

Riikka Majjala

MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖN PEREHDYTYSOPAS

MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖN PEREHDYTY SOPAS

Riikka Majjala
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Riikka Majjala
Opinnäytetyön nimi: Myymäläpäällikön perehdytysopas
Työn ohjaaja: Eija Rajakangas
Työn valmistumislukukausi ja –vuosi: Syksy 2014

Sivumäärä: 32+1

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajaorganisaatiolle uuden myymäläpäällikön perehdytysopas myymäläpäällikön näkökulmasta. Opinnäytetyö sai alkunsa aloittaessani uutena myymäläpäällikkönä yrityksessä. Koin perehdytykseni jääneen vajaaksi ja täten syntyi tarve päivittää yrityksen perehdytysprosessia. Suoritin myös ammattiharjoitteluni toimeksiantajayrityksessä, joka on erikoiskaupan alalla toimiva konserni. Yritys toimii sekä Suomessa että Ruotsissa ja myymälöitä on Suomessa yli kahdeksankymmentä.

Tarkoituksena oli kartoittaa perehdytyksen nykytilaa yrityksessä myymäläpäälliköille suunnatun haastattelun avulla. Haastattelu suoritettiin Webpro-pol-ohjelman avulla, jotta saatiin mahdollisimman monen myymäläpäällikön näkökulma asiasta uuden perehdytyksen suunnittelun tueksi. Suunnitelman lisäksi työn tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle myös konkreettinen perehdytysopas.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään teoriapohjalta perehdytystä, osaamisen kehittämistä sekä yrityksen talouden ohjausta, sillä yritys on tulosityksikköorganisaatio ja talouden hallinta kuuluu myymäläpäällikön toimenkuvaan. Perehdytyksestä ja osaamisen kehittamisestä on käsitelty myös lainsäädännöllinen näkökulma. Syntyneessä oppaassa on käsitelty asioita myymälän tuloksen ja kannattavuuden näkökulmista.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kaksi erillistä tuotosta; perehdytysopas tulosityksikköjohtamisen näkökulmasta, sekä erillinen perehdyttämisen muistilista joka pohjautuu liitteen. Muistilistaan on kerätty kaikki myymäläpäällikön työhön liittyvät asiat, jotka hänelle tulee perehdyttää tarkoituksenmukaisessa järjestyksessä. Toimeksiantajan toivomuksesta dokumentteja ei julkaista.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä tuotoksia voi mahdollisuuksien mukaan käyttää osittain myös uusien myyjien perehdyttämisen apuvälineenä. Tuotoksista on myös apua vanhojen myymäläpäälliköiden työssä. Perehdyttämistä tulee yrityksessä seurata ja kehittää edelleen, sillä osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät ovat koko organisaation tärkein voimavara.

Avainsanat: Perehdytys, osaamisen kehittäminen, mentorointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Riikka Maijala

Title of Bachelor's Thesis: Orientation guide for new store manager

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year of completion: Autumn 2014

Number of pages: 32+1

The main goal of this thesis was to make an orientation guide for new store managers. The need for this thesis came up at the client organization, when I started working there as a new store manager feeling my orientation was incomplete. Client organization is a corporation which operates in two countries, Finland and Sweden, having over eighty stores in Finland.

The goal was to make a simple, but practical guide that could be used for new store manager orientation in the best possible way. Quality orientation guarantees the quality and especially productivity of work. It also helps new store managers to complete their duties in a better way and makes it possible for them to constantly develop their skills and knowledge. A questionnaire of orientation was sent for old shop managers and the results were used as a base of developing the guide.

The background of this thesis focuses in orientation, skills development and economic control of the profit centre. Orientation will be carried out with the help of the results of this thesis; the practical guide and orientation checkup-list. Practical guide includes the most important facts about the economic control and profitability of the profit centre. Orientation checkup-list provides all the facts that new and old shop managers should know about their work. The results of this thesis are confidential.

It is possible to use parts of these two documents for new shop assistant orientation. The results of this thesis are useful for old store managers as well. Organization should follow and improve orientation still, as having competent and professional employees is a very important competitive advantage to have.

Keywords: Job orientation, skill development, mentoring

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Perehdyttämisen tarkoitus ja hyödyt.....	7
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu	8
2.3	Perehdyttämisen toteuttaminen	11
2.4	Perehdyttämisen arviointi ja seuranta.....	12
2.5	Lainsäädäntö.....	13
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	14
3.1	Osaamisen kehittämisen keinot.....	15
3.2	Mentorointi.....	16
3.3	Lainsäädäntö.....	17
4	YRITYKSEN TALOUDEN OHJAUS	18
4.1	Tuloyksikköorganisaation talouden ohjaus	18
4.2	Tuloyksiköiden kannattavuus.....	19
5	PEREHDYTTÄMISOPAS TOIMEKSIANTAJA ORGANISAATIOLE	21
5.1	Perehdytyksen nykytilan kartoittaminen	21
5.2	Oppaan tekoprosessi	24
5.3	Perehdytysoppaan sisältö	25
6	POHDINTA	29
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET	33

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle toimiva ja ennen kaikkea käytännöllinen uuden myymäläpäällikön perehdytysopas. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on konserni, jonka toimialana on erikoiskauppa. Toimipaikkoja yrityksellä on ympäri Suomen yli 80 ja näiden koot vaihtelevat suuresti, pienistä kivijalkamyymälöistä isoihin kauppakeskusmyymälöihin. Organisaatiolta löytyy myymäläpäällikön toimenkuva kirjallisena, mutta varsinaista perehdytysopasta tai –suunnitelmaa ei ole.

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan ihan jokaisella työpaikalla, aina uuden henkilön tullessa taloon, vanhan työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin tai mahdollisesti työntekijän tultua pitkältä vapaalta jolloin asioita ja työtehtäviä voi olla syytä kerrata. Henkilöstö tarvitsee perehdyttämistä uusissa tilanteissa ja tätä pitäisi pitää yrityksessä investointina, jolla parannetaan henkilöstön osaamista sekä henkistä jaksamista. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi jota tulee kehittää, sekä yrityksen että henkilöstön muuttuvien tarpeiden mukaan.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu perehdytyksen suunnittelusta, osaamisen kehittämisestä sekä yrityksen taloudenhallinnasta. Toimeksiantajaorganisaatio koostuu viidestä alueesta, joilla jokaisella on omat tulosityksikkönsä. Opinnäytteessä käsitelläänkin tulosityksikköorganisaation talouden ohjausta ja kannattavuuden mittareita myymäläpäälliköiden tarpeita ajatellen. Tutkimusmenetelminä on käytetty kyselyä ja haastattelua. Tutkimustulosten ja tietoperustan avulla on tuotettu toimeksiantajaorganisaatiolle uuden myymäläpäällikön perehdytyksen muistilista sekä tulosityksikön taloudenhallintaan keskittynyt perehdytysopas.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja hyödyt

Uuden henkilön perehdyttämisen tavoitteena ja tarkoituksena on luoda työn tekemiselle ja yhteistyölle perusta yrityksessä. Perehdytyksen on tarkoitus olla tehokasta sekä laadukasta, jotta perehdytettävä, oli hän sitten uusi tai vanha työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti suorittamaan työtehtävät itsenäisesti ja oikein. Tarkoituksena on sitouttaa uusi työntekijä yritykseen perehdytyksen avulla. Esimiehet ovat vastuussa työpaikalla tapahtuvasta perehdytyksestä, kuten he ovat vastuussa työn sujumisesta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Hyvä perehdytys edesauttaa myös työn sujumista sekä tavoitteiden saavuttamista, joten siihen kannattaa panostaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 1.)

Hyvän työmotivaation omaava ja yritykseen sitoutunut työntekijä työskentelee tuottavasti sekä tavoitteellisesti. Tällainen työntekijä yleensä haluaa kehittyä työssään ja oppia uutta. Hän kysyy ja ottaa selvää asioista, jos olo on epävarma. Perehdyttämisessä olisikin suotavaa korostaa tätä ajattelutapaa, sillä työelämän muutokset edellyttävät työntekijältä omatoimisuutta ja vastuunottokykyä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5.)

Perehdyttäminen on osa yrityksen henkilöstön kehittämistä. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten edessä vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen on yhtä tärkeä kuin uuden henkilön tullessa taloon. Yrityksissä tapahtuu nopeasti muutoksia maailman muuttuessa ja vanhoja työntekijöitä ei sovi myllerrysten keskellä unohtaa. Muutokset voivat aiheuttaa suurtakin stressiä työntekijöiden keskuudessa, mutta perehdyttämisen ja opastuksen avulla joudutetaan uuteen tilanteeseen sopeutumista. Henkilöstön perehdytystä voidaan pitää yrityksessä investointina, sillä sen avulla lisätään työntekijöiden osaamista jonka kautta työn laatu paranee. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5.)

Hyvin hoidetun perehdyttämisen hyötyjä on Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013, 5) mukaan monia. Työntekijä muun muassa oppii tehtävän nopeasti ja oikein, hän oppii tunnistamaan työn ja ympäristön vaarat, sekä osaa toimia oikein vaarojen vähentämiseksi. Työssä tapahtuvien virheiden määrä vähenee ja työ tehostuu. Hyvällä perehdyttämisellä on positiivinen vaikutus

myös poissaolojen ja vaihtuvuuden vähentymiseen organisaatiossa, sekä työntekijän mielialaan, jaksamiseen ja motivaatioon.

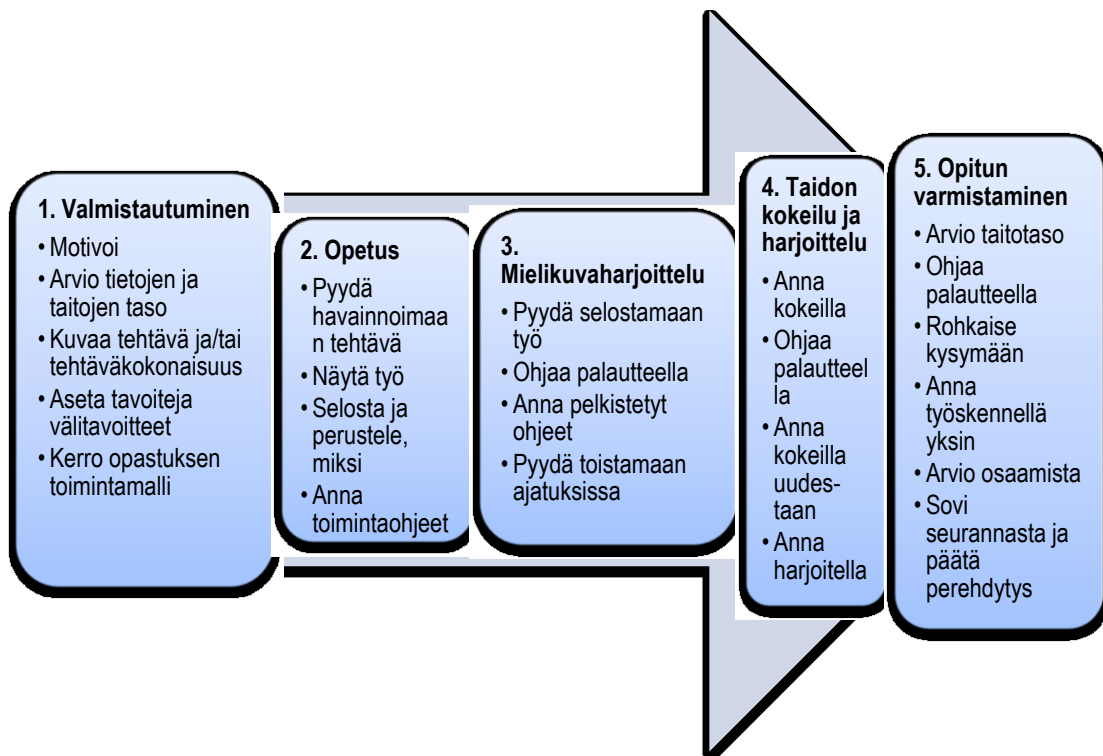
2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvällä suunnittelulla luodaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta perehdyttämiseen. Lähtökohtana voidaan pitää yrityksen omaa henkilöstöpolitiikkaa sekä yrityksessä vallitsevia pelisääntöjä. Perehdyttämislle tulee asettaa tavoitteita, päätavoite on työntekijän kannalta ennen kaikkea oppiminen. Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on opettaa työtehtävä oikein, jolloin virheet vähenevät ja virheiden korjaamiseen käytetty aika vähenee. Oppimistavoitteet voivat olla kaikille samanlaisia, mutta perehdytettävän yksilölliset ominaisuudet tulisi ottaa huomioon. Havainnollinen opastus on yksi olennainen osa perehdytystä, samoin kuin se että perehdyttäjä on innostunut, sekä etenee perehdyttävässä asiassa sopivan nopeasti. (Juuti & Vuorela 2006, 50; Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Östbergin (2014. 116–117) mukaan perehdyttämisen laajuus on riippuvainen tulevien työtehtävien sekä työsuhteen kestosta. Lyhyisiin työsuhteisiin tuleville, kuten sijaisille on perehdyttämiseen käytettävissä paljon vähemmän aikaa. Tällöin perehdytyksen tulee pitää sisällään työn kannalta kaikkein olennaisimmat asiat. Östberg mainitsee myös, että perehdyttämisen laajuuteen sekä syvyyteen vaikuttavat oleellisesti myös työntekijän tuleva rooli, työkokemusvuodet, ammatillinen osaaminen sekä ikä. Ammattitausta vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön; jos työntekijä tulee samankaltaisista tehtävistä tai samalta alalta on hänellä jo parempi yleiskäsitys työnkuvasta kuin henkilöllä, joka tulee tyystin toiselta alalta. Kokeneemmat työntekijät ovat yleensä tottuneempia työskentelemään erilaisissa työympäristöissä ja työtehtävissä. Heitä pidetään Östbergin mukaan aktiivisempina ja oma-aloitteisempina kuin vähemmän ammattiosaamista ja työkokemusta omaavia nuorempia työntekijöitä. Perehdyttämisen kannalta nuorempi työntekijä saattaa yleensä tarvita enemmän ohjausta ja tietoa perusasioita, jolloin perehdyttämisen kesto pitenee.

Yksi tunnetuimmista työnopastuksen ja suunnittelun menetelmistä on viiden askeleen opetusmenetelmä (kuvio 1). Menetelmä ottaa huomioon oppimisprosessin eri vaiheet ja se jaksottuu nimensä mukaisesti viiteen eri vaiheeseen; valmistautumiseen, opetukseen,

mielikuvaharjoitteluun, taidon kokeiluun ja harjoitteluun, sekä opitun varmistamiseen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 11)



KUVIO 1 Viiden askeleen menetelmä (Ahokas & Mäkeläinen 2013,11)

Valmistautuminen on alustavaa työhön orientoitumista. Perehdyttäjän on arvioitava uutta työntekijää ja hänen oppimiskykyään alusta saakka. Hänen täytyy motivoida uutta työntekijää uuteen työhön, sekä asettaa perehdyttämislle tavoitteita. Tähän ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu myös tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden kuvaaminen perehdytettävälle. Toinen askel viiden askeleen mallissa on itse opetus. Perehdyttäjän tulee näyttää perehdytettävälle työ, sekä selostaa perustellen, miksi tehtävä tehdään juuri näin. Hänen täytyy myös antaa toimintaohjeet tehtävän tekemiselle. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 11.)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu. Perehdytettävän tulee selostaa työ perehdyttäjälle. Perehdyttäjän palaute on perehdytettävälle tärkeää ja sen tulisi olla rakentavaa, sillä palautteen kautta ohjataan sekä motivoidaan perehdytettävää. Tässä vaiheessa tulisi tehtävästä antaa pelkistetyt ohjeet perehdytettävälle. Neljäs askel on taidon kokeilu ja harjoittelu. Tämä vaihe saattaa kestää pitkäänkin, sillä on tärkeää että perehdytettävä saa itse kokeilla tehtävää

ohjauksen alaisuudessa ja että hän saa tekemisistään heti palautetta. Tärkeää on myös se, että perehdytettävä saa itsenäisesti harjoitella tehtävää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 11.)

Viides ja viimeinen askel on opitun varmistaminen. Perehdyttäjän tulee arvioida saavutettu taitotaso, sekä arvioida osaamista. Erityisen tärkeää on rohkaista työntekijää kysymään jos olo on epävarma. Yksi tavoite on kuitenkin se, että työntekijä ei tunne jäävänsä ulkopuoliseksi työyhteisöstä, vaan pystyy kysymään tarvittaessa neuvoa, joko perehdyttäjältä tai työkavereilta. Tarkoitus kuitenkin olisi että perehdytettävä pystyy tässä vaiheessa työskentelemään yksin ilman ohjausta. Tehdystä työstä tulee kuitenkin antaa rakentavaa palautetta. Opitun varmistamisen viimeinen vaihe on se, että sovitaan perehdytettävän kanssa seurannasta ja päätetään perehdytys. (Ahokas & Mäkeläinen 2013,11.)

Riippuen työtehtävästä perehdytyksen painotukset voivat olla erilaisia. Useilla aloilla voi työturvallisuuden perehtyminen olla todella tärkeää, mutta esimerkiksi toimistotyöskentelyssä voi esimerkiksi työergonomia ja etenkin tietoturvallisuus olla tärkeä osa perehdytystä. Työhön perehdyttämiseen voi olla useita erilaisia tapoja, joista yksi käytetyimmistä on edellä kuvattu viiden askeleen menetelmä. Perehdytyksen suunnittelussa tuleekin ottaa huomioon työtehtävä sekä mahdollisesti myös toimiala. Perehdytykseen käytetty aika on riippuvainen tietysti työtehtävästä, työsuhteen pituudesta sekä myös organisaatiosta. Perehdytettävän voidaan tietyissä työtehtävissä olettaa olevan hyvinkin nopeasti itsenäinen ja tuottava osa organisaatiota, kun taas toisissa tehtävissä perehdytettävä voi suoriutua täysin itsenäisesti työstä vaikkapa vasta vuoden kuluttua perehdytyksen aloittamisesta. Kunnollinen perehdyttäminen vähentää perehdyttämiseen käytettyä aikaa, sekä siitä aiheutuneita kustannuksia. (Huittinen 2011, viitattu 20.2.2014.)

Östbergin (2014, 117) mukaan uuden esimiehen perehdyttäminen on aina laajempaa kuin muihin tehtäviin organisaatioon tulevien työntekijöiden. Uudelle esimiehelle tulee selvittää hänen tuleva toimintaympäristönsä, sidosryhmät, vastuu ja valta suhteessa alaisiin ja organisaatioon, sekä hänet tulee myös tutustuttaa uuteen rooliinsa esimiehenä. Yhteistyö on uuden esimiehen perehdytyksen alkuvaiheessa tärkeää ja esimiehen perehdyttäminen tulee, kuten muidenkin henkilöiden perehdyttäminen suunnitella kunnolla.

2.3 Perehdyttämisen toteuttaminen

Suunnitteluun käytetty aika ja vaiva säästävät huomattavasti aikaa perehdyttämisen toteuttamisen vaiheessa. Myönteinen ensivaikutelma uuden työntekijän vastaanottamisessa on tärkeää, se luo positiivista mielikuvaa ja luo oivan perustan tulevalle yhteistyölle. Uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi ja pystyy paremmin tarttumaan työhön, keskustelemaan tulevasta ja kyselemään asioista perehdyttäjältä. Perehdyttäjän tulisi myös käyttää aikaa uuteen työntekijään tutustumiseen. Tutustuminen helpottaa osaltaan perehdyttämisen aloittamista ja tarpeiden kartoittamista, sillä tutustumisvaiheessa voidaan arvioida millä aikataululla perehdyttämistä lähdetään viemään eteenpäin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9.)

Perehdyttäjän tulee muistaa, että jokainen uusi työntekijä on erilainen yksilö ja perehdytyksen tulee olla yksilöllistä. Aina yhtenäinen malli tai kaava perehdytyksessä ei toimi ihmisten ainutlaatuisuuden vuoksi. Perehdyttämisen toteuttaminen muuttuu aina yksilökohtaisesti ja tästä taidosta voi tunnistaa myös hyvän perehdyttäjän. Perehdyttäjän tulee tunnistaa ja ottaa huomioon jokaisen perehdytettävän erityispiirteet ja vahvuudet. Kaikki osaaminen ja tietotaito ei tule välttämättä ilmi heti, vaan kokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto voi selvitä vasta perehdytyksen kautta tai jopa myöhemmin. Perehdytettävien oppimistyyliä voivat olla hyvinkin erilaisia. Toinen oppii lukemalla, toinen tekemällä ja kolmas kuuntelemalla, erilaiset oppimistyyliä tulisi perehdyttäjän ottaa huomioon ja muuttaa perehdytyksen toteuttamista sen mukaan. Perehdyttämisen toteuttamiseen vaikuttaa ennen kaikkea perehdyttäjän sekä perehdytettävän asenne. Jos asenne ja motivaatio eivät ole kohdallaan, voi perehdyttämisestä tulla hankalaa ja hyvinkin haasteellista. Se voi jopa pahimmassa tapauksessa epäonnistua täysin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13.)

Östbergin (2014, 118) mukaan uudelle esimiehelle tulee perehdytyksen alkuvaiheessa kertoa yrityksen käytänteet ja hänen roolinsa muun muassa seuraavissa tilanteissa:

- päätöksenteko
- viestintä
- rekrytoinnit
- perehdyttäminen

- kehityskeskustelut
- budjetointi
- henkilöstön kehittäminen ja periaatteet

2.4 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Uuden työntekijän perehdytyksen tulosta tulee arvioida sekä seurata. Saavutettiin tavoitteet? Perehdytettyjen työntekijöiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia tulee kuunnella ja huomioida ne arvioitaessa perehdytyksen tulosta. Missä oli puutteita? Mitä tulee muuttaa tai tehdä toisin? Jatkuva seuranta sekä palautteen antaminen ohjaavat työntekijän oppimista sekä antavat perehdyttäjälle informaatiota työntekijän toimintatavoista. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 12.)

Yleinen fakta on, että työ opettaa tekijäänsä. Vain tekemällä työtä voi kohdata eteen tulevia haasteita. Työn konkreettinen tekeminen antaa perehdyttäjälle mahdollisuuden kehittäväan palautteeseen, jolloin toimintaa voidaan korjata. Työn opettava piirre piilee juuri tässä. Kokemus työstä karttuu vähitellen. Virheiden tekemisestä ei saa perehdytettävää rankaista, sillä tämä estää oppimisprosessin syntymisen. Virheet opettavat oppijaa. (Juuti & Vuorela 2006, 53,55.)

Mahdollista on myös se, että vaikka asia on opetettu, ei sitä kuitenkaan ole opittu. Perehdyttämisen seurannalla varmistetaan suunnitelmien onnistuminen eli oppiminen. Seurannan ja arvioinnin tukena ovat esimerkiksi erilaiset tarkistus- ja muistilistat, keskustelut sekä kysymykset. Perehdyttämisen onnistuminen on varmistettu vasta sitten, kun kaikki asiat ja tehtävät on opetettu ja niiden oppiminen on perehdytettävän kanssa tarkistettu. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

Palautteen antaminen on tärkeää myös perehdytyksen arvioinnissa. Miten perehdyttäminen on perehdytettävän mielestä onnistunut? Missä tarvitaan lisää harjoitusta? Palaute on osa oppimista ja ammattitaidon kehittymistä. Perehdyttämiseen liittyy paljon asioita joita ei voi, eikä tarvitse sisäistää heti. Osa tärkeistäkin asioista on opittava itse, sillä niitä ei välttämättä kukaan ole opettamassa ja monet asiat käydään perehdyttämistilanteessa nopeasti lävitse. Näitä asioita on kerrattava ja kerrattava yhä uudelleen ja uudelleen, jotta asiat sisäistetään ja opitaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17–19.)

2.5 Lainsäädäntö

Suomen laista löytyy useita lakeja, pykäliä ja asetuksia koskien perehdyttämistä ja työnopastusta. Nämä lait on säädetty suojelemaan sekä työntekijää että työnantajaa, jotta työn tekeminen olisi ensisijaisesti turvallista. Seuraavat lait ovat työnantajan velvollisuuksia.

- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998
- Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 15.6.2006/475
- Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 4.9.2003/787
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44

Työturvallisuuslaissa on otettu huomioon myös perehdytys. Tässä laissa pykälä 14: työntekijälle annettava opetus ja ohjaus, on olennainen. Lain mukaan työnantajan on informoitava työntekijää sekä työpaikan että työn haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijä on lain mukaan myös perehdytettävä työhön ja työolosuhteisiin, sekä tietysti työmenetelmiin ja työssä käytettäviin välineisiin. Perehdytyksen tulee tapahtua aina ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, sekä jos työnkuva muuttuu olennaisesti tai jos esimerkiksi uusia työ- ja tuotantomenetelmiä otetaan yrityksessä käyttöön. Työntekijälle tulee myös antaa opetusta ja ohjausta työturvallisuuteen liittyen sekä mahdollisten poikkeustilanteiden varalta. Laki myös velvoittaa työnantajaa täydentämään työntekijän ohjausta tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen on työntekijän ja työyhteisön välisen jatkuvan vuoropuhelun tulosta. Se on tärkeän työntekijä-työyhteisö -suhteen vaalimista, joka parhaimmassa tilanteessa alkaa rekrytointitapahtumasta ja päättyy työntekijän eläköidyttyä. Osaamisen kehittäminen ei siis pelkästään ole työntekijän oman ammattitaidon kehittämistä vaan hyvän, arvostavan sekä kehittävän suhteen luomista työntekijän ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2006, 41.)

Tradenomiliiton jäsenistölleen vuonna 2014 tekemän hyvinvointitutkimuksen mukaan tradenomit ovat pääasiassa tyytyväisiä työhönsä. Tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että lähes puolet kyselyyn vastanneista koki, että kehittämis- ja etenemismahdollisuudet uralla eivät ole riittäviä. Työ voi olla hektistä ja 14 % vastanneista kokee uupuvansa kiireen keskellä työpaineen alle. (Nykänen 2014, 28–29.) Osaamisen kehittäminen voidaan kokea osalla työpaikoista ongelmana, vaikka työntekijöiden asiantuntijuutta tulisi vaalia ja ammattitaitoa kehittää, jotta työyhteisö voisi olla tuottavampi.

Yrityksellä on näkemys, visio siitä miten sen liiketoiminnan tulisi tarkastelujaksolla kasvaa ja kehittyä. Tämän vision toteutumista seurataan yrityksen strategian avulla. Henkilöstön kehittämisen ja osaamisen, sekä itse organisaation tulee tukea näitä liiketoiminnan tärkeitä elementtejä. Strategian ja vision tunteminen sekä ymmärtäminen henkilökunnan keskuudessa on tärkeää, jotta organisaation toimintaa voidaan kehittää toivottuun suuntaan. Tämä vaatii osaltaan myös johdon sitoutumista sekä henkilöstöasiantuntijuutta, jotta vision ja strategian tuntemusta voidaan organisaatiossa rakentaa järjestelmällisesti henkilökunnan keskuudessa. (Östberg 2014, 143.)

Osaamisen kehittäminen ja –kehittyminen ovat monien yritysten kilpailukyvyyn kannalta huomattavan tärkeitä asioita. Ympäröivä maailma ja yritysten markkinat muuttuvat jatkuvasti, jotka voivat muuttaa nopeastikin yritysten kilpailutilannetta. Teknologian kehitys ja tiedon lisääntyminen muuttavat työtehtävien sisältöjä ja toimintatapoja, mitkä voivat vaatia henkilökunnalta erilaista ja jatkuvaa uuden osaamista. (Östberg 2014, 143.)

3.1 Osaamisen kehittämisen keinot

Osaamisen kehittämisen suunnittelussa tulee ottaa erityisesti huomioon vaatimus oppimisesta. Ilman tätä vaatimusta oppimisesta ei voi syntyä osaamista. Määritelmänä oppiminen on moninainen ja Östberg (2014, 147–148) määrittelee oppimisen siten, että se on toimintatapojen muuttumista, kypsymistä ja kasvamista, uudenlaisten tietojen kehittymistä sekä soveltamista. Oppiminen vaatii lisäksi uuden opitun tiedon sisäistämistä ja linkittämistä aiemmin opittuun. Oppijan asenteet, arvot sekä tunteet ovat yhtä tärkeässä osassa oppimistapahtumaa kuin uuden opittavan tiedon hankintakin.

Henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden tulee lähteä organisaation tarpeista. Näiden kehittämistarpeiden määrittämisessä tulee analysoida minkälaisia kehittämistarpeita on organisaation, työyhteisön, sekä erityisesti yksilöiden tasolla. Määrittelyssä tulee ottaa huomioon tulevaisuuden näkymät, kuitenkin nykyhetkeä unohtamatta. Yleisesti yritykset järjestävät tarpeen mukaan henkilöstölleen koulutusta, näköpiirissään yksilön osaamisen kehittäminen jonka kautta saadaan kilpailuetua sekä tehokkuutta toimintaan. Tulee kuitenkin muistaa, että vastuu osaamisesta ja oppimisesta on jokaisella työntekijällä itsellään. (Östberg 2014, 148.)

Keinoja osaamisen kehittämiseen on monia, henkilöstön kouluttamisen lisäksi. Työyhteisöissä toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat Östbergin (2014, 149) mukaan muun muassa työkierto, sijaisuudet, projektityöskentely, työn rikastaminen ja laajentaminen, mentorointi, sekä perehdyttäjänä tai työnopastajana toimiminen. Työyhteisön ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat muun muassa mahdolliset opintokäynnit sekä ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen. Tärkeää on että työntekijän ja organisaation tarpeet kohtaavat kehitysmenetelmien kautta, jolloin sekä organisaatio että yksilö hyötyvät. (Juuti & Vuorela 2006, 58.)

Haasteena osaamisen kehittämiselle on yleensä suunnitelmallisuuden puute sekä irrallisuus strategiasta ja tavoitteista. Tätä investointia organisaation ja työntekijän tulevaisuuteen ei nähdä tarpeellisenä ja haastetta tuo myös se, että osaamisen kehittämistä ei mielletä osaksi työntekijöiden tuloksellisuutta, työkykyisyyttä ja viihtyvyyttä. Haasteita työntekijöillä osaamisen kehittämisessä on ennen kaikkea ajan puute, mutta myös suunnitelmallisuus ja tieto ovat osa resurssikysymyksiä. Yleisesti ottaen osaamisen kehittäminen koetaan työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi, sillä se lisää työvihtyvyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan. Kuitenkaan

aina kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa ja koulutuksen laatu voi olla hyvinkin kirjavaa. (Suomen Ekonomiliitto 2014, viitattu 24.6.2014.)

3.2 Mentorointi

Mentoroinnin tarkoituksena on kehittää uutta työntekijää eli aktoria ammatillisessa mielessä kokeneemman työntekijän, mentorin avustuksella. Mentorointi voi olla myös aktorin osaamisen kehittämistä. Tarkoituksena on siirtää niin sanottua hiljaista, käytännönläheistä tietoa ja kehittää aktorin ammatillista osaamista. Vuorovaikutus on oleellinen osa mentorointia. Aktorin ja mentorin keskustelut muodostavat mentoroinnin ytimen. Keskustelujen ideat ja aiheet vaihtelevat henkilöittäin, mutta ne liittyvät aina aktorin toiveisiin ja tavoitteisiin työn suhteen. Mentorointikeskustelut käydään yleensä kasvokkain, mutta niitä voidaan tehdä myös puhelimitse, sähköpostitse, pikaviestimin tai jopa sosiaalisen median välityksellä. Parin välinen työskentely on itseohjautuvaa ja lähtökohtia ovatkin luottamuksellisuus, avoimuus sekä tavoitteellisuus. (Heikinheimo & Parpala 2014, 5-9.)

Kahta erilaista tietoa, hiljaista ja näkyvää on läsnä mentoroinnissa. Näkyvää tietoa on aktorin helppo saada ja mentorin on sitä helppo siirtää. Näkyvää tietoa on myös esimerkiksi kaikki kirjallisuus. Hiljainen tieto on hyvin yksilöllistä, henkilön kokemukseen perustuvaa tietoa, joka on näkymätöntä. Hiljaista tietoa on usein hyvin vaikea tunnistaa sekä ilmaista ääneen, sitä ei pysty kirjaamaan ja prosessia on hyvin vaikea kuvata. Näistä kahdesta tiedosta muodostuu ajan ja kokemuksen kanssa monimutkaisia tietoja sekä taitoja, joita osataan käyttää hyväksi erilaisissa tilanteissa. Mentoroinnissa siirtyy tietoisesti tai tiedostamatta näitä molempia tiedon lajeja aktorille. (Mykrä 2014, 27–29.)

Hiljainen tieto siirtyy mentorilta aktorille erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Sitä siirtyy mentorin kertomien esimerkkien, käytäntöjen sekä tarinoiden välityksellä, mutta esimerkiksi myös mentorin verkostojen käyttäminen aktorin tarpeisiin sisältää hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa siirtyy seuraamalla toisten toimintatapoja ja jäljittelemällä niitä sekä kyselemällä ja kyseenalaistamalla. Tarkoitus mentoroinnissa ei ole tarjota valmiita ratkaisuja ja toimintamalleja aktorin käyttöön, vaan kannustaa luovuuteen ja oivaltamiseen. Hyvä on kuitenkin muistaa, että mentorin hiljainen tieto ei ole yksi ainoa totuus, malli ja ajattelutapa, vaan se on kokemuksen ja ajan kulumisen kautta syntynyttä tietoa. (Mykrä 2014, 27–29.)

3.3 Lainsäädäntö

Elokuussa 2013 on tullut voimaan uusi lainsäädäntö koskien yritysten henkilöstön koulutussuunnitelmia. Lain muutoksien tavoitteena on työntekijöiden ammattitaidon eli osaamisen kehittäminen työnantajan organisoimalla koulutuksella. Muutoksien tarkoituksena on myös lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua ammattiosaamista kehittävään toimintaan. Yrityksillä on lakimuutoksen myötä käytössään verokannuste. Työnantajalla on mahdollisuus verovähennykseen työntekijöiden osaamisen kehittämisestä kolmelta päivältä kalenterivuodesta. Osaamisen kehittäminen tulee toteuttaa yrityksen laatiman koulutussuunnitelman mukaisesti, jotta kulujen vähennyskelpoisuus syntyy. (Ylemmät toimihenkilöt YTN ry 2013, viitattu 24.6.2014.)

Yhteistoimintalaki velvoittaa vähintään 20 henkilöä työllistäviä yrityksiä laatimaan henkilöstösuunnitelman. Henkilöstösuunnitelmassa yrityksen tulee suunnitella sekä ennakoida työntekijöidensä koulutustarpeita. Suunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee huomioida muun muassa ikääntyvien työntekijöiden tarpeet sekä työtä ja perhe-elämää tasapainottaviin keinoihin ja mahdollisuuksiin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 § 16)

4 YRITYKSEN TALOUDEN OHJAUS

4.1 Tulosityksikköorganisaation talouden ohjaus

Suuret sekä monikansalliset yritykset organisoituvat usein tulosityksikkörakenteisiksi. Järjestelyn on havaittu olevan tehokas tapa hallita ja myös parantaa suurten yritysten ohjattavuutta. Tulosityksikkörakenteella tarkoitetaan sitä, että organisaatio on jaettu tulosityksiköihin, joille on nimetty omat tulosvastuulliset johtajansa. Tulosvastuullisille johtajille on asetettu organisaation strategiaan perustuvia tavoitteita sekä tietysti tulostavoite. Organisaatiossa seurataan taloudellisten tavoitteiden toteumista jokaisessa tulosityksikössä erikseen laskettujen ja raportoitujen erillistulosten avulla, esimerkiksi tulosraporttien avulla. Ohjauksen vaikutusta pyritään usein myös tehostamaan sopimalla kannustin, esimerkiksi rahapalkkio, joka perustuu tulostavoitteiden saavuttamiseen. Näistä järjestelyistä muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan tulosityksikköohjaukseksi tai tulosityksikköorganisaation talousohjaukseksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 408.)

Tulosityksikköorganisaation talousohjaus perustuu siihen, että tulosityksikköjen johtajien oletetaan lähtökohtaisesti toimivan taloudellisessa mielessä järkevästi. Taloudellisessa mielessä järkevästi toimimisella tarkoitetaan sitä, että tulosvastuullinen johtaja tekee sellaisia päätöksiä ja valintoja, joiden avulla hän olettaa saavuttavansa henkilökohtaisesti maksimaalisen hyödyn palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä, eli taloudellinen kannustinjärjestelmä mahdollistaa tulosityksikköjohtajien toiminnan ohjaamisen kohti tavoitteiden saavuttamista. Toinen keskeinen talousohjauksen keino palkitsemisen lisäksi on laskentatoimen tuottamat tulostulokset. Organisaation laskentatoimi tuottaa tulosityksikkökohtaiset erillistuloslaskelmat jotka tukevat ohjausta. Tulostulosten on tarkoitus palvella tulosityksiköiden sisäistä johtamista, joten tällöin ei ole välttämätöntä käyttää lakisääteistä virallista tilinpäätösraportointia. Järkevää laskentatoimen raportointia on tuottaa tulosityksiköille sellaisia lukuja, jotka ovat riippuvaisia tulosityksikköjohtajien päätöksistä ja tekemisistä, sillä näihin on siten mahdollista vaikuttaa. Raporteissa voidaan ilmoittaa myös eria, jotka liittyvät yleiskustannusten jakamiseen tulosityksiköille. Organisaatiot yleensä haluavat tällä tavalla muistuttaa yksikköjä yhteisten kustannusten olemassa olosta ja niiden kattamistarpeesta. (Järvenpää ym. 2013, 415–416.)

Tunnuslukuista tärkeimpiä tulosyksiköiden ohjauksen kannalta ovat tulos, pääoman tuottoaste, jäännöskate ja taloudellinen lisäarvo. Yleensä organisaatiot käyttävät jonkin suhteellisen mittarin ja tulomittarin yhdistelmää. Tulomittarina tulosyksiköissä käytetään yleensä käyttökatetta (EBITDA = earnings before interests, taxes depreciation and amortization) tai liiketulosta (EBIT = earnings before interest and taxes). Tulosyksikköjohdon ei ole mahdollista vaikuttaa liiketuloksen jälkeisiin eriin tuloslaskelmassa, joten nämä kaksi mainittua tunnuslukua ovat tärkeimmät tulosyksikköohjauksen kannalta. (Järvenpää ym. 2013, 416.)

Organisaatioissa laskentatoimen raporttien tuottaminen ja toimittaminen tulosyksiköiden johdon käyttöön ei saa olla pelkkää mekaanista suorittamista. Organisaation ylemmän johdon tulee edellyttää poikkeamien analysointia yhdessä tulosvastuullisen johtajan kanssa. Poikkeamiin, ongelmiin ja trendeihin tulisi löytyä selitys, sekä ongelmien kohdalla myös tieto mitä asialle aiotaan tehdä tai mitä on jo tehty. (Järvenpää ym. 2013, 310.)

4.2 Tulosyksiköiden kannattavuus

Tulosyksiköiden kannattavuus on tärkeä asia koko organisaation menestymisen kannalta. Kannattavuus tarkoittaa tuottojen ja kustannusten erotusta, jota voidaan mitata suhteellisesti ja absoluuttisesti. Absoluuttiset mittarit ovat rahamääräisiä, kuten myyntikate ja liikevoitto. Vertailu voi kuitenkin olla hankalaa ilman suhteellisia kannattavuuden mittareita, kuten myyntikateprosenttia ja liikevoittoprosenttia. (Järvenpää ym. 2013, 65.) Myyntikatteen saa selville kun vähennetään tulosyksikön myyntituloista muuttuvat kustannukset ja käyttökatte saadaan selville, kun vähennetään myyntikatteesta vielä kiinteät kustannukset. Käyttökatetta laskettaessa ei oteta huomioon poistoja. Tulosraportit sisältävät palautteen toiminnan onnistumisesta. Positiivinen palaute kannustaa jatkamaan samaan malliin ja negatiivinen kehottaa korjaamaan toimintaa ja ryhtymään toimenpiteisiin poikkeamien suhteen. (Järvenpää ym. 2013, 310–311.)

Tavoitteiden ja budjetointien avulla pyritään varmistumaan siitä että toiminta on tehokasta koko organisaation näkökulmasta. Mittarit tätä varten koostuvat tuloslaskelmasta ja muista erilaisista mittareista, jotka on pääasiassa johdettu tuloslaskelmasta. Organisaation ja tulosyksiköiden kannattavuutta voidaan parantaa myös tehostamalla olemassa olevien resurssien käyttöä eli pienentämällä kustannuksia. Organisaation toiminnan tulisi olla myös kustannustehokasta. (Järvenpää ym. 2013, 312.)

Mittareita tulee myös seurata. Ei auta, että ne ovat olemassa jos kehitystä ei seurata. Seuraaminen perustuu organisaation ja tulosyksikkökohtaisen tuloslaskentaan ja tuloseröjen analysointiin. Raportointi on tyypillisesti kuukausittain tapahtuvaa kuukausiraportointia. Tulosyksiköissä voidaan käyttää tavoitteiden asettamisessa, tehokkuuden ja suoriutumisen mittareina ei-rahamääräisiä mittareita. Tärkeää on, että tulosyksiköissä palaute onnistumisista ja epäonnistumisista saadaan heti. Esimerkiksi myyntiin perustuvassa organisaatiossa voidaan seurata asiakasmäärien kehitystä tai myynnin kehittymistä päivätasolla. (Järvenpää ym. 2013, 313.)

5 PEREHDYTTÄMISOPAS TOIMEKSIANTAJA ORGANISAATIOILLE

Perehdytysopasta myymäläpäällikön näkökulmasta lähdettiin rakentamaan heinäkuussa 2014. Prosessi lähti alkuun perehdytyksen nykytilan kartoittamisesta kyselyn avulla ja tästä saatujen tulosten analysoinnilla. Tutkimusta varten aineistonkeruuta suoritettiin verkkokyselyllä. Ohjelman avulla tavoitettiin mahdollisimman moni myymäläpäällikkö ja saatiin kerättyä heidän henkilökohtaiset kokemuksensa perehdytyksestä. Kysely toteutettiin anonymisti jotta vastaukset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia, ilman pelkoa siitä että ne pystyttäisiin jäljittämään vastaajaan. Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä dokumentteja ei julkaista toimeksiantajan toivomuksesta.

Kyselyn toteuttamista varten valittiin Webpropol-ohjelma, sillä sen avulla pystyttiin keräämään laaja aineisto. Toteutetussa kyselyssä oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat tässä tutkimuksessa oleellisia, sillä ne antavat vastaajille mahdollisuuden kertoa perehdytyksestään totuudenmukaisesti ja omin sanoin.

Avoimien kysymyksien etuina pidetäänkin juuri sitä, että vastaajat voivat ilmaista itseään omin sanoin ja näin osoittaa mitkä asiat ovat keskeisiä sekä tärkeitä vastaajien mielestä. Vastauksista voi myös havaita asian herättämien tunteiden voimakkuuden ja vastaajien tietämyksen aiheesta. Kyselytutkimuksessa on myös heikkoutensa, sillä ei pystytä varmistumaan siitä, ovatko vastaajat suhteutuneet tutkimukseen vakavasti, ovatko he ymmärtäneet kysymykset oikein ja ovatko vastaajat varmasti perillä aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190,193–196.)

5.1 Perehdytyksen nykytilan kartoittaminen

Organisaatio on suuri ja myymälöitä on useita. Maantieteellisesti myymälät on jaettu viiteen alueeseen ja alueilla on omat aluepäällikkönsä. Laadin heinäkuussa 2014 kaksi kyselyä, myymäläpäälliköille omansa ja aluepäälliköille omansa. Myymäläpäälliköt saivat kyselyn koskien perehdytyksen nykytilaa ja siitä miten oma perehdytys on organisaatiossa koettu. Aluepäälliköt saivat kyselyn koskien perehdytyksessä koettuja haasteita sekä siitä miten perehdytys nykyisellään koetaan. Vastausaikaa molemmilla ryhmillä oli 17.7 – 7.8.

Myymläpääliköille lähetetyssä kyselyssä on yhteensä kuusi kysymystä. Alussa on kaksi taustakysymystä, joiden avulla saatuja nimettömiä vastauksia voitiin rajata pienemmiksi otantatutkimuksiksi. Seuraavissa kolmessa kysymyksessä vastaajat arvioivat omaa perehdytystään sekä saatua perehdytystä uusien asioiden edessä. Viimeisessä kysymyksessä vastaajat voivat kertoa omat ideansa ja mielipiteensä perehdytyksestä. Vastauksia sain 27 kpl ja näin ollen vastausprosentiksi myymäläpääliköiden keskuudessa muodostui 36 %. Aluepääliköiltä sain vastauksia 3kpl, eli 60 %. Haasteen kyselyn ajankohdalle toi työntekijöiden kesälomakausi. Kyselyn kysymykset löydät liitteestä 1.

Kyselyn alun kaksi taustakysymystä kartoittivat vastaajan taustaa organisaatiossa. Kuinka kauan vastaaja on toiminut myymäläpäälikönä yrityksessä, sekä onko vastaaja toiminut muissa tehtävissä yrityksessä ennen myymäläpäälikyyttä. Näiden taustakysymysten avulla pystyi rajaamaan avointen kysymysten vastauksia, sillä kauemmin organisaatiossa toimineiden myymäläpääliköiden näkemys omasta perehdytyksestään voi olla erilainen kuin myöhemmin aloittaneilla. Alle 3 vuotta myymäläpäälikönä toimineita vastaajista oli 33,3 %, 3-6 vuotta 11,1 % ja yli 6 vuotta 55,5 %. Aikaisemmin organisaatiossa toimineita vastaajista oli 66,6 % ja organisaatioin ulkopuolelta tulleita uusia pääliköitä vastaajista oli 33,3 %. Tarkastelin erityisesti organisaation ulkopuolelta tulleiden ja alle 3 vuotta työssään olleiden vastauksia.

Myymläpääliköiden avointen kysymysten vastauksien analysoinnissa käytin apuna SWOT-taulukkoa (kuvio 2). SWOT:n avulla pystyin löytämään vastausten joukosta perehdytyksen nykytilan vahvuudet ja heikkoudet sekä toiveet perehdytyksen tulevaisuudesta mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta. Tarkastelin myymäläpääliköiden vastauksissa toistuvia teemoja ja samoja sanoja, jotka keräsin taulukon muotoon.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muiden myymäläpäälliköiden halu neuvoa ja auttaa • Aluepäälliköiden halu neuvoa ja auttaa • Käytännön kautta oppiminen • Osalla myymälärytmi kunnossa (aikaisemmin myyjinä) • Aina on joku jolta kysyä 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perehdytys suunnitelman puute • Ei tarpeeksi resursseja (aikaa) • Esimiestä ei aina tavoita • Epävarmuus omasta osaamisesta • Perehdytyksen aikataulutus (uusissa asioissa) • Toimintatapojen ja käytäntöjen vaihtelevuus
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Vierihoido”, mentorointi -> kokeneemman myymäläpäällikön mukana kulkeminen • Perehdytys suunnitelma/lista • Oikein aikataulutettu perehdytys 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähäiset resurssit ja jatkuva kiire • ”Itsestään selvät” asiat jäävät kertomatta, eikä niitä välttämättä osaa kysyä • Työhön rutinoituminen

KUVIO 2 Myymäläpäälliköiden vastauksia SWOT-analyysin muodossa

Yksi kysymys koski uusia haasteita. Ovatko myymäläpäälliköt kokeneet saaneensa tarpeeksi perehdytystä uusien haasteiden edessä? Viidestä vastauksista kävi ilmi että perehdytys esimerkiksi uusien ohjelmien käyttöön otossa on tullut liian aikaisin, eli esimerkiksi koko ohjelmaa ei ole vielä ollut koneella kun perehdytystä on annettu. Tämä koettiin haastavaksi asiaksi, ettei heti pääse kokeilemaan oppimaansa käytännössä. Perehdytyksen teho laskee, kun sen kohdentaminen on pielessä.

”Koulutus oli nopea ja kesti aikaa ennen kuin ohjelma oikeasti tuli myymälään.”

Viimeinen kysymys koski sitä, millaisia ajatuksia vastaajilla on perehdytysoppaasta. Vastaukset olivat moninaisia, mutta mentorointi ja ”vierihoido” koettiin hyväksi tavaksi opetella uutta. Mentorointia voisi pitää hyvänä menetelmänä uusien myymäläpäälliköiden perehdytyksessä, sillä olisi joku samassa asemassa oleva, jonka puoleen kääntyä myöhemminkin ongelmatilanteissa.

” Uskoisin että parasta oppia uudelle myymäläpäällikölle on olla muutama viikko jonkun toisen myymäläpäällikön opissa. ”

”Ensimmäisessä inventaarissa mukana joku konkari, koko prosessin ajan ”

”Toivoisin myös että perehdytykseen järjestetään henkilö, joka voi olla koko tietyn ajan uuden myymäläpäällikön kanssa.”

5.2 Oppaan tekoprosessi

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantaja organisaatiolle myymäläpäälliköiden perehdytysopas. Materiaalia oppaaseen keräsin perehdytyksen nykytilaa kartoittavalla kyselyllä myymäläpäälliköille, organisaation edustajaa (aluepäällikköä) haastatteleamalla ja keräämällä häneltä tietoja perehdytyksen muistilistaa varten. Organisaation intranetissä vierähti aikaa tunti, jos toinenkin tutustuessani myymäläpäällikön näkökulmasta tärkeisiin dokumentteihin. Dokumenttien etsiminen intranetistä koettiin kyselyssä työlääksi ja tämän totesin myös itse listatessani näitä dokumentteja perehdytyksen muistilistaa varten.

Perehdytysoppaan tekemisen aloitin tutustumalla erilaisien organisaatioiden perehdytysoppaisiin ja vertailemalla niitä. Kysymyksiä heräsi monia. Millainen on hyvä perehdytysopas? Miten se on rakennettu? Kuinka se toimii käytännössä? Oppaan rakenteen luomisen koin haastavaksi. Erilaisten organisaatioiden ja erityisesti erilaisten toimialojen perehdytysuunnitelmiin tutustumista pidin tärkeänä, sillä ne antavat erilaisia näkökulmia toimivan oppaan luomiseen.

Päätin laatia ennen varsinaista opasta perehdytyksen muistilistan aluepäälliköltä saamieni tietojen perusteella. Monet perehdytysuunnitelmat ja oppaat, joihin tutustin kartoittaessani erilaisia perehdytyksen malleja, on nimenomaan laadittu listauksen muodossa. Excel-ohjelmalla laaditusta muistilistasta tuli mielestäni myös oman työni kannalta hyödyllinen ja olisin tällaista listausta kaivannut toimenkuvani vaihtuessa myyjästä myymäläpäälliköksi. Listauksesta näkee suoraan sen laajuuden, mitä myymäläpäälliköltä odotetaan, mitä hänen tulee hallita ja mistä kaikesta hän on vastuussa. Muistilistaan tuli yhteensä 11 pääotsikkoa, joiden alle useita alaotsakkeita.

Pidimme syyskuun lopulla organisaation edustajan kanssa palaverin, koskien laatimaani perehdytyksen muistilistaa ja tulevan oppaan rakennetta. Keskustelin toimeksiantajan edustajan kanssa oppaan rajauksesta. Millaista opasta kaivataan ja mitä siitä jätettäisiin pois. Rajaaminen on työn onnistumisen kannalta tärkeä, sillä oppaasta ei saa tulla raskas luettava. Tarkoitus ei ole että oppaasta löytyisi aivan kaikki asiat, se olisi sula mahdottomuus. Päädyimme rajauksessa siihen, että keskityn tarkastelemaan toimipaikan hallinnollisia ja taloudellisia asioita myymäläpäällikön näkökulmasta. Tärkeää olisi myös se, että opas olisi aikaa kestävä, jota ei tarvitsisi päivittää jatkuvasti. Esimerkiksi taloushallinnon assistentin nimeä ei löydy oppaasta ollenkaan, vaan ainoastaan ammattinimike. Yrityksen intranetistä löytyvästä puhelinluettelosta löytyy henkilöiden nimet ja ammattinimikkeet.

Heinäkuun lopussa tein webpropol-ohjelmalla myymäläpäälliköille kyselyn koskien perehdytyksen nykytilaa. Tämän kyselyn avulla sain perspektiiviä siihen, miten muut ovat kokeneet perehdytyksensä ja missä erityisesti kaivattaisiin neuvoja. Kyselyssä nousi ilmi se, että uuden myymäläpäällikön vastuu saattaa yllättää, jos esimerkiksi myyjän toimenkuva on muuttunut myymäläpäälliköksi.

5.3 Perehdytysoppaan sisältö

Syntynyt perehdytysopas koostuu kaikkiaan kolmesta osasta, perehdytyksen muistilistasta, oppaasta sekä myymäläpäällikön toimenkuvasta. Myymäläpäällikön toimenkuva löytyi organisaatiolta valmiina, kaksi muuta dokumenttia on syntynyt opinnäytteen tuloksena.

Perehdytyksen muistilistassa on 11 pääotsikkoa, joiden alla on useita perehdytettäviä, isojakoin kokonaisuuksia. Tarkoituksena ei ole että myymäläpäällikön esimies, aluepäällikkö henkilökohtaisesti perehdyttää jokaisen listan kohdan, vaan osaan uusi myymäläpäällikkö voi perehtyä itse hyödyntäen intranetistä löytyviä dokumentteja. Dokumentit ja se mistä ne löytyvät, on kerrottu muistilistan muistiinpanot sarakkeessa. Mahdollista on myös se, että uudelle myymäläpäällikölle osoitetaan mentor, toinen myymäläpäällikkö joka toimii sekä perehdyttäjänä että vertaistukihenkilönä. Asiaa on paljon ja tarkoituksena ei ole se, että kaikki sisäistetään kerralla tai edes kuukauden sisällä työn aloittamisesta. Uuden myymäläpäällikön perehdytys voi kestää vuodenkin verran, riippuen perehdytettävän taustoista. Organisaation ulkopuolelta tulevan henkilön lähtökohdat ovat aivan erilaiset kuin organisaation sisäisessä haussa

myymäläpäälliköksi siirtyvän myyjän. Myyjän siirtyessä myymäläpäälliköksi perehdytys voi olla paljon nopeampaa, sillä esimerkiksi kohta 8. asiakaspalvelu tulisi olla tässä vaiheessa hallussa. Tarkoituksena ei ole perehdyttää kokonaisuuksia alkaen numerosta yksi ja päättyen numeroon yksitoista, vaan perehdyttäminen tapahtuu tarkoituksen mukaisessa järjestyksessä, eli siinä järjestyksessä kuin ne myymälän omassa rytmisessä tulevat ajankohtaisiksi. Perehdytyksen ajoitus on erittäin tärkeää, sillä se säästää sekä perehdytettävän että perehdyttäjän resursseja, ja on myös paljon tehokkaampaa kuin vääränä ajankohtana annettu perehdytys. Muistilistan otsikot ovat:

1. Organisaatio
2. Toimenkuva
3. Tavoitteet
4. Raportit ja seuranta
5. Henkilöstö
6. Turvallisuus
7. Myymälä
8. Asiakaspalvelu
9. Rahaliikenne ja logistiikka
10. Varastonhallinta
11. Tarvikkeet

Perehdytyksen muistilista on rakennettu siten, että ensin on pääotsikko, jonka alle on koottu kokonaisuudet jotka liittyvät asiaan. Kuvio 3 kuvaa kohtaa neljä, raportit ja seuranta, ja mitä tämän otsikon alta muun muassa löytyy. Tilaa on jätetty perehtyjän omia muistiinpanoja varten ja muistiinpanot-sarakkeessa on myös kerrottu mistä mahdolliset dokumentit löytyvät intranetistä joihin tulisi perehtyä. Viimeinen sarake on perehdytetty-merkintää varten. Sarakkeeseen on tarkoitus merkitä myös päivämäärä milloin perehdytys on annettu tai milloin myymäläpäällikkö on itse perehtynyt aiheeseen.

Raportit ja seuranta	Muistiinpanot	Perehdytetty/PVM
Vuosiraportti	Päivätavoitteet	
Tulosraportti		
Kuukauden analysointi		
Myymälän tarkistuslista		
SWOT		

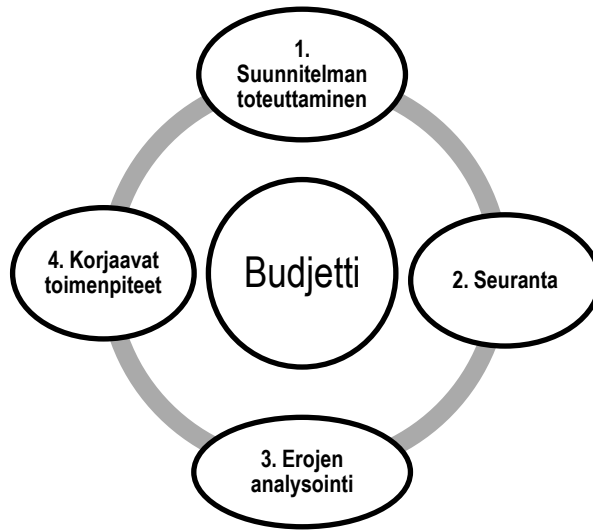
KUVIO 3 Esimerkki perehdytyksen muistilistasta

Toinen dokumentti, mikä syntyi opinnäytteen tuloksena, on itse perehdytysopas. Opas on rajattu koskemaan tulosityksikön taloudenohjausta ja muita tärkeitä kokonaisuuksia myymälän taloushallinnon ja raportoinnin osalta. Pääotsikot esittelin aluepäällikölle tavatessamme syyskuussa ja pienin tarkennuksin otsikot jäivät voimaan. Marraskuun alussa lähetin valmiin oppaan aluepäällikölle luettavaksi ja tarkastettavaksi. Perehdytyksen muistilista lähti myös viimeiselle tarkastuskierrokselle tässä vaiheessa.

Oppaan sisällysluettelo on laadittu tulosityksikköohjauksen kannalta oleellisista asiakokonaisuuksista. Oppaasta on jätetty kokonaan pois muun muassa yrityksen esittely, henkilöstöhallinnolliset asiat sekä tuoteryhmien esittelyt. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt opas keskittyy kokonaan positiivisen tuloksen tekemiseen tulosityksikössä, raportointiin ja sen eri vaiheiden kuvaamiseen sekä henkilöstön käytön suunnitteluun. Asiakokonaisuudet on esitetty tiiviisti ja mahdollisimman helppolukuisesti. Lukukokemuksen mukavuuden ja ymmärtämisen tueksi on oppaaseen laitettu muutama asiaan kuuluva kuva, taulukko ja laskentakaava. Esimerkkinä kuvio 4 kertoo budjetteihin liittyvistä toimenpiteistä ja seurannasta tulosityksikössä. Kaikkiaan oppaassa on yhteensä 12 sivua. Tämä ei ole paljoa, mutta asia on tiivistetty, eikä kieltä ole päästetty rönsyilemään. Sisällysluettelo oppaassa on seuraavanlainen:

1. Perehdytys
2. Budjetit ja tavoitteet
3. Tulosraportti
4. Kuukausipalautte
5. Myynnin seuranta
6. Henkilöstö ja tulos

7. Varastonhallinta
8. Muistettavaa
9. Liitteet



KUVIO 4 Oppaasta löytyvä kuva budjetin seurannasta

Viimeisessä palaverissa aluepäällikön kanssa kävimme oppaan ja muistilistan läpi. Muistilistaan tuli vielä lisää alaotsikoita ja oppaaseen muutama tarkennus. Oppaassa tarkennettiin muun muassa eräiden tunnuslukujen laskemisperusteita ja näitä lukuja myös avattiin sanallisesti hieman enemmän. Budjetoinnista ja sen perusteista kerrotaan aluepäällikön pyynnöstä hieman enemmän ja selvemmin, jotta epäselvyyksiä ei pääse syntymään. Lisäsin myös yhden taulukon joka informoi tuloksen, myynnin ja katteen seurannan aikataulun yhtiön tasolla. Opas ja muistilista oikoluetaan vielä kertaalleen korjausten jälkeen ennen julkaisemista yrityksen intranetissä.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe löytyi harjoittelun tuloksena toimeksiantaja yrityksestä. Tavoitteena oli tuottaa yritykselle perehdytysopas uusien myymäläpäälliköiden perehdyttämisen apuvälineeksi. Opinnäytteen tuloksena syntyi Excel-pohjainen perehdytyksen muistilista sekä myymälän taloudellisiin ja hallinnollisiin asioihin keskittynyt perehdytysopas. Nämä kaksi tuotettua dokumenttia muodostavat yhdessä myymäläpäällikön toimenkuvan kanssa uudenlaisen toimintamallin yrityksessä.

Selvitin perehdyttämisen nykytilaa yrityksessä myymäläpäälliköille suunnatun haastattelun avulla. Pidin tärkeänä sitä, että saisin muilta myymäläpäälliköiltä heidän henkilökohtaiset kokemuksensa perehdytyksestä. Näiden kokemusten, mielipiteiden ja ideoiden avulla pystyin keskittymään haasteellisina koettuihin asioihin. Haastattelun tulokset nostivatkin esille sekä ongelmakohtia että onnistumisia perehdytyksessä. Opinnäytetyön tietoperusta on koottu lähinnä painetuista lähteistä perehdytyksen, osaamisen kehittämisen sekä yrityksen talouden ohjauksen osalta. Oppaan kehittämisessä ja muistilistan teossa käytettiin apuna aluepäällikön kanssa käytyjä keskusteluja, sekä omia kokemuksiani uuden myymäläpäällikön roolista toimeksiantaja yrityksessä.

Perehdyttäminen tarkoittaa sitä että uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä mahdollisimman hyvin ja oikein. Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikalla toteutettavista koulutuksista, jossa pyritään välittämään työntekijälle tehokkaasti uutta ja tarpeellista tietoa työnkuvan kannalta. Tärkeimpiä tehtäviä hyvin hoidetulla perehdytyksellä on sitouttaa uusi työntekijä organisaatioon, tämä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja luo kestävä pohjan työsuhteelle. Yrityksen näkökulmasta perehdytyksen ainoa negatiivinen puoli on siitä syntyvät kustannukset. Nämä kustannukset kuitenkin maksavat itsensä takaisin, jos perehdytys on hoidettu hyvin, sillä virheiden määrä laskee ja tehokkuus lisääntyy.

Perehdyttämisen vastuu on aina esimiehellä, mutta vastuuta on sysättävä myös perehdyttävän harteille, sillä omasta oppimisesta on otettava vastuuta. Ihmiset oppivat eritavoin ja tämä tulee ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Perehdytyksen laajuuteen vaikuttavat oleellisesti työnkuva, ammatillinen osaaminen, työkokemus sekä ikä. Tärkeää on jaksottaa koko perehdyttämisprosessi tarpeeksi pitkälle ajalle, ja siten että perehdytys tapahtuu tarkoituksen mukaisessa järjestyksessä. Väärin ajoitettu perehdytys osaltaan lisää kustannuksia.

Perehdyttämisen onnistumisen seuraaminen on tärkeää, sillä vain tällä tavoin voidaan varmistua siitä että uusi työntekijä on oppinut tarvittavat taidot. Seurannan apuna voidaan käyttää perehdyttämisen muistilistaa. Tällaisen muistilistan kokosin organisaation käyttöön aluepäälliköltä saamiini tietojen pohjalta. Muistilistaan tuli kaikkiaan 11 pääotsaketta, joiden alle useita perehdytettäviä asioita. Mielestäni tästä muistilistasta tuli onnistunut sen rakenteen osalta. Lista on helppolukuinen ja helposti päivitettävissä. Toivoisin että tämä laatimani perehdytyksen muistilista tarkistettaisiin vuosittain, mahdollisten muutosten varalta, tarkistuspäivä tulisi ilmetä tarkistetusta dokumentista.

Ajallisesti opinnäytteen toteuttaminen venyi, eikä alkuperäisessä aikataulussa pysytty. Aikataulutus tuotti hieman ongelmia myös lähellä opinnäytteen ja oppaan valmistumista, sillä yhteistä aikaa oppaan hiomiseksi kuntoon ei tahtonut löytyä. Mielestäni olen oppinut opinnäytetyötä tehdessäni paljon uutta tietoa perehdytyksestä, osaamisen kehittamisestä sekä kerrannut tietojani yrityksen talouden ohjauksesta. Uskon että oppimani tiedot perehdytyksestä tulevat olemaan hyödyksi työni saralla toimeksiantaja yrityksessä. Perehdyttämistä tulee toimeksiantaja yrityksessä seurata ja kehittää edelleen, sillä osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät ovat koko organisaation tärkein voimavara.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Painojussit Oy.

Heikinheimo, H. & Parpala, A. 2014. Mitä mentorointi on? Teoksessa H. Heikinheimo & A. Parpala (toim.) Intohimona mentorointi. Suomen Ekonomiliitto SEFE ry, 5-15.

Hirsjärvi, S. Remes, O. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Huittinen, T. 2011. Minimi perehdytys. Hakupäivä 20.2.2014 <http://perehdytys.fi/2011/08/minimi-perehdytys>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy

Järvenpää, M. Lämsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007

Mykrä, T. 2014. Hiljainen tieto siirtyy mentoroinnissa. Teoksessa H. Heikinheimo & A. Parpala (toim.) Intohimona mentorointi. Suomen Ekonomiliitto SEFE ry, 27–29.

Nykänen, K. 2014. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava. Tradenomi. 14 (3), 28-29.

Suomen Ekonomiliitto. 2014. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. Hakupäivä 24.6.2014 <http://www.sefe.fi/osaamisen-kehittaminen>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Ylemmät toimihenkilöt YTN ry. 2013. Osaamisen kehittämisen toimintamalli. Hakupäivä 24.6.2014 <http://www.ytn.fi/download.php?id=557&attach=0>

Östberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

Myymäläpäälliköiden perehdytyksen nykytila

Kuinka kauan olet toiminut myymäläpäällikkönä organisaatiossa?

- alle 3 vuotta
- 3-6 vuotta
- yli 6 vuotta

Oletko toiminut organisaatiossa muissa tehtävissä ennen myymäläpäällikkyyttä?

- Kyllä
- Ei

Miten koit oman perehdytyksesi myymäläpäällikön toimenkuvaan? Mitkä asiat koit toimiviksi?

Missä asioissa olisit tarvinnut lisää opastusta? Millaista?

Oletko kokenut saavasti tarpeeksi perehdytystä uusien haasteiden edessä?

Heräsikö ajatuksia ja ideoita koskien myymäläpäälliköiden perehdytystä? Sana on vapaa!