

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

MYYJIEN PEREHDYTYK

Perehdytysprosessin onnistuminen ja kehittämistarpeet

Emma Kukkonen
Kansainvälisen liiketoiminnan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Lokakuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma: Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen liiketoiminta
Opinnäytetyön nimi: Myyjien perehdytys, perehdytysprosessin onnistuminen ja kehittämistarpeet
Tekijä: Emma Kukkonen
Vuosi: 2009
Sivumäärä: 36+1

Tiivistelmä:

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kuinka myyjien perehdytys on onnistunut Yritys X:ssä, joka on Suomessa toimiva osa laajempaa myymäläketjua. Tutkimuksessa selvitettiin myös ovatko myyjät olleet tyytyväisiä perehdytykseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena.

Tavoitteena oli saada selvitettyä myyjien tämän hetkinen perehdyttämisen tilanne ja kartoittaa mahdolliset kehittämistä vaativat kohteet perehdyttämisprosessista. Perehdyttämistä suunnittelevat henkilöt pystyvät hyödyntämään tutkimuksen tuloksia kehittäessään myyjien perehdyttämisprosessia.

Aineistona opinnäytetyössä on käytetty henkilöstöhallintoon ja esimiestyöhön liittyvää kirjallisuutta. Tutkimustulokset saatiin haastattelemalla myyjinä työskenteleviä henkilöitä.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että myyjinä työskentelevät henkilöt olivat pääosin tyytyväisiä perehdyttämisensä sujumiseen. Myös kehittämistarpeita tuli kuitenkin haastatteluissa esille. Tuloksista kävi ilmi myös se, että perehdyttämiskokemukset vaihtelivat paljon myyjien kesken.

Avainsanat: perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, oppiminen

Helsinki Metropolia University of Applied Sciences
Degree Program: Business Administration
Program Division: International Trade
Title: Initiation of Sales Personnel, Success of Initiation Process and Improvement Areas
Author: Emma Kukkonen
Year: 2009 Number of pages: 36+1

Abstract:

The purpose of this thesis was to investigate how the initiation of shop assistants in Company X has been carried out. The satisfaction rate of the initiation of shop assistants was also investigated. Company X is a multiple store which sells affordable jewellery and accessories. I decided to carry out the study because I work at a Company X store and I was interested to find how initiation has been carried out and how it can be improved.

The study was conducted as a qualitative research and a case study analysis was used. The theoretical framework of the thesis was based on literature of personnel administration and management. The research was conducted with interviews with five shop assistants of Company X.

The main conclusion was that generally the shop assistants were mostly satisfied with their initiation. The results also indicated that the initiation process needs development in areas such as giving feedback and how to exploit initiation material better. Another conclusion was that the initiation experiences varied a lot among the shop assistants.

The thesis results provided a lot of information about the current situation of shop assistants' initiation. Based on the results the persons who are responsible for the initiation planning in Company X can now pay more attention to the flaws in the initiation process. For example it would be good to pay more attention to shop assistants previous work experience when planning the initiation programme.

Keywords: initiation, initiation process, learning

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	2
1.2	Tutkimuksen paradigma ja metodologia	2
1.3	Kohdeyritys	3
2	PEREHDYTTÄMINEN	4
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä	5
2.2	Perehdyttämisen merkitys	6
2.3	Työturvallisuuslaki ja muut perehdyttämistä koskevat lait ja asetukset	7
2.4	Tietopainotteinen työ	8
2.5	Esimiehen rooli perehdyttämisessä	9
2.6	Työntekijän ja työyhteisön rooli perehdyttämisessä	10
3	PEREHDYTTÄMISPROSESSI	10
3.1	Perehdyttämisen suunnittelu ja kesto	10
3.2	Perehdyttämisohjelman laatiminen	12
3.3	Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä	14
3.4	Perehdyttämisen menetelmät	15
4	OPPIMISEN TEORIA POHJANA PEREHDYTTÄMISELLE	18
4.1	Oppimisen periaatteet	18
4.2	Työssä oppiminen yhtenä oppimisen keinona	20
4.3	Palautteen antaminen osa oppimista	21
5	PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET	22
5.1	Sisäisen mallin luominen työstä	22
5.2	Sitouttaminen työhön	23
5.3	Kilpailuedun luominen muihin yrityksiin nähden	24
5.4	Perehdyttämisen onnistumisen seuranta ja arviointi	24
5.5	Perehdyttämisen kehittäminen	26
6	TUTKIMUKSEN TOTETUS	26
6.1	Tutkimusmenetelmä	26
6.2	Aineiston keräys	27
6.3	Aineiston käsittely	28
7	TULOKSET	28
7.1	Ensimmäinen työpäivä	28
7.2	Perehdyttämismateriaali	30

7.3	Töihin liittyvät tavoitteet	30
7.4	Ensimmäiset vuorot	31
7.5	Palaute ja perehdyttämisen seuranta	32
7.6	Haastateltujen mielipiteitä perehdytysprosessista	33
7.7	Myyjien kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin	33
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	34
9	LÄHTEET	37
	LIITTEET	
	Liite 1 Haastattelukysymykset myyjille Yritys X:n perehdytyksestä	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää kuinka tutkimuskohteena olevassa yrityksessä on toteutettu myyjinä työskentelevien työntekijöiden perehdyttäminen työtehtäviin ja ovatko myyjät olleet tyytyväisiä perehdytykseen. Työssäni haluan selvittää myös kuinka aikaisemmat työkokemukset vaikuttavat työtehtävien sisäistämiseen eli vaikuttavatko aikaisemmat työkokemukset perehdytyksen sujumiseen.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi myyjien perehdytyksen Yritys X:ssä. Toimin kyseisessä yrityksessä vastuumyyjänä. Aluemyyntipäällikkö totesi olevan aiheellista tutkia myyjien perehdytyksen sujumista, koska vaihtuvuus on joissakin Yritys X:n toimipisteissä suurta.

Kun mietin opinnäytetyölleni aihetta, halusin liittää sen jotenkin nykyiseen työpaikkaani ja ehdotin Suomen myyntipäällikölle, että tekisin opinnäytetyöni yrityksen myymäläpäälliköiden perehdytyksestä. Hän keskusteli aiheesta Suomen aluemyyntipäällikön kanssa ja he tulivat siihen tulokseen, että olisi hyödyllisempää tutkia myyjien perehdytystä. Tällä hetkellä Yritys X:n myyjien vaihtuvuuteen tulisi kiinnittää huomiota ja sen takia myyjien perehdyttämisen tutkiminen oli ajankohtaista.

Myyjien perehdyttämistä ei ole aikaisemmin tutkittu tai arvioitu Yritys X:ssä, joten opinnäytetyöni kautta yritys voi saada arvokasta tietoa miten prosessia voitaisiin kehittää ja mahdollisesti vähentää myyjien vaihtuvuutta. On mielenkiintoista nähdä kuinka hyvin perehdytys on onnistunut ja pystytäänkö opinnäytetyöni avulla puuttumaan mahdollisiin epäkohtiin ja kehittämään perehdytystä yrityksessä.

Tutkimus rajataan suoritettavaksi case-tutkimuksena, jossa keskityn yhteen yritykseen ja sen myyjinä toimiviin työntekijöihin. Tutkimus suoritetaan haastattelemalla viittä myyjää, jotka työskentelevät Yritys X:llä. Tavoitteena on kartoittaa heidän kokemuksiaan siitä, miten heidän perehdyttäminen on sujunut.

Tutkimuksen rajoituksena voi olla haastatteluissa saatavan materiaalin yksipuolisuus, jos kysymyksiä ei ole muotoiltu oikein vastamaan tutkimusongelmaan. Rajoituksena voi olla myös haastateltavien suostuminen vastaamaan tiettyihin kysymyksiin, syynä voi olla hei-

dän kokevan kysymysten olevan liian henkilökohtaisia tai vastaaminen voi vaikuttaa heidän oman esimiehen käsitykseen heistä työntekijöinä, jos oma esimies käy vastaukset läpi. Toisaalta ongelmaksi voi muodostua se, että myyjillä ei ole kovin hyviä muistikuvia perehdyttämisen prosessista, jos hän on pitkään työskennellyt kyseissä yrityksessä.

1.1 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusongelmana opinnäytetyössäni on kysymys ” Kuinka yrityksessä on onnistunut uusien työntekijöiden, jotka aloittavat työt myyjinä, perehdyttäminen uusiin työtehtäviin? Oleellisia tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä ovat myös: Kuinka yrityksessä on toteutettu perehdyttäminen? Seurataanko perehtymisen edistymistä ja onnistumista? Miten perehdytysohjelmaa voitaisiin tarpeen vaatiessa kehittää?

Käytän työssäni Hyppäsen (2007, 194-195) määritelmää; ”perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa uudelle henkilölle kerrotaan ja opetetaan keskeiset asiat, jotta hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävää, jota varten hänet on palkattu”. Valitsin Hyppäsen näkökulman, koska se oli kaikista loogisimmin sekä kattavimmin esitetty teoria perehdyttämisestä.

Viitekehukseksi valittu Hyppäsen (2007) näkemys on melko löyhä ja sitä voisi täydentää joltakin osin, mutta mielestäni se on riittävä opinnäytetyölle. Teoriassa puhutaan perehdyttämisen kokonaisuudesta, joten siihen kuuluu monenlaisia asiakokonaisuuksia, joita voi tutkia. Opinnäytetyötä tehdessäni pyrin tutkimaan mitä nuo asiakokonaisuudet voivat olla sekä sitä, kuinka perehdytys on kokonaisuudessaan hoidettu esimerkkiyrityksessä. Samalla tutkin sitä, kuinka hyvät lähtökohdat uusille myyjille on annettu, jotta he voivat hoitaa tehtäviänsä hyvin sekä heidän aikaisempien työkokemuksen vaikutus tehtävän hoitamiseen.

1.2 Tutkimuksen paradigma ja metodologia

Tutkimusparadigmana käytän opinnäytetyössäni fenomenologista paradigmaa, koska käytän tutkimuksessani laadullista dataa ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen avulla pyrin kuvaamaan, miten perehdytys toimii esimerkkiyrityksessä. Tutkimuksen edessä eteenpäin tarkentuvat tutkimustulokset. Fenomenologinen paradigma on tutkimuksessa käytössäni, koska tutkimusprosessi on kontekstiin sitova. Tutkimuksessa tarkastelen

yhden yrityksen perehdyttämisprosessin onnistumista eikä tuloksi voi välttämättä yleistää muihin yrityksiin, jotka hoitavat uusien työntekijöiden perehdyttämisen eri tavalla.

Tutkimusmetodologiana käytän opinnäytetyössäni case-tutkimusta, jossa syvällisesti tutkin vain yhtä esimerkkiyritystä. Tutkimuksessa on kartoittava ote tutkimusongelmaan, jolloin tietoa kerätään monipuolisesti eri lähteistä. Syvällisten haastattelujen avulla saan tärkeää materiaalia tutkimukseeni, lisäksi kerään materiaalia kirjallisista ja internet lähteistä. Näistä lähteistä hyödynnän kirjoja, artikkeleita ja tutkimuksia, jotka keskittyvät esimiestyöhön, perehdyttämiseen ja henkilöstöhallintoon. Tietoa aiheesta on saatavilla paljon, alan kirjallisuutta löytyy runsaasti ja saan käyttööni tutkimuskohteena olevan yrityksen sisäistä perehdyttämismateriaalia.

Yleisesti perehdyttämiseen liittyy monia eri asioita, jotka tulee uudelle työntekijälle välittää, joten tutkimusongelmaa tulee lähestyä mahdollisesti monista eri näkökulmista. Kaiken kaikkiaan pyrin opinnäytetyössäni tulkitsemaan tutkimusaiheeni monipuolisesti. Analysoidessa keräämääni primääridataa, jota olen saanut haastattelemalla esimerkkiyrityksen myyjiä, aion keskittyä olennaisiin asioihin. Jo haastattelun laatimisvaiheessa kysymykset tulee rajata niin, että ne ovat olennaisia vastaamaan tutkimusongelmaani. Analysoinnin työkaluina ovat kvalitatiivisen analysoinnin apuvälineet.

1.3 Kohdeyritys

Kohdeyritys opinnäytetyössäni on rajattu Yritys X:n, joka on Suomessa toimiva osa laajempaa myymäläketjua. Yritys X myy kohtuuhintaisia muotikoruja ja asusteita. Yritys X on ruotsalaisessa omistuksessa oleva myymäläketju ja myymälöitä sillä on Suomen ja Ruotsin lisäksi Tanskassa, Norjassa sekä Puolassa. Yritys X:n pääkonttori sijaitsee Tukholmassa. Tällä hetkellä koko ketjulla on noin 200 myymälää viidessä eri maassa. Suomessa myymälöitä on tällä hetkellä 23 ja vuoden 2009 aikana avataan vielä kaksi uutta myymälää. (Tietoa Yritys X:stä 2009.)

Vuonna 2009 koko myymälä ketjulla on henkilöstöä yhteensä kaikissa maissa noin 1200 (Työpaikat 2009). Suurin osa henkilöstöstä työskentelee myyjinä yrityksen myymälöissä. Jokaisessa maassa työskentelee erikseen myyntipäälliköt sekä heidän alaisuudessaan aluepäälliköt. Heidän tehtävänä on vastata oman maansa ja alueensa myynneistä. Tukholman

pääkonttorilla työskentelevät osto, hallinto ja markkinointi osastojen työntekijät. Yritys X:n varasto sijaitsee Söderköpingissä. (Tietoa Yritys X:stä 2009)

Koko myymäläketjun strategian mukaisesti kannattava kasvu on avainasemassa. Kannattavan kasvun avulla myymäläketju pystyy säilyttämään vakaan asemansa pohjoismaisilla koru- ja asustemarkkinoilla. Myymäläketju on panostanut muutamaankin erityisosaamisalueeseen, joiden avulla se pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Joka viikko liikkeisiin saapuu uutuuksia, joiden avulla asiakkaat pystyvät inspiroitumaan jokaisella käynnillä myymälässä. Toinen tärkeä erityisosaaminen painottuu asiakaspalveluun ja asiantuntevuuteen. Näiden kahden osaamisalueen avulla asiakkaat saavat parhaan mahdollisen opastuksen korujen maailmaan. (Tietoa Yritys X:stä 2009)

Tällä hetkellä Yritys X:llä työskentelee Suomen myymälöissä keskimäärin neljä myyjää jokaisessa myymälässä, joten kokonaisuudessa Suomen myymälöissä on yhteensä noin 90 myyjää. Myyjien perehdyttämisestä vastaa pääasiassa myyjien omat myymäläpäälliköt. Myymäläpäälliköt ovat saaneet oman perehdytyskoulutuksen myynti- tai aluemyyntipäälliköiltä.

Toukokuussa 2008 Yritys X:ssä on tehty perehdytyksen avuksi käsikirja, joka sisältää asiakaspalveluun, kassan käyttöön sekä liittyviä asioita, jotka jokaisen myyjän tulisi hallita työssään. Käsikirja on laadittu tukemaan sekä perehdyttäjän oppimista että toimimaan perehdyttäjän työkaluna. Perehdytyksen seurannan tueksi on laadittu perehdytyksen seurantalista, joka sisältää kaikki työhön liittyvät asiat, jotka tulee käydä läpi perehdytettävän kanssa jossain perehdytysprosessin vaiheessa.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia Yritys X:n myyjien perehdyttämisen onnistumista ja aion tarkastella työni teoriaosuudessa perehdyttämistä monesta eri näkökulmasta, jotta teoria loisi mahdollisimman laaja-alaisen tarkastelu mahdollisuuden. Perehdyttämistä voi tarkastella myös oppimisen kannalta, koska oppimisen teoriaa voi hyödyntää perehdyttämishjelman laatimisessa. Perehdyttämiseen voidaan liittää työhön ja työpaikkaan sitou-

tumisen käsite, koska hyvällä perehdyttämällä yritys pystyy sitouttamaan työntekijänsä ja vähentää perehdyttämiseen käytettäviä varoja.

Perehdyttämistä ei voi käsitellä pelkästään työntekijän kannalta vaan siihen tulee sisällyttää myös esimies, yrityksen johto sekä koko työyhteisö. Näillä jokaisella yrityksen taholla on oma osansa perehdyttämisen onnistumisessa ja ne pystyvät luomaan puitteet perehdyttämislle. Sen takia haluan tarkastella opinnäytetyössäni myös sitä, miten esimies, yrityksen johto sekä työyhteisö vaikuttavat perehdyttämiseen.

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttämällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka sisältää laajan joukon erilaisia toimia ja työn kannalta keskeisiä asioita, jotka opetetaan uudelle työntekijälle tämän aloittaessa työt. Kaikki asiakokonaisuudet, jotka sisältyvät työntekijän perehdyttämiseen, tukevat työntekijää omaksumaan uudet työtehtävät ja tutustumaan yrityksen toimintatapoihin yleisesti. (Hyppänen 2007, 194-195.)

Perehdyttäminen ei välttämättä koske pelkästään uusia työntekijöitä, vaan myös yrityksen sisällä uusiin työtehtäviin siirtyviä tai pitkän aikaa töistä olleita työntekijöitä. Perehdyttämisestä saadaan suurin hyöty niin yritykselle, esimiehille sekä työntekijöille jos se toteutetaan huolellisesti ja perehdyttämisen suunnittelemiseen uhrataan aikaa. Mitä huolellisimmin perehdytys hoidetaan, sitä vähemmän uuden työntekijän tarvitsee kysyä neuvoa muilta työntekijöiltä työtehtäviensä hoitamiseen. Kattava perehdytys luo positiivisen ilmapiirin koko työyhteisöön. (Österberg 2005, 90.)

Perehdytyksen laajuus vaihtelee työtehtävien vaativuuden mukaan, mutta asiat, jotka tulisi käydä jokaisen uuden työntekijän kanssa läpi, ovat yritykseen, työpaikkaan ja työhön perehdyttämiseen liittyvät asiat. Yrityksen perehdytyksen yhteydessä uudelle työntekijälle esitellään yrityksen toimintaan kuuluvat kokonaisuudet, kuten visio ja liikeidea. Työpaikka perehdytyksessä esitellään läheiset kollegat sekä asiakkaat. Varsinaiseen työhön perehdytyksessä käydään läpi yhdessä odotukset sekä toiveet työhön liittyen. (Helsilä 2002, 52.)

Työpaikan koko sekä toimiala vaikuttavat asiakokonaisuuksiin, joita tulee käsitellä perehdyttämisen yhteydessä. Perehdyttämisprosessiin tulisi ottaa osaa niin esimiehet kuin myös palvelu- ja aputoimintoja tarjoavat tahot. Jos perehdyttämisprosessiin kuuluu ulkopuolisia

tahoja, myös heidän pitää työpaikkakohtaisesti opastaa uutta työntekijää työpaikan käytäntöihin. (Penttinen & Mäntynen, 2.)

2.2 Perehdyttämisen merkitys

Koska opinnäytetyöni aihe on rajattu koskemaan uusien työntekijöiden perehdytystä, tarkastelen perehdytyksen merkitystä uusien työntekijöiden kannalta. Perehdyttämistä on myös esimerkiksi vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen muutoksiin, kuten esimerkiksi fuusio- ja yrityskauppatilanteissa. Usein perehdyttäminen mielletään muutaman tunnin pituiseksi jaksoksi ennen ensimmäisen työvuoron alkamista ja ensimmäisten työvuorojen aikana. Näiden ensimmäisten vuorojen aikana käytäisiin läpi kaikki tarpeellinen tieto työhön liittyen ja näin perehdytys olisi hoidettu uuden työntekijän osalta. Perehdyttämiseen liittyy kuitenkin monia eri osa-alueita, jotka tulisi ottaa huomioon, kuten esimerkiksi perehdyttämisen seuranta.

Perehdyttämisen on yksi johtamisen työkaluista ja sen perimmäinen tarkoitus on luoda pohja uudelle työntekijälle uudessa työpaikassa. Tarkoitus on antaa työntekijälle mahdollisimman hyvät välineet työn hoitamiseen ja ohjata työskentelemään organisaation tavoitteen ja vision mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Huolellisesti hoidetulla perehdyttämällä yritys voi saada työntekijältä palautetta yrityksen omista toimintatavoista. Yritys voi hyödyntää työntekijän aiempaa osaamista ottamalla perehdyttämisprosessissa avoimen asenteen ja kuuntelemalla työntekijän ideoita. Perehdyttämisprosessissa tulee silloin vallita molemminpuolinen vuorovaikutus. (Helsilä 2002, 53.)

Hyvin toteutetulla uuden työntekijän perehdyttämisellä on hyötyä niin itse työntekijälle, esimiehelle kuin myös työyhteisölle. Aktiivinen rooli sekä perehdyttäjällä ja perehdytettävällä on merkittävässä asemassa perehdytyksessä. Perehdytettävä saa aktiivisen roolin, jos hän pääsee määrittämään perehdytyksen tavoitteet ja hän pääsee hyödyntämään aikaisempia työelämän kokemuksia. Olemalla aktiivinen, uusi työntekijä pystyy luomaan perehdytysprosessista tilanteen, jossa hän oppii uutta ja prosessi on hänelle mielekäs. Työnantaja-puoli pystyy aktiivisella roolilla kannustamaan uutta työntekijää oppimaan yrityksen tavat toimia mahdollisimman nopeasti, ja tätä kautta uudesta työntekijästä tulee nopeammin tuottava yrityksen työntekijä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172-173.)

Uusi työntekijä hyötyy perehdytyksestä oppimalla uudet työtehtävät ja työyhteisön toimintatavat heti alkuun oikein, samalla epävarmuus uutta työtehtävien hoitamista kohtaan vähenee ja sopeutuminen uuteen työpaikkaan sujuu voi alkaa vahvalta pohjalta. Esimies taas pystyy tutustumaan uuteen työntekijään hyvin ja voi luoda hyvälle yhteishengelle hyvän kasvualustan ja oppimisympäristön. Koko työyhteisön kannalta hyvin suunniteltu perehdytys vähentää virheitä sekä parantaa työpaikalla viihtymistä, joka usein johtaa vähäiseen määrään poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Lepistö 2004, 57-58).

2.3 Työturvallisuuslaki ja muut perehdyttämistä koskevat lait ja asetukset

Työpaikalla perehdyttämistä ei pelkästään valvo ja seuraa työpaikan esimiehet ja perehdyttäjät vaan laissa on määritelty, miten perehdyttäminen pitäisi hoitaa yrityksissä. Työturvallisuuslaissa määritellään, millaista opastusta ja ohjausta työntekijälle tulee antaa työpaikalla. Muita perehdytystä koskevia lakeja sekä asetuksia ovat laki nuorista työntekijöistä, asetus nuorten työntekijöiden suojelusta, asetus pelastustoimesta ja asetus työsuojelun valvonnasta. (Kangas 2004, 29-30.)

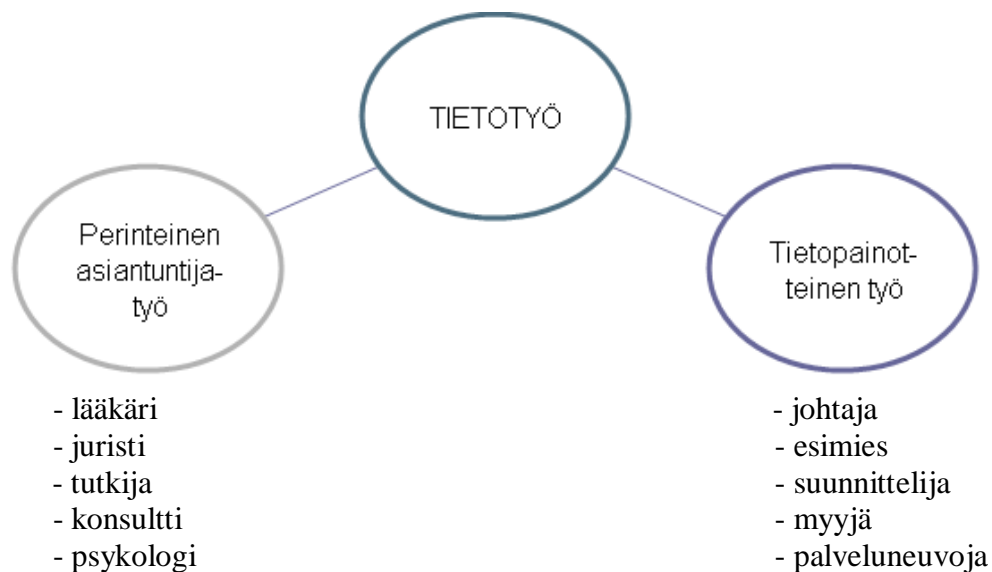
Työturvallisuuslaki tuli voimaan 1.1.2003 ja ”tätä lakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön sekä virkasuhteessa tai siihen verrattavassa julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävään työhön.” (Työturvallisuuslaki 2002, 1 luku 2 §.) Laissa määritellään työnantajan velvollisuudet, joihin kuuluu työn suunnittelu, yhteistoiminta sekä työntekijän velvollisuudet ja oikeus työstä pidättäytymiseen. Lakiin kuuluu työtä ja työolosuhteita koskevat tarkemmat säännökset, joihin kuuluu muun muassa säännökset työpisteen ergonomiasta ja väkivallan uhasta ja häirinnästä. Muita laissa määriteltyjä lukuja on erityiset työn teettämisen tilanteet, työn turvallisuuteen vaikuttavien muiden henkilöiden velvollisuudet sekä rangaistussäännökset. (Työturvallisuuslaki 2002, luvut 2-9.)

Erityisesti perehdyttämiseen vaikuttaa työturvallisuuslain toisen luvun 14. momentti, joka koskee ohjausta, jota tulee antaa työntekijälle. Lain mukaan työntekijän kuuluu saada riittävä työhön perehdytys, jota toteuttaessa otetaan huomioon työntekijän aikaisempi työkokemus. Perehdytykseen tulee sisällyttää tarvittava työnopastus, työmenetelmien opastus, vaarojen ehkäiseminen etukäteen opastamalla sekä opastus huolto- ja korjaustoimenpiteiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Tilanteiden ja työtapojen muuttuessa työn-

tekijöille tulee järjestää täydennys ohjausta ja opastusta. (Työturvallisuuslaki 2002, luku 2 14§.)

2.4 Tietopainotteinen työ

Kjelin ja Kuusisto tuovat kirjassaan ”Tulokkaasta tuloksen tekijäksi” esille käsitteen tietotyö. He halusivat tuoda käsitteen esille, koska tämän tyyppisen työn merkitys kasvaa yrityksissä ja uusiin työtehtävien hoitamiseen liitetään nykyisen enemmän odotuksia (Kjelin & Kuusisto 2003, 17-18). ”Tietotyöksi voidaan lukea kaikki sellainen työ, jossa tietoa käsitellään ja käytetään siten, että päätöksenteko, ongelmien ratkaisu, toiminnan ymmärtäminen, suuntaaminen tai kehittäminen helpottuu.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 19.) Asiakaspalvelutyö luetaan tietotyöhön, joten tietotyö käsitteen tarkasteleminen on mielekästä, koska oppinäytetyöni koskee myyjien perehdyttämistä.



KUVIO 1 Muuttunut käsitys asiantuntijatyöstä (Kjelin & Kuusisto 2003,19.)

Kuviossa 1 esitetään miten käsitys asiantuntijatyöstä on muuttunut. Aikaisemmin asiantuntijatyöksi luokiteltiin esimerkiksi lääkärin ja psykologin työ. Nykyään myyjänkin työssä vaaditaan taitoja käsitellä tietoa ja myyjillä tulee olla tilannetajua hankalissa reklamaatiotilanteissa. ”Yhä useammin asiantuntijuudella viitataan kokemuksen mukanaan tuomaan näkemykseen jostakin ammattialueesta ja kykyyn hallita tämän alueen monimutkaisia il-

miöitä ja kokonaisuuksia.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 18.) Tämän määritelmän mukaan asiantuntijatyöksi voidaan lukea monia eri ammattinimikkeitä.

Käytännössä asiakaspalvelutyössä tarvitaan nopeaa tiedon käsittelytaitoa, esimerkiksi rek-lamaatiotilanteissa, ja vuorovaikutuksessa syntyvää tietoa tulee osata käsitellä ja välittää eteenpäin muille työntekijöille. Omassa työssään asiakaspalvelijan tulee osata yhdistää eri kokemusten kautta saamansa tieto, jotta työ olisi mahdollisimman jouhevaa. Tietotyön vaatavuus korostuu siinä tapauksessa, jos tietotyöntekijä joudutaan korvaamaan. Tietotyöntekijällä on hiljaista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi, ja tällöin tietoa on vaikea siirtää eteenpäin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 18-19.)

2.5 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Esimiehen tulee toimia ennen kaikkea organisoivana voimana perehdyttämisessä. Perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että uudelle työntekijälle on järjestetty esimerkiksi oma työpiste valmiiksi, hankittu avaimet työpaikalle ja muut työssä tarvittavat välineet. (Hyppänen 2007, 195.) Erityisesti siinä tilanteessa, kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työssään, on tärkeää luoda myönteinen ensivaikutelma yrityksestä ja työyhteisöstä. Esimiehen vastuulla on valmistella koko työyhteisö vastaanottamaan uusi työntekijä. (Kangas 2004, 9.)

Tehokkaan perehdyttämisen kulmakiviin kuuluu perehdytysohjelman laatiminen, joka useimmiten kuuluu esimiehen tehtäviin (Hyppänen 2007, 195). Perehdyttäminen voidaan mieltää yhdeksi työpaikkakoulutuksen muodoksi, joten etukäteen suunnittelu on tärkeää. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi, mitä tehdään ennen uuden työntekijän tuloa työpaikalle, mitä asioita käydään läpi ensimmäisenä työpäivänä ja työn alkuvaiheissa sekä missä vaiheessa perehdyttämisen onnistumista seurataan. (Lepistö 2004, 61.)

Kaikkien käytännön asioiden hoitamisen lisäksi esimielelle kuuluu vastuu johtamisesta perehdyttämisprosessissa. Hyvän johtamisen kautta organisaation yhteiset tavoitteet pystytään saavuttamaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 49).

2.6 Työntekijän ja työyhteisön rooli perehdyttämisessä

Uusi työntekijä on uudessa työpaikassaan erilaisten haasteiden edessä; hänen täytyy oppia hoitamaan työtehtävät mallikkaasti ja siinä samalla tulisi myös sopeutua uuteen työympäristöön. Perehdyttämisprosessissa olisi hyvä tukea tulokkaan sopeutumista sekä oppimista, samalla työntekijällä itsellään on vastuu samoista asioista.

Työyhteisöllä on suuri rooli uuden työntekijän sopeutumisella uuteen työyhteisöön. Uusi työntekijä voi aluksi olla hyvin riippuvainen työtovereistaan aloittaessaan uudessa työpaikassa, koska hän ei ole vielä tietoinen kaikista työpaikan säännöistä ja toimintatavoista. Huomioimalla mahdollisimman hyvin uuden tulokkaan, työyhteisö voi myönteisesti vaikuttaa uuden työntekijän oppimiseen ja sopeutumiseen. (Lepistö 2004, 59.)

Työyhteisöön sopeutuminen ei välttämättä tapahdu hetkessä vaan se voi vaatia paljon aikaa. Usein työyhteisön vanhat työntekijät ovat muodostaneet ryhmän, johon uuden työntekijän on vaikea päästä sisälle. Siksi on tärkeää, että työyhteisö on tietoinen uuden tulokkaan saapumisesta ja esimies on varautunut opastamaan myös työyhteisöä olemaan tärkeänä osana perehdyttämistä. (Lepistö 2004, 59-60.)

3 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

3.1 Perehdyttämisen suunnittelu ja kesto

Perehdyttämisprosessi ei koske pelkästään uutta työntekijää, vaan prosessissa täytyy ottaa huomioon myös esimies sekä työyhteisö (Hyppänen 2007, 195). Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle mahdollisimman laaja-alainen opastus uusiin työtehtäviin ja uuteen työympäristöön sekä tavoitteisiin. Perehdyttämisen suunnittelusta vastaa uuden työntekijän lähin esimies ja hän on vastuussa perehdyttämisen jokaisesta vaiheesta vaikka hän ei olisi läsnä jokaisessa vaiheessa. Esimies ei välttämättä opasta uutta työntekijää vaan opastuksen voi hoitaa myös esimerkiksi kokenut työntekijä. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdyttämisen suunnitteluun vaikuttaa paljon yrityksen henkilöstöpolitiikka. Sen avulla määritellään millaista henkilöstöä yritys haluaa palkata. Paljon kokemusta työelämässä

hankkineet ja asiantuntija-asemassa työskentelevät henkilöt eivät välttämättä tarvitse paljon opastusta työelämän perusasioissa. Vähemmän työkokemusta omaavat henkilöt taas tarvitsevat opastusta niin työelämän perusasioissa kuin myös yritykseen liittyvissä asioissa. (Lepistö 2004, 7.) Kun yrityksessä mietitään perehdytyksen suunnittelua, ohjenuorana voi toimia seuraava väittämä. ”Perehdyttämisen sisällön rakentamisessa pelisäännöt ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

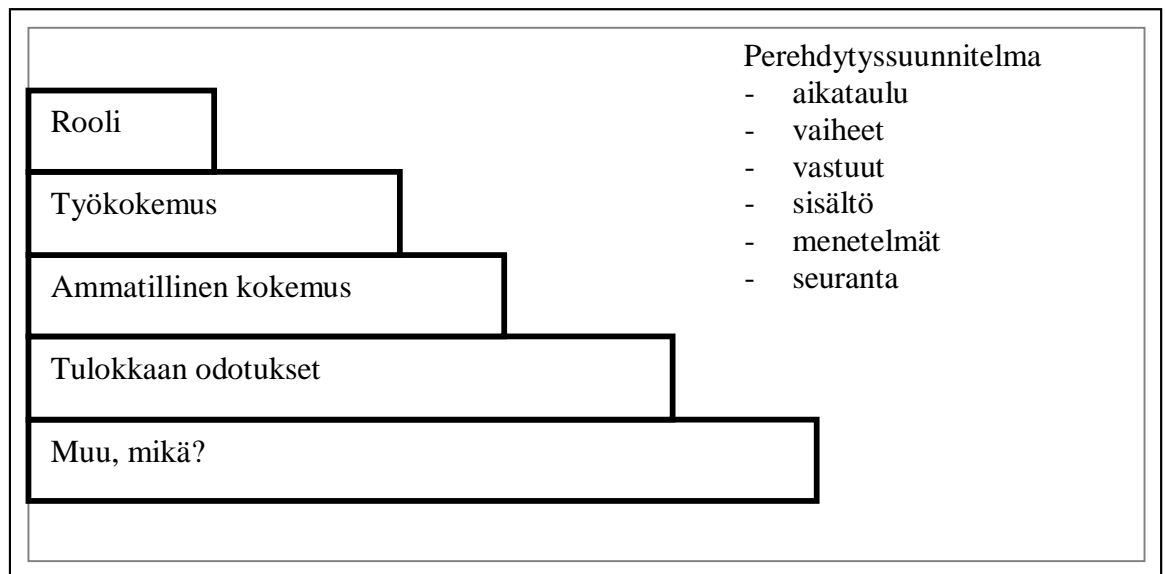
Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu käytännön asioiden valmistelu ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Esimerkiksi työpisteen valmisteleminen on hyvä tehdä etukäteen, ettei ensimmäisenä työpäivänä tuhlaantuisi aikaa perusasioiden järjestämiseen. Työsopimus olisi myös hyvä allekirjoittaa ennen ensimmäistä työpäivää. Samalla esimies voi antaa uudelle työntekijälle yritykseen liittyvää materiaalia tutustuttavaksi ja esimies voi tiedottaa muuta henkilökuntaa uuden työntekijän tulosta. (Hyppänen 2007, 195-196.)

Suunnitteluvaiheessa valitaan uuden työntekijän perehdyttäjä. Sen ei välttämättä tarvitse olla perehdytettävän työntekijän esimies, vaan hän voi olla yrityksen vanha työntekijä. Työpaikalla saattaa olla erikseen perehdyttäjät sekä työnopastajat. Perehdyttäjää valitessa tulee muistaa, että välttämättä kaikista pisimpään työpaikalla työskennellyt työntekijä ei ole paras mahdollinen perehdyttäjä. Perehdyttäjällä tulee olla valmiuksia opastaa uusia työntekijöitä ja tarvittaessa perehdyttäjille tulee järjestää koulutusta, jotta he ovat ajan tasalla perehdyttäjän vaatimuksista. (Kangas 2004, 7.)

Perehdytyksen kestoa ei voi tarkasti määrittellä, mutta se alkaa jo ennen uuden työntekijän ensimmäisiä työpäiviä. Perehdyttäminen alkaa jo työhaastatteluvaiheessa, kun työntekijä pääsee tutustumaan yritykseen lähemmin työhaastattelijan kertoessa, miten yrityksessä toimitaan ja mitä työntekijöiltä odotetaan. Yleisesti on arvioitu, että perehdytys kestäisi tietotyössä, johon asiakaspalvelutyö kuuluu, noin puoli vuotta. Tähän mennessä uusi työntekijä pystyy suorittamaan työtehtävänsä itsenäisesti ja hän on päässyt sisälle yrityksen sosiaaliseen ympäristöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Yrityksen sisäistä hiljaista tietoa, jota ei ole kirjallisessa muodossa, on vaikea siirtää uusille työntekijöille. Ainoa mahdollisuus siirtää hiljaista tietoa eteenpäin, on työskennellä ja keskustella vanhojen työntekijöiden kanssa ja tätä kautta oppia lisää. (Hyppänen 2007, 197-198.)

3.2 Perehdyttämishojelman laatiminen

Jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi tehdä perehdyttämishojelma, jonka mukaan kaikki perehdyttämiseen liittyvät asiat käydään läpi. Perehdyttämishojelma ei ole välttämättä samanlainen jokaiselle uudelle työntekijälle vaan jokaiselle tulisi räätälöidä sopivan laajuisen perehdyttämishojelma, johon vaikuttaa tulevien työtehtävien luonne, työsuhteen pituus sekä uuden työntekijän aikaisempi työkokemus (Österberg 2005, 91).



KUVIO 2 Perehdytysuunnitelman laatiminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Perehdyttämisuunnitelmaan laatimiseen vaikuttavat Kuviossa 2 esitetyt asiat. Tulevan henkilön rooli työpaikalla, aikaisempi työkokemus, ammatillinen kokemus, uuden työntekijän odotukset uutta työpaikkaa kohtaan sekä ikä. Perehdyttämisuunnitelmaan tulee kirjata myös perehdyttämisen aikataulu, perehdytyksen eri vaiheet, kenen vastuulla perehdyttämisestä huolehtiminen on, suunnitelman tarkka sisältö, mitä menetelmiä perehdyttämisessä käytetään sekä seuranta ja sen aikataulu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Ikä vaikuttaa perehdytysuunnitelman laatimisen sen takia, koska yleensä vanhemmalla työntekijällä on enemmän kokemusta erilaisissa työpaikoissa työskentelyssä. Nuoremman työntekijän perehdyttämiseen voi mennä pidempi aika, jos hänellä on vähän työ- ja ammatillista kokemusta. Nuorempi työntekijä ei välttämättä osaa sopeutua uusiin työtehtäviin ja työympäristöön niin nopeasti kuin kokeneempi työntekijä, joka on saattanut työskennellä hyvinkin erilaisissa työpaikoissa ja näin ollen hän osaa sopeutua nopeammin uuteen työympäristöön. (Österberg 2005, 91-92.)

Uuden työntekijän ammatillinen kokemus samalta alalta helpottaa perehdyttämisen edistymistä. Näin ollen työntekijällä on valmiiksi kokemusta siitä, kuinka yleisesti työtehtävät hoidetaan tällä alalla. uusi työntekijä kuitenkin tarvitsee opastusta yrityksen ääntöihin ja toimintatapoihin, koska ne ovat jokaisessa yrityksessä erilaiset. (Österberg 2005, 91-92.)

Perehdyttäjän kannalta olisi hyödyllistä käydä läpi perehdyttämisohjelma perehdytettävän kanssa ennen kuin työt varsinaisesti alkavat, koska silloin perehdytettävä voi kertoa, ovatko jotkin ohjelmassa olevat asiat hänelle jo tuttuja. Näin ohjelmasta voidaan jättää pois joitain kokonaisuuksia ja tilalle voidaan tarvittaessa lisätä kokonaisuuksia, jotka ei välttämättä ollut alun perin ohjelmassa. Perehdytettävällä voi tarvita enemmän opastusta hänelle täysin vieraassa asiassa, joka ei ole kuulunut hänen aikaisempiin työtehtäviin aikaisemmillä työpaikoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.) Toisaalta perehdytysohjelman läpi käynti helpottaa perehdytettävän hahmottamaan, mitä kaikkea perehdytys tulee sisältämään (Österberg 2005, 97).

Perehdyttämisohjelman onnistumista voi parantaa antamalla uudelle työntekijälle yritystä koskevaa erilaista materiaalia, jonka avulla työntekijä pystyy luomaan kuvan uudesta työpaikastaan. Materiaali voi sisältää esimerkiksi yrityksen toimintakertomuksen, esitteitä ja työohjeita. (Österberg 2005, 97.)

Perehdyttämisohjelman suunnittelulle on laadittu tarkistuslista, jonka avulla perehdyttäjä voi tarkistaa, että kaikki oleelliset asiat on sisällytetty perehdyttämisohjelmaan. Tarkistuslista sisältää 11 kohtaa, jotka ovat:

1. Yritys ja sen toiminta
2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö
3. Toimintatavat yrityksessä
4. Yrityksen tilat ja kulkutiet
5. Työaika ja työvuorot
6. Palkka-asiat
7. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto
8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön
9. Oma tehtävä
10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
11. Muut asiat (Österberg 2005, 94-96).

3.3 Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä

Työnopastuksella tarkoitetaan työtehtävien ja toimintatapojen opettamista. Tässä prosessissa käydään läpi tarvittavat asiat, jotta perehdytettävä henkilö oppisi suoriutumaan itsenäisesti työtehtävistään. (Kangas 2004, 13.) Työnopastuksen avulla perehdytettävä henkilö pystyy paremmin mukautumaan muutokseen, joka koostuu uusien työtehtävien ja -tapojen oppimisesta (Mäntynen & Penttinen, 4).

Työnopastus on osa työsuojelua, koska sen avulla uudelle työntekijälle opetetaan turvalliset työtavat. Työnopastuksessa tulisi myös korostaa tapoja, joilla voi vähentää henkistä kuormittumista. (Mäntynen & Penttinen, 5). Hyvin suunniteltu työnopastus auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työhönsä ja vähentää virheiden tekoa (Kangas 2004, 13).

Työnopastuksen suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon se, että perehdytettävät henkilöt ovat oppimistyyleiltään erilaisia. Yksilöllisen työnopastuksen suunnittelua auttaa se, että perehdyttäjä tutustuisi uuteen työntekijään ennen, kuin hän laatisi suunnitelmaa. Tutustumalla perehdytettävään henkilöön, suunnitelmassa voidaan ottaa huomioon perehdytettävän fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, aikaisemmat tiedot ja taidot sekä oppimistyyli. Nämä asiat selvittämällä voidaan jokaiselle perehdytettävälle räätälöidä yksilöllinen työnopastussuunnitelma. (Kangas 2004, 13.)

Työnopastuksen eli työhön perehdyttämisen avuksi on kehitetty viiden askeleen menetelmä, jonka tarkoituksena on tukea työnopastuksen suunnittelua ja toteutusta. ”Työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista.” (Kangas 2004, 13.)

Viiden askeleen menetelmän onnistumisen kannalta tärkeää on tehdä alkuvalmistelut. Työhön opastajan tekemät valmistelut, kuten esimerkiksi tarvittavien välineiden hankkiminen etukäteen, vähentävät häiriötekijöitä ja takaavat työhön opastuksen sujuvan kulun. Myös opastettavan etukäteen valmistautuminen auttaa sujuvaa työhön opastusta. (Kangas 2004, 14.)

Ensimmäinen askel on opastustilanteen aloittaminen, johon kuuluu opastettavan lähtötason arvioiminen sekä työnopastuksen tavoitteiden asettaminen. On tärkeää selvittää minkälaisia taitoja opastettavalla on jo ennestään uusien työtehtävien suorittamiseen ja kuinka van-

hoja taitoja voidaan hyödyntää. Koko perehdytyksen kannalta olennaista on luoda miellyttävä oppimisympäristö opastettavalle. (Kangas 2004, 14-15.)

Toinen askel on opetus, jonka tarkoituksena on ohjata opastettava uusien työtehtävien pariin ja antaa työtehtävistä kokonaiskuva. Toimintatapojen läpikäyminen ja opastajan huolehtiminen siitä, että opastettava pysyy mukana opetuksessa, on erityisen tärkeää. Opastettavan aktivoiminen opetustilanteessa parantaa opitunymmärtämistä sekä parantaa vuorovaikutusta. (Kangas 2004, 15.)

Kolmas askel viiden askeleen menetelmässä on mielikuvaharjoittelu. Tämä vaihe toteutetaan sisäisten mallien avulla. Sisäiset mallit ovat tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisen toimintoja. Harjoittelun ja kokemuksen kautta työntekijän ei tarvitse miettiä miten toimia erilaisissa työtilanteissa vaan sisäiset toimintamallit luovat pohjan toiminnalle. Mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on käydä läpi eri työvaiheita, jolloin opastettava kertaa nämä vaiheet läpi mielessään. Tällöin opastettava joutuu miettimään jokaisen kohdan tarkasti ja näin ollen ajatukset pystyy keskittämään työtehtäviin. (Kangas 2004, 15.)

Neljäs vaihe on taidon kokeilu ja harjoittelu, jolloin opastettavan tulee käydä läpi työtehtäviä alusta loppuun ilman opastajan apua. Tarkoituksena on luoda vankka pohja opastettavalle, jotta hän voisi suoriutua työtehtävistään itsenäisesti. Harjoittelua jatketaan tarpeen vaatiessa, jos opastaja näkee sen tarpeelliseksi. Viides askel on opitun varmistaminen ja tässä vaiheessa käydään läpi opastettavan oppimat asiat. (Kangas 2004, 15.)

3.4 Perehdyttämisen menetelmät

Perehdyttämissä ei tarvitse käyttää vain yhtä menetelmää vaan erilaisia menetelmiä voidaan ja niitä kannattaa hyödyntää riippuen esimerkiksi yrityksen toimintatavoista ja arvoista. Vahvasti perehdyttämisen menetelmien valintaan voi vaikuttaa myös perehdytettävän oppimisen tyyli. Kaikki eivät kuitenkaan opi samaa menetelmää käyttäen kaikkein tehokkaimmin, joten erilaisten menetelmien käyttäminen eri työntekijöiden perehdyttämisprosessissa olisi enemmän kuin suotavaa. Tämä kuitenkin vaatii etukäteisselvittämistä uuden työntekijän oppimisen tyylistä, jotta paras mahdollinen menetelmä löytyisi.

Kjelin ja Kuusisto ovat luokitelleet kirjassaan ”Tulokkaasta tuloksetekijäksi” perehdyttämisen menetelmät kuuteen eri osa-alueeseen, joista viisi osa-alueetta liittyy uusien työnteki-

jätasolla työskentelevien perehdytykseen. Ensimmäinen menetelmä on perehdyttämismateriaali. Perehdyttämismateriaaliin voi sisältyä erilaisia yritykseen liittyvää materiaalia, joka on jo valmiiksi olemassa ja johon uuden työntekijän on helppo samaistua ja saada käsitys, minkälainen yritys on kyseessä. Myös intranetin hyödyntäminen perehdyttämisessä on oiva keino, jonka avulla perehdytettävä pystyy hyödyntämään oppimisessaan erilaista sisäistä materiaalia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207.)

Toinen osa-alue on orientointikeskustelu ja tavoiteasetanta, joiden avulla pystytään vähentämään tulokkaan stressiä ja jännitystä sekä hahmottamaan työn haasteet realistisesti. Orientointihaastattelu käydään esimiehen ja uuden työntekijän välillä ja sen tarkoituksena on käydä läpi työhön liittyvät tavoitteet ja työtehtävät. Keskustelun tarkoitus on luoda yhteinen ymmärrys työntekijän roolista työpaikalla ja pohtia yhdessä ilman kaavoja sitä, miten työt ovat alkaneet. Samalla keskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden antaa tärkeää tietoa perehdyttämisen onnistumisesta ja sujumisesta esimiehelleen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213-214.)

Tavoitteiden asettaminen antaa tilaisuuden työntekijälle suoriutua työstään paremmin, jos tavoitteet on asetettu tarkasti ja työntekijä on itse ollut asettamassa tavoitteet työhönsä liittyen. Palautteen saaminen liittyy keskeisesti työssä suoriutumiseen ja tavoiteasetanta antaa hyvän pohjan oppimiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 215-216.)

Kun esimies ja alainen yhdessä asettavat tavoitteet, niiden tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja täyttää hyvän tavoitteen ominaispiirteet, joita ovat

- ymmärrettävyys
- haasteellisuus
- realistisuus
- selkeys
- mahdollisuus jakaa ala- ja välitavoitteisiin aina toimenpiteiden tasolle asti
- mitattavuus sekä
- kytkeä strategiaan

(Kjelin & Kuusisto 2003, 214).

Koulutusohjelmat ja työssä oppiminen kuuluvat kolmanteen perehdytyksen menetelmien osa-alueeseen. Yrityksen sisällä toteutettavat koulutusohjelmat voivat olla suoraan pereh-

dytykseen liittyviä, johon osallistuvat kaikki perehdytettävät tai erityiskoulutusohjelmia, jotka keskittyvät yhteen työn osa-alueeseen kuten esimerkiksi myyntiin. Sisäisesti toteutettu koulutus vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen, kun taas ulkoisesti toteutettu koulutus kasvattaa työtyytyväisyyttä. Ulkoisen tahon toteuttamat koulutusohjelmat tulevat ajankoh- taiseksi, jos yrityksen sisällä mahdollisuudet ja resurssit toteuttaa riittävän kattava koulu- tus ovat rajalliset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 217.)

Työssä oppimisessa tulee jälleen kerran esille palautteen sekä oman työn tarkastelemisen tärkeys. Esimiehen ja työntekijän välillä tulisi vallita toimiva yhteistyö, jolloin työntekijä osaa ja uskaltaa kysyä neuvoa esimieheltään hankalissa uusissa käytännön tilanteissa, jot- ka tulevat esille perehdyttämisen eri vaiheissa. Ideaalitilanteessa perehdytettävä oppisi uu- det työtehtävänsä omassa tahdissaan ja häntä kannustettaisiin aktiiviseen työskentelyyn. Aina kuitenkin ei ole mahdollista kontrolloida käytännön tilanteita, mutta etukäteisval- mennuksen avulla voidaan simuloida käytännön tilanteita, jolloin perehdytettävä tuntee olonsa varmemmaksi oikeassa asiakaspalvelutilanteessa. Vierihoido, jolla tarkoitetaan ope- tusmetodia, jossa perehdytettävä seuraa kokeneen työntekijän tapaa työskennellä, on teho- kas tapa rohkaista perehdytettävää toimimaan varmasti käytännön tilanteissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 220-221.)

Neljäs menetelmä perehdyttämisessä on oppimistehtävät, joilla tarkoitetaan ”oppijaa akti- voivia, oppimista edistäviä toimeksiantoja.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 223.) Tehokkaim- mat oppimistehtävät ovat arkipäivän tilanteita, joita tulee jatkuvasti eteen työssä ja joiden avulla perehdytettävä pystyy hahmottamaan kuvaansa omasta työstään sekä koko yrityk- sen toiminnasta. Oppimistehtäviä voi olla motivoivia ja orientoivia. Motivoivien tehtävien tarkoitus on saada työntekijä innostumaan tehtävistään kiinnostavuudella, jolloin tavoit- teen asettaminen on tärkeässä asemassa. Orientoivan oppimistehtävän tarkoitus on luoda oppijalle käsitys opittavasta työtehtävästä ja auttaa hahmottamaan kokonaiskuva. Tällaisen oppimistehtävän luomisen haasteena on minimoida yksityiskohtien määrä ja luoda ym- märrettävä kokonaisuus opittavasta tehtävästä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223-226.)

Oppimistehtävien menetelmään liittyy myös opittavien asioiden sisäistäminen ja ulkois- taminen. Sisäistämisessä oppija käyttää hyväkseen aikaisemmin oppimaansa ja aikaisem- piin kokemuksiin avulla hahmottaa uuden opittavan asian. Esimerkiksi tekemällä oman työsuunnitelman, perehdytettävä voi jäsentää opittavaa asiaa ja sisäistää sen paremmin.

Ulkoistamisen avulla perehdytettävä osaa käytännössä toteuttaa sisäistämäänsä asioita ja ymmärrys asioiden toimivuudesta paranee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 227.)

Viidenteen perehdytyksen menetelmään sisältyy mentorointi, työn ohjaus ja coachaus. Niitä käytetään lähinnä johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden perehdytykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 227.) Koska viides menetelmä ei liity työntekijätasolla työskentelevien myyjien perehdytykseen, en sen takia tarkastele asiaa tarkemmin.

Työnopastus kuuluu kuudentena osa-alueena perehdytyksen menetelmiin. Työnopastukseen liittyy työvälineiden käytön opastus, kuten esimerkiksi tietokoneen ja kopiokoneiden käyttö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)

4 OPPIMISEN TEORIA POHJANA PEREHDYTTÄMISELLE

Oppiminen usein hahmotetaan tapahtumana, joka tapahtuu esimerkiksi koulun oppitunneilla ja erilaisissa koulutustilaisuuksissa. Oppimista tapahtuu kuitenkin arkipäivän tilanteissa sekä työpaikalla. Perehdyttäminen voidaan luonnehtia yhdeksi laajaksi oppimistilanteeksi, jossa uusi työntekijä opettelee uuteen työhönsä kaikki käytännön asiat sekä sopeutuu työympäristöönsä.

Yritykset luovat omat perehdyttämiskäytännöt ja -ohjelmat uusille työntekijöilleen. Se, millainen ajatusmalli on yrityksen perehdyttämisen suunnittelijoilla oppimisesta, ohjaa koko perehdyttämisprosessia yrityksessä. Käsitys oppimisesta ohjaa koko yrityksen kehittymistä eri osa-alueilla. Usein käsitys, miten ihmiset oppivat, voi perustua omiin koulunkäynti kokemuksiin, ja tämä ei välttämättä ole paras mahdollinen käsitys luoda toimiva perehdyttämisohjelma yritykselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38.)

4.1 Oppimisen periaatteet

Perehdyttämisen tarkasteluun voidaan käyttää oppimisen teoriaa, koska luonnollisesti perehdytykseen kuuluu paljon uusien asioiden oppimista. Perehdyttäjä voi hyödyntää oppimisen teoriaa perehdytyksen suunnittelussa ja teorian hän kautta laajentaa näkemystään

siitä, mitä kaikkea perehdytykseen kannattaa sisällyttää. Teorian kautta perehdyttäjä pystyy huomioimaan erilaiset oppijat ja mahdollisesti suunnitella perehdytysohjelma tutustumalla ensin perehdytettävän aikaisempiin taitoihin.

Oppimisen periaatteet voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on tiedon rakentaminen. Tämä perustuu siihen ajatukseen, että ihminen luo itse oman tietonsa. Aikaisemmalla tiedolla on merkittävä rooli uuden tiedon rakentamiselle. Aikaisempi tieto luo pohjan uudelle tiedolle ja se myös määrittelee ja suodattaa uuden tiedon tärkeysjärjestyksessä. Koko tämä prosessi on aktiivista tiedon työstämisestä, jolloin uutta tietoa pohditsellaan ja tarkennetaan ja uusi tieto saa merkityksen, kun se yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon. (Jalava & Vikman 2003, 82.)

Koska uutta tietoa prosessoidaan vanhan tiedon avulla, tärkeyden määrittely on eri henkilöillä erilaista ja eri henkilöt päätyvät erilaisiin lopputuloksiin uuden tiedon käsittelyssä. Jos aikaisempi tietopohja on luotu vääristä ajattelumalleista, myös uusi tieto muokkautuu väärille urille. (Jalava & Vikman 2003, 83.) Esimerkiksi työelämässä pitkään toiminut henkilö on voinut sisäistää jonkin työtehtävän suorittamisen väärällä tavalla ja hän jatkaa sen suorittamista samalla tavalla ja pitää tämän työtehtävän suorittamisen tietoa pohjana myös uusien työtehtävien opettelulle. Tästä johtuen eri henkilöt tulkitsevat tietoa eri lailla.

Oppimista voidaan tarkastella myös tiedon tilannesidonnaisuuden kannalta. Tämä tarkoittaa sitä, että tietämistä ja tekemistä ei voi erottaa kahdeksi eri kokonaisuudeksi vaan ne yhdessä muodostavat kehitysprosessin. Tässä prosessissa teoreettinen tieto ja käytännön tieto kulkevat käsi kädessä ja ne muodostavat yhdessä uuden näkemyksen eikä niitä pysty erottamaan selvästi toisistaan. (Jalava & Vikman 2003, 83.)

Tilannesidonnaisen tiedon teorian pohjalta erilaiset työtilanteet ja –tehtävät tulisi harjoitella ja suorittaa niille ominaisessa ympäristössä, koska toiseen työympäristöön siirtyminen ei käy välttämättä ilman ongelmia. Siksi oppiminen tulisi tapahtua siinä työympäristössä, jossa opeteltavia työtehtäviä ja -tapoja tullaan myös käyttämään ja soveltamaan. (Jalava & Vikman 2003, 83-84.) Tämä teoria kiteytyy seuraavaan ajatukseen; ”Käytännössä sovellettava tieto kehittyy ja muokkautuu toiminnassa ja toiminta jättää jälkensä tietoon (Jalava & Vikman 2003, 84).

Kolmas oppimisen periaate on tiedon sosiaalisuus, yhteisöllisyys ja yhteistoiminnallisuus. Tiedon sosiaalisuus on melko uusi tapa tarkastella oppimista. Vuorovaikutus on siinä tär-

keässä asemassa. Sosiaalisuus tulee oppimisessa esille vuorovaikutuksena, jolloin kokenempi työntekijä neuvoo vähemmän kokenutta työntekijää työtehtävissä. Sosiaalisuus ilmenee myös uuden tiedon rakentamisessa, joka tapahtuu yhteistyössä. (Jalava & Vikman 2003, 84-85.)

Työyhteisössä vallitseva työpaikkakulttuuri voidaan luokitella osaksi yhteisöllisyyttä. Jokaisella työpaikalla vallitsee työntekijöiden keskuudessa ajatus siitä, minkälainen on hyvä ajattelu- ja toimintatapa työpaikalla. Nämä ajattelu- ja toimintatavat rakentuvat työyhteisössä ja vanhempien työntekijöiden opettaessa näitä tapoja nuoremmille työntekijöille syntyy sosiaalisessa tilanteessa oppimista. (Jalava & Vikman 2003, 84-85.)

Yhteistoiminnallisuuden merkityksen voi kiteyttää ajatukseen neuvojen antamiseen ja saamiseen. Neuvon saaja oppii jotain uutta neuvoja saadessaan ja neuvon antaja oppii jäsentelemällä ajatuksensa antaessaan neuvoja. Sosiaalisuuteen liittyvä uuden tiedon rakentaminen liittyy myös tiedon yhteistoiminnallisuuteen. Yhteistoiminnallisuuden kautta yksilöt saavat uutta tietoa, ja samalla koko yhteisölle rakentuu uusia toimintamalleja. Näistä toiminnoista rakentuu yhteistoiminnallinen järjestelmä. (Jalava & Vikman 2003, 84-85.)

4.2 Työssä oppiminen yhtenä oppimisen keinona

Oppimisen keinoja on valtavasti ja yksi oppimisen keino on työssä oppiminen. Työtä tehdessä ihminen voi oppia joka päivä jotain uutta ja oppimisen kautta kehittää omaa osaamistaan. Työssä oppimista kannattaa käsitellä perehdyttämisen yhteydessä, koska oppiminen on jatkuva prosessi ja perehdyttämisellä pyritään opettamaan uusille työntekijöille mahdollisimman hyvin yrityksen toimintatavat ja kuinka työntekijän tulisi hoitaa omat työtehtävät. Halusin liittää myös aikuisten oppimisen tähän teoriaosuuteen, koska Glitterin työntekijöistä ainakin osa on jo kokeneita työelämässä.

Järvisen, Koiviston ja Poikelan kirjassa ”Oppiminen työssä ja työyhteisössä” työssä oppiminen on jaettu viiteen eri teoriakuvaukseen. Teoriat ovat aikuisen reflektiivinen oppiminen, työn ohessa oppiminen, organisationaalinen oppiminen, työyhteisössä oppiminen sekä työssä oppimisen kontekstuaalisuus (Järvinen & Koivisto & Poikela 2000, 95-96). Tässä yhteydessä keskityn erityisesti työn ohessa oppimiseen, koska ne liittyvät kaikista lähimmin perehdyttämiseen.

Aikuisten oppimista voidaan erottaa nuorten oppimisesta joidenkin eroavaisuuksien kautta. Kuitenkin aikuiset oppivat samassa määrin missä nuoretkin, mutta perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon se eroavaisuus, että aikuisten yksilölliset erot ovat suurempia. (Kangas 2004, 28.) Tämän takia aikuiset oppijat voivat tarvita yksilöllisemmän perehdytysohjelman, koska heidän kokemuksensa työelämässä voivat vaihdella suuresti. Kokeneemmat työntekijät eivät välttämättä tarvitse työelämän perusasioissa opastamista, jota nuoremmat työntekijät voivat tarvita.

Järvisen, Koiviston ja Poikelan kirjassa ”Oppiminen työssä ja työyhteisössä” on esitetty Marsickin ja Watkinsin (1990) luoma teoria työssä oppimisesta, ja teoria on luokiteltu informaalisiksi ja incidentaaliksi oppimiseksi. Informaalinen oppiminen on vastakohta koulussa oppimiselle. Incidentaalinen oppiminen on ”työtoiminnan yhteydessä tapahtuvaa oppimista, joka on luonteeltaan satunnaista mutta työn määrittämää.” Työssä oppimisen teoriassa painotetaan muilta saadun palautteen ja itsetutkiskelun tärkeyttä. Tätä kautta oppimisen teoriaa voi ymmärtää neljän eri tason kautta. Tasot ovat yksilöllinen, ryhmä, organisationaalinen ja professionaalinen oppiminen. Eri tasoilla palaute ja itsetutkiskelu kohdistuvat kyseiseen tasoon, esimerkiksi ryhmä tasolla koko ryhmän toimintaan ja professionaalilla tasolla pohditaan yhteiskunnan toimintaa sekä asiakassuhteita. (Järvinen ym. 2000, 98-99.)

4.3 Palautteen antaminen osa oppimista

Kun uusi työntekijä saa palautetta, siitä miten hän on oppinut uudet työtehtävänsä, hän saa tietää onko hän oppinut asiat toivotulla tavalla. Positiivisen palautteen avulla uusi työntekijä tietää, että hän toimintatapansa on oikein. (Lepistö 2004, 27.) Palautteen saaminen omasta työstään voidaan lukea myös yhdeksi palkitsemisen ja motivoinnin muodoksi. Palautteen antaminen on myös tärkeä osa johtamista ja sitä hyödyntämällä esimies voi saada alaisensa saavuttamamaan hyviä tuloksia. (Hyppänen 2007, 141.)

Yleensä työn palkitsemisen muotoihin luetaan luonnollisesti palkka ja muut rahalliset etuudet, mutta siihen luetaan myös palautteen antamisen lisäksi muita ei-taloudellisia etuuksia. Näitä etuuksia on esimerkiksi itsensä kehittämismahdollisuudet, tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä sekä mahdollisuus osallistua erilaisiin projekteihin. (Österberg 2005, 140.)

Positiivisen palautteen avulla palautteen antaja haluaa rohkaista palautteen saajaa jatkamaan työskentelyään samaan malliin ja osoittaa huomanneensa palautteen saajan työskentelevän hyvin (Hyppänen 2007, 141). Positiivista palautetta saava työntekijä saa itsevarmuutta työskentelyynsä ja on tietoinen esimiehensä huomanneen hänen panoksensa työtehtäviin.

Toinen palautteen muoto on rakentava palaute, joka on vastakohta positiiviselle palautteelle. Toisin kuin positiivisen palautteen kautta, rakentavan palautteen avulla esimies haluaa muuttaa jollakin tapaa työntekijän työskentelyä ja rohkaista työntekijää kehittämään työskentelyään parempaan suuntaan. Rakentava palaute tulisi aina antaa kahden kesken. (Hyppänen 2007, 141.)

Taitava esimies tuntee oman henkilöstönsä hyvin ja osaa antaa palautetta jokaiselle sopivalla tavalla. Toiset eivät ole mielissään julkisesta palautteesta, vaikka se olisi positiivista, toiset taas saattavat hyötyä julkisesta ja positiivisesta palautteesta parhaiten. Hyvän johtajan tunnistaa myös siitä, että hän huomioi alaisensa onnistumisen hetket ja osaa antaa palautetta välittömästi palautteen arvoisen tilanteen jälkeen. (Hyppänen 2007, 141.)

5 PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET

5.1 Sisäisen mallin luominen työstä

Perehdyttämisellä pyritään siihen, että työntekijä sopeutuisi uuteen työympäristöön sekä ymmärtäisi sen toimintatavat. Tärkeää on myös se, että työntekijä pystyisi luomaan kokonaiskuvan työstään, jotta työstä suoriutuminen tulisi mahdollisimman nopeasti itsenäistä. Jotta perehdyttämisen tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan, yhtenä keinona tavoitteiden saavuttamiseen voidaan soveltaa sisäistä mallia. (Lepistö 2004, 56-57).

Sisäisen mallin käsite tarkoittaa sitä, miten ihminen on sisäistänyt ympäristössä tapahtuneet asiat ja luonut niistä oman sisäisen vastineen. Jotta uusi työntekijä pystyisi luomaan mahdollisimman kattavan sisäisen mallin työstään, vaaditaan riittävän laajaa itse työhön opastusta sekä työpaikkaan perehdyttämistä. Sosiaaliseen ja fyysiseen työympäristö tulee uudelle työntekijälle tutuksi, jos hänelle kerrotaan koko yrityksen tavoitteista ja hän pääsee

itse osallistumaan omien työtehtävien suunnitteluun. Palautteen anto on myös tärkeässä asemassa. (Lepistö 2004, 57-58).

5.2 Sitouttaminen työhön

Onnistuneella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa moniin eri asioihin työntekijän kannalta. Myönteinen asenne omaan työhön sekä koko työyhteisöön lisää työhön sitoutumista (Mäntynen & Penttinen, 11). Toinen sisäisesti vaikuttava tekijä on työtyytyväisyys, joka vaikuttaa voimakkaasti työntekijän sitoutumiseen. Ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä on johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus sekä tasapaino työn ja yksityiselämän välillä. (Hyppänen 2007, 143.)

Henkilön sitoutumista voidaan mitata tarkastelemalla työntekijän työhön liittyviä asioita;

- miten paljon hän on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä
- miten hän hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot
- miten hän haluaa ponnistella niiden eteen
- miten pitkään hän pysyy organisaation palveluksessa

(Hyppänen 2007, 143).

Sekä yrityksen johto ja itse esimies pystyvät omalla panoksellaan vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen. Johto pystyy luomaan edellytyksen työntekijöiden sitoutumiseen huolehtimalla työsuhteen perusasioista, kuten esimerkiksi palkan maksusta sekä työolosuhteista. Esimies taas voi vaikuttaa motivoitumiseen ja sitä kautta sitoutumiseen huolehtimalla suotuisesta työilmapiiristä, jossa on mahdollisuus oppia ja kehittyä. (Hyppänen 2007, 143-144.) Kun yritys on onnistunut sitouttamisstrategiassaan ja työntekijä on sitoutunut työhönsä, työntekijä on sisäistänyt yritykseen liittyvät arvot ja tavoitteet sekä hän on valmis jatkamaan työsuhdettaan, koska hän kokee työsuhteen olevan hänelle hyödyllinen ja arvokas (Lampikoski 2005, 46).

Sitoutumista voidaan tarkastella monelta eri näkökannalta. Muutamia esimerkkejä ovat tunnepohjainen, työhön, etuihin sekä aito sitoutuminen. Tunnepohjainen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on kiintynyt yritykseen ja ihmissuhteet yrityksen sisällä ovat hänelle tärkeitä. Työhön sitoutunut henkilö on erittäin tyytyväinen itse työhönsä ja siitä syntyvään työniloon, hän ei ole niinkään sitoutunut yritykseen. Etuihin perustunut sitoutu-

minen tarkoittaa sitä, että työntekijä on sitoutunut työhönsä sen kautta saatavien etujen takia. Aidosti sitoutunut työntekijä tuntee kutsumuksen työhönsä ja hän ymmärtää yrityksen arvot ja haluaa toimia niiden mukaisesti työssään. (Lampikoski 2005, 48-49.)

5.3 Kilpailuedun luominen muihin yrityksiin nähden

Monipuolisen perehdyttämisen kautta yritys voi sitouttamisstrategialla sitouttaa henkilökuntansa ja näin luoda itselleen kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Kilpailuetu syntyy, kun yrityksen työntekijät ovat motivoituneita työhönsä ja heidät on perehdytetty perusteellisesti työhönsä. Perehdytyksen avulla vaihtuvuutta ja virheitä työnteossa voidaan vähentää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Aikaisemmin esille tullut käsite tietotyö käsittelee asiakaspalvelutyössä vaadittuja taitoja. Jos työntekijöitä ei perehdytetä kunnolla, tämä voi johtaa asiakkaiden menetykseen. Kun yritys ymmärtää asiakaspalvelutyön vaativuuden ja osaa panostaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, yritys pystyy luomaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Perehdytys tulisi hoitaa kunnolla aina uusien työntekijöiden kohdalla, koska huonosti perehdytetyt henkilöt tekevät virheitä, jotka voivat johtaa yrityksen maineen tahraantumiseen. Huonosti sujuva asiakaspalvelu vaikuttaa niin itse työntekijöihin kuin myös asiakkaisiin. Asiakkaat kiinnittävät paljon enemmän huomiota huonoon palveluun ja tieto huonosta palvelusta kulkeutuu eteenpäin nopeasti. Jos taas työntekijät tietävät työskentelevät palvelun kannalta huonomaineisessa yrityksessä, he saattavat herkemmin jättää panostamatta työn laatuun. Tämä johtaa työntekijöiden huonoon sitoutumiseen, joka johtaa lisääntyvään työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

5.4 Perehdyttämisen onnistumisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seurannalla pyritään kartoittamaan perehdyttämissuunnitelman onnistuminen. Jos suunnitelmassa on ollut puutteita ja parannettavaa, seurannan avulla voidaan pureutua epäkohtiin. (Kangas 2004, 16.) Erityisiä asiakokonaisuuksia, joita tulisi perehdytyksen seurannassa tarkastella, ovat tavoitteiden saavutus, suunnitelman onnistuminen,

suunnitelman seuraaminen, minkälaisia puutteita tuli esille sekä mitä tulisi muuttaa ja korjata (Mäntynen & Penttinen, 7).

Seurannalla pyritään myös tarkastelemaan perehdyttämisen onnistumista uuden työntekijän kannalta. Yksi tapa, jolla voidaan tehdä perehdyttämisen seuranta, on keskustelu. Uuden työntekijän oppimista sekä perehdyttämissuunnitelman onnistumista voidaan tarkastella keskustelun kautta. Keskustelussa tulisi käydä läpi niin uuden työntekijän kuin myös perehdytyksessä vastuussa olleiden henkilöiden mietteet ja toiminta perehdytysprosessin aikana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Keskusteluissa voi tulla esille hyviä vinkkejä perehdytyksen parantamiseen, koska uusilla työntekijöillä on todennäköisesti aikaisempaa kokemusta perehdyttämisestä aikaisemmilta työpaikoiltaan (Kangas 2004, 16).

Perehdytysohjelmaa kannattaa käyttää apuna, kun esimies ja uusi työntekijä käyvät läpi perehdytysprosessia. Tässä vaiheessa voidaan kiinnittää huomiota tulokkaalle epäselviksi jääneisiin asioihin ja ne voidaan korjata mitä pikimmiten. Uusi työntekijä, joka voisi olla sopiva kyseiseen työtehtävään, voi irtisanoutua koeajalla epäonnistuneen perehdytyksen takia. Sen takia perehdytys tulisi aina hoitaa kunnolla ja kuunnella perehdytettyjen mielipiteitä perehdytysprosessista ja perehdyttäjistä. Vastavuoroisesti perehdyttäjät voivat antaa palautetta uuden työntekijän työskentelystä tulokkaan esimiehelle. (Hyppänen 2007, 198-199.)

Toinen perehdytyksen seurannan tapa on kyselylomakkeet ja tarkistuslistat. Lomakkeen avulla pystytään keräämään tietoa perehdytyksen toimivuudesta ja sen tulisi yksinkertaisuudessaan sisältää kaikki perehdyttämiseen liittyvät asiakokonaisuudet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Tarkistuslistoihin pystytään merkkamaan läpi käydyt asiat ja samalla tarkistamaan, että kaikki tärkeät asiat on käsitelty. Näin perehdyttämisen edistymistä on helppo seurata. (Kangas 2004, 16).

Jos perehdyttämisprosessin onnistumista ei arvioida, uusi työntekijä voi kokea, ettei oppimisella ei ole ollut merkitystä. Ilman arviointia ja palautetta työntekijä voi tuntea, että hänen oppimisen seuraaminen ei ole tarpeellista, jollin motivaatio uuden oppimiselle saattaa laskea. (Moilanen 2001,150.) ”Oppimisessa saavutetut tulokset on tunnistettava ja tehtävä näkyviksi.” (Moilanen 2001,150.)

5.5 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen kehittäminen aloitetaan lähtötilanteen selvittämällä. Lähtötilanteen selvittämiseen kuuluu arviointi miten perehdyttäminen ja työnopastaminen ovat tähän asti onnistuneet. Niin esimiehen kuin myös työntekijöiden arvio perehdyttämisen tilasta voivat vaihdella suuresti, minkä takia olisi hyödyllistä selvittää mahdollisimman monen tahon mielipide asiasta. (Kangas 2004, 23.)

Tavoitteiden asetannalla pyritään hahmottamaan perehdyttämisen toivottava taso. Tavoitteiden selvittämisen avulla jokaisen perehdyttämisen osa-alueelle pystytään määrittämään sen tärkeyden mukainen tavoitetaso. Kun tavoitteet on asetettu, voidaan keskittyä kehittämiskohteisiin. Kaikki perehdyttämisen osa-alueet eivät välttämättä tarvitse parannusta. (Kangas 2004, 23-25.) ”Tärkein kehittämiskohde on se, jossa suurin ero on nykytilanteen ja tavoitteiden välillä.” (Kangas 2004, 25.)

Kehittämishjelman laatimiseen kannattaa koota työryhmä. Työryhmä laatii ohjelman, joka koostaminen vaatii ongelman pohtimista sekä hyvien ja huonojen puolien analysoimista tarvittavissa kehityskohteissa. Työryhmä vastaa kehitysohjelman toteuttamisesta. (Kangas 2004, 25.)

Seuranta on tärkeä osa kehittämissohjelman onnistumista, koska sen avulla voidaan heti puuttua ohjelmassa ilmeneviin epäkohtiin. Tilanteen tasalla pysyminen auttaa myös ohjelman arviointi ja sen edelleen kehittämistä. Seuranta tarvitsee myös aikatauluttaa. (Kangas 2004, 25.)

6 TUTKIMUKSEN TOTETUS

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytin opinnäytetyössäni laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti keräsin aineistoa temahaastattelun avulla. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoimattomaksi haastatteluksi. Tämä tarkoittaa, että ”Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on kaikille samat.” (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Haastattelun avulla pystyin kokoamaan tarvittavaa aineistoa opinnäytetyöhöni. Laadin etukäteen kysymyksiä eri teemoista liittyen Yritys X:n myyjien perehdytykseen, enkä tehnyt kysymyksiä liian tarkoiksi. Sen takia pystyin haastattelutilanteessa kysymään lisäkysymyksiä tarvittaessa.

6.2 Aineiston keräys

Tutkimuksen toteutin haastattelemalla viittä Yritys X:ssä työskentelevää myyjää. Haastateltavat myyjät ovat olleet yrityksessä töissä muutamasta kuukaudesta muutama vuoteen ja heidän perehdyttäjinään on toiminut eri henkilöitä. Tällä hetkellä haastatellut myyjät työskentelevät kolmessa eri liikkeessä ja heidän perehdyttäjinään on toiminut yhteensä neljä eri henkilöä, kaksi myymäläpäällikköä sekä kaksi myyjää.

Haastateltavat myyjät valitsin heidän Yritys X:ssä työskentelyajan sekä vakituisen toimipisteen perusteella. Halusin, että haastateltavien joukossa olisi myyjiä, jotka ovat työskennelleet yritys X:ssä vähän aikaa ja pidemmän aikaa töissä olleita. Halusin myös, että haastateltavien perehdyttäjinä olisi toiminut mahdollisimman moni eri henkilö, ettei tutkimuksessa tutkittaisi periaatteessa vain yhden tai kahden henkilön perehdyttämisen onnistumista. Tämän takia pyrin löytämään haastateltavia myyjiä muutamasta eri toimipisteestä. Kaksi haastateltavista myyjistä oli työskennellyt noin kuukauden ajan, jolloin heillä oli perehdytyskokemus tuoreessa muistissa. Kolme muuta myyjää olivat työskennelleet Yritys X:ssä jo vähintään vuoden. Pisimpään työskennellyt myyjä on ollut töissä noin kahden vuoden ajan.

Etsiessäni haastateltavia henkilöitä opinnäytetyöhöni, päätin kysyä eri toimipisteissä työskenteleviltä myyjiltä, haluaisivatko he osallistua tutkimukseen. Kerroin heille, että kyseessä on opinnäytetyöhöni liittyvä tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää Yritys X:n myyjien kokemuksia perehdyttämisestä Yritys X:ssä. Kaikki myyjät, joita pyysin mukaan tutkimukseeni, suostuivat heti haastateltavaksi. Lähetin jokaiselle myyjälle etukäteen haastattelukysymykset, jotta he voisivat pohtia omia vastauksiaan etukäteen ja palauttaa mieleen kokemuksia perehdyttämisestä.

Haastattelun yhteydessä kävimme jokaisen myyjän kanssa samat kysymykset läpi, ja kysyin haastattelun yhteydessä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut sujuivat hy-

vin ja haastateltavia oli helpottanut se, että olin lähettänyt heille kysymykset etukäteen tutustuvaksi.

6.3 Aineiston käsittely

Jokaisen haastattelun jälkeen purin haastateltavien vastaukset muistiinpanoista tekstiksi jokaisen kysymyksen kohdalla. Jokaisen haastateltavan vastauksista tuli näin muutaman sivun pituinen looginen teksti. Pelkkien muistiinpanojen avulla tekstien luokittelu olisi ollut todella hankalaa. Kun oli tehnyt kaikki haastattelut, pystyin aloittamaan aineiston luokittelun ja analysoinnin.

Luokittelun aloitin purkamalla haastatteluissa saadun aineiston teema-alueittain. Materiaali on luokiteltu seitsemään eri aihealueeseen. Alueet on luokiteltu teemahaastattelun kysymysten perusteella, ja jokainen alue muodostaa kokonaisuuden eri kysymyksistä. Jo kysymyksiä laatiessa, mietin miten kysymykset kannattaa jäsenellä, jotta haastattelussa saadun aineiston käsittely ja luokittelu olisi mahdollisimman loogista ja järkevää.

Jokaisessa aihealueessa on käsitelty jokaisen haastattelun vastauksia pääpiirteittäin. Yleisesti haastattelujen vastaukset on jaettu myönteisiin sekä kielteisiin vastauksiin. Esimerkiksi ensimmäisessä tuloksien aihealueessa, ensimmäisessä työpäivässä, on kerrottu kuinka kahden haastattelun ensimmäinen työpäivä oli ollut pelottava ja kolmen muun haastateltavan päivä oli alkanut paremmin. Vastauksia on eritelty pidemmälle, jos ne ovat poikenneet muiden haastateltavien vastauksista suuresti.

Vastausten luokittelu tulos-luvussa eri aihealueisiin oli mielestäni kaikkein järkevin ratkaisu tuloksia analysoidessa. Luokittelun ansiosta tulosten tulkitseminen helpottuu.

7 TULOKSET

7.1 Ensimmäinen työpäivä

Ensimmäinen työpäivä oli sujunut kaikilta haastateltavilta kohtuullisen hyvin. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että ensimmäinen työpäivä oli ollut pelottava. Toisen heistä kohdalla työt olivat alkaneet todella kiireellisellä aikataululla, eikä hän ollut ehtinyt edes tutustua

työkavereihin. Muiden kolmen haastateltavan ensimmäinen päivä oli alkanut rauhallisemmalla aikataululla ja he olivat päässeet tutustumaan uuteen työpaikkaansa hitaammassa tahdissa. Kaikkien haastateltavien ensimmäiseen päivään oli kuulunut kassan käytön harjoittelua, myytäviin tuotteisiin tutustumista, aamu- ja iltavuorojen rutiinien läpikäyntiä sekä erityisesti asiakaspalvelua.

Yksi haastateltava mainitsi, että asiakaspalvelun tärkeys oli tullut hyvin vahvasti esille jo ensimmäisen työpäivän aikana. Hän oli päässyt palvelemaan melkein ensimmäistä asiakasta, joka oli tullut liikkeeseen. Melkein kaikilla haastateltavilla oli ollut aikaisempaa asiakaspalvelua, joten asiakaspalvelun perusasioita ei tarvittu käydä läpi.

Yhden haastateltavan mielestä ensimmäinen työpäivä oli tuntunut sekavalta. Hänellä ei ollut aikaisempaa kaupan alan kokemusta, ja tästä syystä hän olisi kaivannut enemmän opastusta ja hitaampaa asioiden läpi käymistä. Yhden päivän aikana hänen mielestään uusia asioita oli tullut liikaa ja niiden sisäistämiseen hän olisi tarvinnut enemmän aikaa.

Kolmen haastateltavan mielestä olisi ollut hyödyllistä, että heillä olisi ollut enemmän yhteisiä työvuoroja perehdyttäjän kanssa. Heillä oli ollut kaksi yhteistä vuoroa, yleensä aamu- ja iltavuoro, yhdessä perehdyttäjän kanssa ja näiden vuorojen aikana oli käyty läpi kaikki työvuorojen aikana tarvittavat tiedot ja rutiinit. Nämä kolme haastateltavien mainitsi, että heille olisi tullut varmempi olo selviytyä yksin työvuoroista, jos he olisivat saaneet enemmän opastusta.

Uuden työntekijän töiden aloittamiseen oli valmistauduttu kolmen haastateltavan kohdalla hyvin. Heille oli tullut tervetullut olo, kun he olivat aloittaneet työt. Muutama haastateltu mainitsi, että ennen töiden alkua oli ollut stressiä siitä, kuinka ensimmäinen työpäivä sujuisi. Päivän mittaan kuitenkin epävarma olo oli hälvennyt.

Kaksi haastateltua henkilöä kertoi, että heidän mielestään heidän töiden aloittamiseen olisi voitu valmistautua paremmin. Ensimmäinen heistä kertoi, että perehdyttäjä oli käynyt joitain asioita nopeasti läpi olettaen, että asiat ovat tuttuja myös haastateltavalle. Koska perehdyttäjä ei ollut huomionnut haastateltavan oppimistahtia, hänelle oli tullut sellainen olo, ettei perehdyttäjä ollut valmistautunut haastateltavan töiden aloitukseen. Epäselviksi jääneet asiat oli kuitenkin käyty uudelleen läpi haastateltavan sitä pyytäessä. Toinen taas koki hämmennystä ensimmäisenä työpäivänään. Hän oli olettanut, että hänen esimiehensä olisi

ollut perehdyttämässä häntä, mutta hänen perehdyttäjänään oli kuitenkin toiminut toinen myyjä. Ensimmäinen työpäivä oli ollut toisessa myymälässä eikä siinä myymälässä, jossa haastateltava tulisi työskentelemään. Myös tämä oli hämmentänyt haastateltavaa. Haastateltavalle ei esimies ollut mainittu asiasta, minkä takia hänestä tuntui, ettei hänen esimiehensä ollut valmistautunut hänen töiden aloittamiseen.

7.2 Perehdyttämismateriaali

Kaikki haastateltavat olivat päässeet tutustumaan ennen töiden alkua jonkin verran Yritys X:ään liittyvään materiaaliin. Kolme haastateltavaa oli saanut kotiin postissa tulleen tervetuloa töihin – kirjeen. Kirjeessä oli tullut työsopimus allekirjoitettavaksi ennen töiden aloittamista sekä Yritys X:n asiakkaan kymmenen toivetta. Toiveissa tulee esille mitä Yritys X:ssä työskenteleviltä myyjiltä odotetaan asiakaspalveluun suhteen. Toiveet toimivat ikään kuin ohjenuorana, kuinka asiakas tulisi huomioida. Postissa tulleen kirjeen mukana oli myös tullut myyjän työkuva, jossa on lueteltu myyjän työtehtävät.

Kolmen haastateltavan mielestä etukäteen saatua materiaalia oli ollut riittävästi. Kaksi heistä oli saanut tervetuloa töihin – kirjeen ja yksi oli saanut muuta materiaalia. Heidän kohdallaan oli myös työhaastattelun yhteydessä kerrottu jonkin verran Yritys X:n toiminnasta sekä myyjän työnkuvaan liittyvistä odotuksista.

Kahden haastateltavan mielestä olisi ollut hyödyllistä saada enemmän materiaalia tutustuttavaksi ennen töiden alkua. Toinen heistä oli kuitenkin saanut kotiin tervetuloa töihin – kirjeen, toinen ei ollut saanut minkäänlaista materiaalia. Toinen heistä mainitsi, että jonkinlainen tiivistelmä Yritys X:stä olisi ollut hyödyllinen, jotta pystyisi paremmin tutustumaan uuteen työpaikkaansa ennen töiden aloittamista.

7.3 Töihin liittyvät tavoitteet

Kaikkien haastateltavien kanssa oli perehdytyksen yhteydessä käyty läpi erilaisia tavoitteita, joita Yritys X asettaa myyjilleen. Erityisesti asiakaspalveluun paneutumiseen oli käytetty aikaa kaikkien haastateltavien kanssa. Asiakaspalveluun liittyen perehdyttäjät olivat opastaneet haastateltavia millaista asiakaspalvelua Yritys X haluaa antaa asiakkailleen ja sitä painotettiin, että jokainen asiakas tulee huomioida. Yksi haastateltava kertoi, että pe-

rehdyttävä oli painottanut, että tiettyä kaavaa asiakkaiden palveluun ei ole. Jokaisen myyjän olisi suotavaa kehittää oma tyylinsä asiakkaiden palveluun, kunhan pysytän Yritys X:n asettamissa rajoissa.

Muut tavoitteet olivat liittyneet vahvasti myymiseen. Kahta myyntiin liittyvää tunnuslukua, artikkelit per asiakas ja euromyynti per asiakas, käytiin läpi joko heti ensimmäisenä päivänä tai sitten hieman myöhemmin läpi. Aivan perehdytyksen alussa perehdyttäjät eivät olleet kertoneet mitään tiettyjä lukuarvoja, joihin haastateltavien tulisi tähdätä. Tarkemmin tunnuslukuihin ja niiden seurantaan oli kiinnitetty enemmän huomiota. Lisämyyntiä, joka liittyy läheisesti Yritys X – myyjän työtehtäviin, käytiin myöhemmin läpi haastateltavien kanssa. Kassan käytön osaamisen tärkeyttä oli myös painotettu suurimmalla osalla haastateltavista, suurimmalla osalla iso osa perehdyttämisestä oli käytetty kassan opetteluun.

Toukokuussa 2008 perehdytyksen apuvälineeksi koottiin Yritys X-käsikirja, joka sisältää monipuolisesti ohjeita uusille myyjille. Käsikirjassa on ohjeita muun muassa kassan käyttöön ja asiakaspalveluun sekä käyttöopas takahuoneen tietokoneeseen, jotta jokainen myyjä hallitsisi koneen peruskäyttötaidot. Kaksi haastateltavaa ei ollut tutustunut käsikirjaan perehdytyksen yhteydessä, koska he olivat aloittaneet työnsä ennen toukokuuta 2008. Kolmas haastateltava ei ollut tutustunut kirjaan ollenkaan, vaikka hän oli aloittanut työt käsikirjan tekemisen jälkeen.

Kahden haastateltavan kohdalla oli hyödynnetty Yritys X - käsikirjaa perehdytyksen yhteydessä. Kumpikaan heistä ei ollut tutustunut kirjaan etukäteen vaan he olivat käyneet sitä läpi ensimmäisten työvuorojen aikana. Toinen haastateltava mainitsi, että oli tutustunut kirjaan vain työpäivän tauon aikana eikä hän ollut ehtinyt lukea sitä kokonaan läpi. Käsikirja sisälsi hänen mielestään paljon luettavaa, joka oli hyödyllistä. Erityisesti haastateltavalla oli jäänyt mieleen kirjassa olleet repliikit, joita voi käyttää keskustelun avaamiseen asiakkaan kanssa. Repliikit olivat hänen mielestään hyödyllisiä ja hauskoja.

7.4 Ensimmäiset vuorot

Ensimmäiset vuorot olivat sujuneet jokaisen haastateltavan kohdalla hyvin. Vaikka useammalla heistä oli ollut epävarma olo, miten he selviytyisivät vuoroista yksin ilman perehdyttäjän apua, oli kaikki sujunut melkein ongelmitta. Kaksi haastateltua kertoi, että kaikki perusasiat oli käyty läpi sen verran hyvin, että pienestä jännityksestä huolimatta ensimmäi-

sistä yksin tehdyistä vuoroista selviytyi hyvin. Epävarmuuden tunnetta oli aiheuttanut esimerkiksi se, kuinka lisämyynti sujui ja ehtisikö jokaisen asiakkaan huomioimaan. Ongelmia oli tullut yhdelle haastatelluista tilityksen kanssa, koska hänellä ei ollut aikaisempaa kassakokemusta ja hän olisi halunnut enemmän opastusta sekä kassan että tilityksen kanssa.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että perehdyttäjät olivat sanoneet, että aina saa soittaa, jos joitain ongelmia ilmeni. Jokainen haastateltava kertoi myös, että työkavereilta pystyi aina kysymään apua. Haastateltavat mainitsivat myös, että muihin myymälöihin pysyi aina soittamaan ongelmatilanteissa ja sitä kautta apua sai.

7.5 Palaute ja perehdyttämisen seuranta

Jokainen haastateltava oli saanut jonkin verran palautetta työtehtävien suorittamisesta esimiehiltään. Kaikki haastatellut olivat saaneet positiivista palautetta työstään. Palautteen aiheena oli ollut yleensä kassan käyttöä sekä asiakaspalvelua. Yksi haastatelluista oli saanut rakentavaa palautetta.

Kolme haastatelluista myyjistä olisi kaivannut enemmän palautetta. Yksi heistä mainitsi, että hän olisi halunnut enemmän yksityiskohtaista palautetta siitä, miten hän oli hoitanut työtehtävät. Toinen haastatelluista taas mainitsi, että hän olisi kaivannut enemmän spontaania palautetta. Tällä hän tarkoitti, että esimies antaisi palautetta heti tapahtuneen tilanteen jälkeen eikä vasta muutaman päivän kuluttua tapahtuneesta, jolloin koko asian on voinut jo unohtaa. Tällöin palautteesta ei välttämättä ole minkäänlaista hyötyä. Kolmas haastatelluista kertoi, että hän oli saanut palautetta töiden suorittamisesta lähinnä asiakkailta ja hän olisi toivonut saavansa palautetta myös esimieheltä.

Perehdyttämisen seurannan apuna oli käytetty perehdyttämisen seurantalistaa neljän haastatellun myyjän kohdalla. Yhden haastatellun kanssa perehdyttämisen seurantaa ei ollut tehty ollenkaan. Hän olisi kaivannut asioiden kertausta ja varmistamista edes jollain tasolla.

Ne, joiden kohdalla käytettiin perehdyttämisen seurantalistaa, kokivat sen hyödyllisyyden vaihtelevasti. Asiaan vaikutti se, kuinka perusteellisesti lista käytiin läpi. Yhden haastatellun kohdalla perehdyttämisen seurantalistaa oli käyty läpi vain ensimmäisenä päivänä ja

sen jälkeen perehdyttämisen seuranta ei ollut tehty, vaikka hän on ollut töissä noin kahden kuukauden ajan haastattelun aikana. Toisen haastattelun kohdalla lista käytiin nopeasti läpi eikä haastateltu pysynyt kunnolla mukana niistä asioista, jotka merkattiin läpi käydyksi.

7.6 Haastateltujen mielipiteitä perehdytysprosessista

Kokonaisuudessa perehdyttäminen oli sujunut hyvin kaikkien kohdalla ja he kaikki työskentelevät Yritys X:ssä. Kaksi haastatelluista mainitsi, että asiakaspalvelun tärkeyteen oli keskitytty ja asiakaspalvelun sujumista myös seurattiin. Tämä koettiin todella hyödylliseksi, koska asiakaspalvelun hyvin hoitaminen on suuri osa työnkuva. Asiakaspalvelusta hyvin suoriutumiseen oli annettu hyviä vinkkejä sekä neuvoja.

Yksi haastatelluista oli kiinnittänyt huomiota rauhalliseen ja perusteelliseen perehdyttäjään, joka oli jaksanut käydä perehdytettävät asiat läpi tarpeeksi hitaasti, jotta haastateltu oppisi työhön liittyvät asiat. Uusien asioiden oppimista helpotti se, että haastateltu sai tehdä kaikki opeteltavat asiat itse perehdyttäjän opastaessa. Toinen haastateltu kertoi, että hänelle oli jäänyt kaksi asiaa mieleen perehdytyksen ajalta. Nämä kaksi asiaa on se, että kaikki asiakkaat on huomioitava ja se, että aina saa soittaa, jos tulee jotain asiaa. Noissa kahdessa asiassa tiivistyy kuinka paljon asiakaspalveluun halutaan panostaa ja kuinka sekä esimieheltä että työkavereilta voi aina tarvittaessa pyytää apua.

7.7 Myyjien kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin

Kolme haastatelluista myyjistä olisi kaivannut enemmän yhteisiä vuoroja perehdyttäjän kanssa. Yhden haastattelun mielestä suurempi määrä yhteisiä vuoroja olisi vähentänyt epävarmuutta ensimmäisissä yksin tehdyissä vuoroissa. Toinen enemmän yhteisiä vuoroja kaivannut haastateltu olisi kokenut hyödylliseksi jakaa perehdytettävät asiat muutamalle päivälle, jolloin esimerkiksi yhtenä päivänä olisi opetettu pelkästään kassan käyttöä, toisena asiakaspalvelua ja kolmantena käytännön asioita.

Toinen haastatelluista olisi kaivannut yhteisiä vuoroja esimiehen kanssa, sillä hänen perehdyttäjänä toimi toinen myyjä. Haastateltu olisi halunnut kuulla enemmän mitä esimiehen työhön kuuluu ja erityisesti mitä esimies odottaa häneltä töiden suhteen. Hyödyllistä olisi ollut myös vuoro, jonka aikana olisi käyty läpi pelkästään käytännön asioita, esimerkiksi

palkka-asioita, sekä yritykseen ja työhön liittyviä asioita. Esimiehen kanssa tehdyt vuorot olisi auttanut haastateltua hahmottamaan yrityskuvaa sekä mitä esimies tekee työpaikalla.

Myös perehdyttämisen seurantaan panostamista toivottiin. Esimerkiksi yhdelle haastatelluista oli edelleen jäänyt epäselväksi tulipalo-ohjeistus. Toisaalta muutamit haastatelluista kertoivat, jos jokin asia oli jäänyt epäselväksi, niin se käytiin uudelleen läpi haastatellun sitä pyytäessä.

Etukäteen saatavaa materiaalia toivottiin enemmän. Tiivistelmän tekeminen Yritys X-käsikirjasta koettiin hyödylliseksi, koska yksi haastatelluista koki sen olevan sekava ja se sisälsi liian paljon tietoa sisällytettäväksi muutaman ensimmäisen vuoron aikana.

Yksi haastateltavista koki, ettei uusien työntekijöiden ideoita kuunneltu. Hänen mielestään olisi kaikille ollut hyödyllistä kuunnella uusia ideoita, koska vanhat työntekijät voisivat saada vinkkejä ja neuvoja omiin työskentelytapoihin. Myös yhdessä pohtimalla ideoita voitaisiin kehittää edelleen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Haastattelujen kautta toteutetussa tutkimuksessa selvisi, että Yritys X:ssä myyjien perehdytys toimii melko hyvin. Suurin osa haastatelluista myyjistä oli ollut tyytyväinen oman perehdyttämisen sujumiseen ja heille perehdyttäminen oli ollut positiivinen kokemus. Positiivinen perehdytyskokemus luo uudesta työpaikasta myönteisen kuvan ja siitä alkaa uuden työntekijän sopeutuminen uuteen työympäristöön.

Tutkimus osoitti, että Yritys X:n myyjien perehdyttämisprosessista löytyy joiltain kohdin kehittämistarpeita. Erityisesti huomiota vaatisi yhteisten vuorojen määrä perehdyttäjän kanssa sekä jo olemassa olevan perehdyttämismateriaalin hyödyntäminen paremmin. Muita asioita, joihin tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota, ovat uuden työntekijän töiden aloittamiseen valmistautuminen, perehdyttämisen seurantaan panostaminen ja palautteen antamisen tärkeyden muistaminen.

Vaikka perehdyttämisen toteuttamisen tueksi on tehty materiaalia, aina perehdyttäjät eivät osanneet hyödyntää sitä tarpeeksi hyvin. Materiaalia hyväksi käyttämällä perehdyttäjän tulisi selviytyä perehdyttämisprosessista, joten Yritys X-käsikirjaa ja perehdytyslistaa tulisi aktiivisesti käyttää. Perehdyttämisen seurantalistaa on päivitetty ja sekä myyjille, joilla on vakituinen työsopimus, ja extra-työntekijöille, jotka kutsutaan töihin tarvittaessa, on omat perehdytyslistansa. Myyjien ja extra-työntekijöiden perehdytys poikkeavat toisistaan, koska myyjät ovat töissä vähintään viikoittain, jolloin heiltä vaaditaan enemmän.

Palautteen antamiseen tulisi jatkossa panostaa enemmän tutkimuksen perusteella. Kuten teoria osuudessa mainittiin, palautteen avulla työntekijä pystyy kehittämään omaa toimintaa ja oppimaan työskentelemään vaadittavien tavoitteiden mukaisesti. Ilman palautetta työntekijä ei välttämättä itse pysty tiedostamaan toimiiko hän oikein tietyissä tilanteissa. Esimiesten ei kannata vältellä rakentavan palautteen antamista, jos sen antamiseen tulee aihetta.

Viitekehyksenä ollut Viitasen teoria perehdyttämisestä tuki mielestäni koko tutkimusta ja haastattelukysymysten avulla pystyin selvittämään Yritys X:n tämän hetkisen perehdyttämisen kokonaistilanteen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vastaus tutkimuskysymykseen ”Kuinka yrityksessä on onnistunut uusien työntekijöiden, jotka aloittavat työt myyjinä, perehdyttäminen uusiin työtehtäviin?” Tutkimuskysymykseen tutkimus vastasi mielestäni hyvin, koska haastattelujen avulla selkiytyi kuva Yritys X:n perehdyttämisestä ja kuinka sitä tulisi kehittää.

Tuloksissa odotettavaa oli se, että perehdytys sujuu kaikkien kohdalla suhteellisen hyvin. Tämä oli odotettavaa siksi, että heti ensimmäisenä päivänä kaikkien haastateltujen myyjien kohdalla oli painotettu asiakaspalvelun tärkeyttä ja siihen oli kiinnitetty perehdytyksessä huomiota. Jotkin perehdyttäjät olivat erityisesti muistaneet painottaa sitä, että jokaisen myyjän tulisi luoda oma asiakaspalvelutyö. Yritys X ei odota, että asiakaspalvelu hoidetaan saman kaavan mukaisesti.

Tutkimusmenetelmänä laadullisen tutkimuksen kautta haastattelu sopi mielestäni hyvin opinnäytetyöni toteuttamiseen, koska haastattelujen avulla sain monipuolisesti tietoa perehdyttämisprosessin sujuvuudesta ja myyjien kehittämisehdotuksia perehdyttämisprosessiin liittyen. Tarvittaessa pystyin haastattelun yhteydessä kysymään lisäkysymyksiä, joiden kautta sain tarkkaa aineistoa opinnäytetyöhöni.

Kun arvioin opinnäytetyöni reliabiliteettia, tarkastelen tiedonkeräysmenetelmän soveltuvuutta tutkimukseen. Teemahaastattelun avulla sain paljon materiaalia tutkimukseeni ja haastattelu soveltuu laadullisiin tutkimuksiin. Mielestäni osasin laatia kysymykset vastaamaan tutkimusongelmaa, joten sain haastatteluissa luotettavaa materiaalia. Käytin luokittelun apuna haastattelukysymyksiä ja niiden pohjalta luokittelin saadun aineiston seitsemään eri aihealueeseen. Luokittelun ansiosta aineistoa oli helppo analysoida.

Olen kuvannut opinnäytetyössäni tutkimuksen etenemisen mahdollisimman tarkasti, jotta se ei vaikuttaisi tutkimuksen validiuteen. Sisäistä validiteettia tarkastellessa täytyy pohtia sitä, ovatko käsitteet, mahdolliset hypoteesit ja johtopäätökset johdonmukaisia. Opinnäytetyössäni määritellyt käsitteet liittyvät perehdyttämiseen ja ne ovat olennainen osa tutkimusta ja ne johdattavat tutkimusta eteenpäin. Johtopäätökset ovat syntyneet saatujen tulosten pohjalta.

Tutkimuksen validiuteen voi vaikuttaa heikentävästi haastatteluissa saadun materiaalin tallentamismuoto. Haastattelujen aikana tein muistiinpanoja haastateltavien vastauksista ja kirjoitin ylös heidän vastauksen mahdollisimman tarkasti. En kuitenkaan kirjoittanut vastauksia sanasta sanaa, joka voi vaikeuttaa tutkimustuloksien analysointia.

Haastattelukysymysten väärin asettelu voi myös vaikuttaa tutkimuksen validiuteen. Jos kysymyksistä on jäänyt puuttumaan jokin tärkeä kysymys, se vaikuttaa tutkimuksen luotavuuteen ja tutkimuksessa saatu materiaali ei vastaa tutkimusongelmaan.

9 LÄHTEET

Tietoa Yritys X:stä 2009. Yritys X:n kotisivut. Luettu 5.8.2009.

Työpaikat 2009. Yritys X:n kotisivut. Luettu 5.8.2009.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Oy, Helsinki.

Jalava, Urpo & Vikman, Ari 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä – Ongelmista ratkaisuihin. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Järvinen, Annikki & Koivisto, Tapio & Poikela, Esa 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. 1.-2. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Talentum Media Oy, Helsinki.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Oy, Helsinki.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Kangas, Pirkko 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. 4.painos. Työturvallisuuskeskus.

Mäntynen, Jukka & Penttinen, Annikki. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. [Http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/64EB0C38-162D-4F62-9910-FA6338568CC2/0/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf](http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/64EB0C38-162D-4F62-9910-FA6338568CC2/0/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf) Luettu 10.9.2009

Lepistö, Irmeli 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3.painos. Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738). Luettu 9.10.2009.

Österberg, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Haastattelukysymykset myyjille Yritys X:n perehdytyksestä

1. Minkälainen oli ensimmäinen työpäiväsi?
2. Miten töiden aloitukseen oli valmistauduttu työnantajan puolelta?
3. Tuliko sinulle selväksi mitä tavoitteita sinun tulisi saavuttaa työssäsi?
4. Käytettiin Yritys X-käsikirjaa perehdytyksessä?
5. Millä tavalla ensimmäiset vuorot sujuivat?
6. Annettiin palautetta töiden suorittamisesta?
7. Seurattiin perehdytyksen onnistumista?
8. Käytettiin perehdytyksessä perehdytyksen seurantalistaa?
9. Mitkä mielestäsi tärkeät asiat huomioitiin/ ei huomioitu ollenkaan?
10. Kehitysehdotuksia perehdytykseen liittyen