytyksesi kesto suhteutettu oikein käsiteltäviin asioihin nähden?

1. kyllä
2. ei, aikaa oli liian vähän
3. ei, vähempikin aika olisi riittänyt

7.Mitä seuraavista perehdytyksesi aikana käytiin läpi?

1. työtehtävät
2. turvallisuusasiat
3. Makuuni organisaationa (henkilöstö, arvot, liikeidea)
4. työsuhdeasiat (työsopimusasiat, henkilöstöedut, palkanmaksu yms)
5. työhyvinvointi (työterveys, kehityskeskustelut yms.)

8.Kokonaisarvosana saamallesi perehdytykselle

1. ei vastannut odotuksiasi tai tarpeitasi
2. vastasi osittain odotuksiasi tai tarpeitasi
3. vastasi täysin odotuksiasi tai tarpeitasi

9.Miten työhön perehdyttämistä voisi mielestäsi kehittää? (Ei vastausvaihtoehtoja)

MAKUUNI

**PEREHDYTTÄMISOPAS
UUDELLE TYÖNTEKIJÄLLE**

Sisällys

TERVETULO A MAKUUNIIN!**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
MAKUUNIN HALLINTO JA TOIMISTO**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
OMAN LIIKKEEN ESITTELY**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
TYÖTERVEYSHUOLTO **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
VUOSILOMAT **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
HENKILÖKUNTAHINNAT .. **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
SISÄINEN VIESTINTÄ..... **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
ASIAKASPALVELU **VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
HYVÄT TAVAT, LUONTEVA KÄYTÖS**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**
TOIMINTA TYÖVUOROISSA**VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.**

LIITE 5

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA MAKUUNI OY	
TYÖNTEKIJÄ	
AIEMPI TYÖKOKEMUS (MITEN VAIKUTTAA PEREHDYTTÄMISEEN)	
PEREHDYTTÄMISVUOROT (PVM)	
PEREHDYTTÄJIEN VALINTA (NIMET)	
TYÖSOPIMUKSEN TEKO (TEHTY/MILLOIN TEHDÄÄN)	
TYÖNTEKIJÄN TIETOJEN ILMOITTAMINEN PALKANLASKENTAAN (TEHTY/MILLOIN)	
KASSATUNNUSTEN LUOMINEN (TEHTY/MILLOIN)	
HÄLYTYSKODIN LUOMINEN (TEHTY/MILLOIN)	
TYÖVAATTEIDEN TILAUS (TEHTY/MILLOIN)	
AVAINTEEN LUOVUTUS (TEHTY/MILLOIN)	
KÄSITELTÄVÄT ASIAT	<i>Organisaatio Työsuhteasiat Turvallisuusasiat Hyvinvointi ja terveys Oma liike Toiminta työvuorossa Asiakaspalvelun perusteet Työtehtävät</i>
PEREHDYTTÄMISEN JATKUMINEN JA ONNISTUMISEN SEURANTA	<i>Päiväkirja Tarkistuslistat Loppukeskustelu</i>

LIITE 6

TARKISTUSLISTA PEREHDYTTÄMISEN TUEKSI MAKUUNI OY			
ORGANISAATIO		KÄSITELTY	PEREHDYTTÄJÄ
	liike-idea		
	arvot		
	kilpailijat		
	organisaation rakenne		
OMA LIIKE			
	aukioloajat		
	liikkeen esittely		
	työyhteisöstä kertominen		
TYÖSUHDEASIAT			
	työsopimus		
	työehtosopimus		
	henkilöstöedut		
	vuosilomat		
	työvuorosunnittelu		
	toiminta työvuorossa		
	työvaatetus		
TURVALLISUUSASIAT			
	hälytyslaitteet		
	paloturvallisuus		
	ryöstötilanteet		
	näpistystilanteet		
	muut asiat		
TERVEYS JA HYVINVOINTI			
	työterveys		
	kehityskeskustelut		
	sairastuminen		
TYÖHÖNOPASTUS			
Erillisen ohjeistuksen mukaan	tuoteryhmät		
	asiakaspalvelu		
	kassajärjestelmä		
	maksuvälineet		
	tilitys		
	markkinointi		
	siivous		
	liikkeen avaaminen ja sulkeminen		

LIITE 7

PEREHDYTTÄMISEN PALAUTEKESKUSTELU MAKUUNI OY
Päiväys _____
Työntekijä _____
Perehdyttämisestä vastaava _____
Palautekeskustelun tarkoitus on molemminpuolinen palautteen antaminen. Se mahdollistaa mahdollisten väärrien käsiteysten oikomisen ja keskustelulla selvitetään mahdollisen lisäperehdyttämisen tarve.
KOKONAISUUS
Millä mielin olet perehdyttämismuutosten jälkeen?
Onko perehdyttämisajankäyttö ollut riittävä?
TYÖTEHTÄVÄT
Miten työtehtäväsi sujuvat?
Mitkä asiat sujuvat mielestäsi jo hyvin?
Missä asioissa voisi olla vielä opittavaa ja kehitettävää?
Millaista apua tarvitsisit jotta tehtävät sujuisivat jatkossa vielä paremmin?
Sovitut toimenpiteet _____
TYÖYHTEISÖ
Miten sinut on otettu vastaan työyhteisössäsi?
Mitkä ovat olleet erityisen positiivisia asioita työyhteisöösi tutustuessasi?
Toivoisitko joidenkin asioiden olevan toisin?
Miten asioita voitaisiin mahdollisesti kehittää?
Sovitut toimenpiteet _____

ORGANISAATIO JA ASIAAKKAAT

Miten olet tutustunut Makuuniin organisaationa?

Mitkä asiat ovat jo hyvin selvillä?

Koetko joidenkin asioiden olevan vielä epäselviä?

Miltä asiakaspalvelutilanteet ovat tuntuneet?

Onko tullut asiakaspalvelutilanteita joihin haluaisit saada vielä lisää opastusta?

Millaista lisäperehdyttämistä koet tarvitsevasi?

Sovitut toimenpiteet _____

TYÖSUHDEASIAT

Miten hyvin koet olevasi selvillä työsuhteesi velvollisuuksista ja eduista?

Mitkä asiat ovat tulleet selkeästi esille?

Onko asioita joiden suhteen olet vielä epävarma?

Millaista lisäperehdyttämistä koet tarvitsevasi?

Sovitut toimenpiteet _____

TURVALLISUUSASIAT

Miten hyvin koet olevasi selvillä työtäsi koskevista turvallisuusasioista?

Mistä asioista olet selkeästi tietoinen?

Mistä asioista olet vielä epävarma?

Millaista lisäperehdyttämistä koet tarvitsevasi?

Sovitut toimenpiteet _____

HYVINVOINTI JA TERVEYS

Miten hyvin koet olevasi selvillä terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä asioista?

Mistä asioista olet selkeästi tietoinen?

Mistä asioista olet vielä epävarma?

Millaista lisäperehdyttämistä koet tarvitsevasi?

Sovitut toimenpiteet _____

PEREHDYTTÄMINEN

Millaista perehdyttämisesi on ollut tähän mennessä?

Mitkä asiat ovat sujuneet hyvin?

Millaisia toivomuksia sinulla on jatkoperehdyttämisen suhteen?

Mitä kannattaisi ehkä tehdä toisin?

KERTAA POSITIIVISET JA HYVIN SUJUVAT ASIAT SEKÄ MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET