

PEREHDYTYS OSANA OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Case: Hämeenmaa, Prismojen sport-osastot

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö AMK
Syksy 2009
ElinaTupala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

TUPALA, ELINA: Perehdytys osana osaamisen kehittämistä työyhteisössä
Case Hämeenmaa, Prismojen sport-osastot

Markkinoinnin opinnäytetyö

68 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee osaamisen kehittämistä ja perehdytystä sen osa-alueena. Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva osaamisen kehittämisestä ja perehdytyksestä sekä selvittää perehdytyksen merkitystä työyhteisössä. Kohdeyrityksenä on Osuuskauppa Hämeenmaa ja tutkimus on kohdistettu tarkemmin Prismojen sport-osastoille.

Henkilöstön osaaminen on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä. Osaamisen kehittämisellä, josta käytetään usein myös termiä henkilöstön kehittäminen, tarkoitetaan yleisen tietotason, oman ammattitaidon sekä työssä tarpeellisten taitojen ylläpitämistä ja lisäämistä. Osaamisen kehittämisen avulla turvataan organisaation menestyminen nyt ja tulevaisuudessa.

Perehdytys tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat, työpaikan ihmiset, oman työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Hyvin tehty perehdytys on työnantajan ja tekijän yhteinen etu, jonka avulla saavutetaan parempaa tulosta.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa selvitettiin haastattelututkimuksen avulla kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilaa ja sen onnistumista, työntekijöiden ajatuksia kehitettävistä asioista perehdytysprosessissa sekä toiveita uutta perehdytyskansiota varten. Tulosten perusteella on mietitty, miten perehdytysprosessia voidaan kehittää kohdeyrityksessä sekä koottu tarvittavaa kirjallista materiaalia perehdytyksen tueksi.

Teoreettisen tiedon ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että perehdytyksen merkitys ja tavoitteet tiedostetaan hyvin kohdeyrityksessä, mutta kaikilta osin se ei kuitenkaan näy perehdytyksen käytännön toteutuksessa. Tyytyväisyys koko perehdytysprosessiin vaihteli paljon vastaajien kesken, koska myös perehdytyksen toteutus on vaihdellut paljon. Perehdytysprosessia voidaan kehittää panostamalla prosessin suunnitteluun, seurantaan ja ajankäyttöön sekä hyödyntämällä perehdytysmateriaaleja tehokkaammin.

Avainsanat: osaamisen kehittäminen, perehdytys, perehdytysprosessi, Hämeenmaa

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TUPALA, ELINA: Orientation as a Part of Talent Development in Work
Community
Case: Hämeenmaa, Sports Divisions of Prisma
Hypermarkets

Bachelor's Thesis in Marketing

68 pages, 2 appendixes

Fall 2009

ABSTRACT

This thesis deals with talent development and orientation. The objective of this thesis was to adduce the meanings of talent development and orientation in a work community. The case company is Hämeenmaa and their sports divisions in their Prisma hypermarkets.

Know-how of the personnel is an important factor in the success of organizations. Talent development, often called human resource management, means the maintenance and development of the level of general knowledge, professional ability and craftsmanship. With talent development organizations will be able to better handle challenges now and in the future.

Employment orientation contains all of these operations, whereby the employee is familiarized with the organization and its operation modes, the people in the organization, their own work and the expectations they have for this work. Properly carried out orientation is a common interest for both the employer and the employee and it also assists the organizations to achieve better results.

In the empirical part of the thesis were clarified the case company's employee's views of the current state of orientation and the problems faced in the orientation were clarified. By means of an interview study ideas were collected as well as the needs for a new orientation guide. On the basis of the results of the study resources for development of the orientation process were considered. In addition, all necessary information for the orientation guide was gathered.

Based on the theoretical information and the result of the empirical part it can be noted that the meaning and objectives of orientation were recognized well in the case company. However, some issues in practical execution still need to be considered. Satisfaction in the orientation differed a lot between the respondents because of the differences in the execution of the orientation process. The orientation process can be further developed by focusing on the planning, follow-up and use of time in the orientation process as well as by utilizing the orientation material more efficiently.

Keywords: talent development, human resource development, orientation, orientation process, Hämeenmaa

SISÄLLYS

1. Johdanto.....	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2 Tutkimusmenetelmät	4
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	5
2. Osaamisen kehittäminen.....	7
2.1 Osaamisen kehittämisen päämäärät.....	8
2.2 Ihmisen oppiminen	9
2.3 Yrityksen strategiset osaamisalueet	11
2.3.1 Yksilötason osaaminen	12
2.3.2 Osaamistarveanalyysi	13
2.4 Osaamisen kehittämisen prosessi	15
2.4.1 Osaamiskartoitukset.....	16
2.4.2 Kehityskeskustelut.....	17
2.4.3 Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	17
2.4.4 Kehittämistoimenpiteiden arviointi	20
2.5 Toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä	21
3. Perehdytys.....	22
3.1 Perehdytyksen käsite	23
3.2 Perehdytyksen tavoitteet.....	25
3.3 Perehdytyksen tarve.....	26
3.4 Perehdytyksen kohderyhmät ja perehdyttäjät.....	27
3.5 Perehdytyksen organisointi.....	29
3.6 Perehdytysprosessi.....	30
3.6.1 Perehdytyksen suunnittelu	31
3.6.2 Perehdytyksen toteutus	32
3.6.3 Perehdytysprosessin kesto	37

3.7 Perehdytysaineistot	38
3.8 Perehdytyksen käytännön ongelmat	38
3.9 Perehdytykseen liittyvä lainsäädäntö ja vastuut	40
4. CASE: Hämeenmaan Prismojen sport-osastot	42
4.1 Hämeenmaa	42
4.1.1 Hämeenmaan arvot ja strategiset painopisteet.....	43
4.1.2 Hämeenmaan organisaatio.....	44
4.2 Prismat	46
4.3 Perehdytys Prismoissa	46
4.4 Haastattelut ja niiden toteutus.....	47
4.5 Haastattelukysymykset ja vastaukset.....	48
4.6 Johtopäätökset.....	58
4.7 Uuden perehdytys- ja toimintaohjekansion sisältö.....	62
YHTEENVETO.....	63
LÄHTEET	65
LIITTEET	

LUETTELO KUVIOISTA, TAULUKOISTA JA KUVISTA

KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

KUVIO 2. Yksilön pätevyys

KUVIO 3. Osaamisen kehittämisen prosessi

KUVIO 4. Osaamisen kehittämisen muotoja

KUVIO 5. Perehdytykseen vaikuttavat tahot

KUVIO 6. Perehdytyksen kokonaisuus

KUVIO 7. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus

KUVIO 8. Perehdytyksen eri tasot

KUVIO 9. Viiden askeleen menetelmä

KUVIO 10. Hämeenmaan organisaatiokaavio

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä

TAULUKKO 2. Keskeisimmät tutkimustulokset ja kehitysehdotukset

KUVAT

KUVA 1. Hämeenmaan toiminta-alue kartalla

1. JOHDANTO

Yritysten toiminta on ihmisten varassa ja heistä riippuu miten nopeasti ja millaisena yrityksen perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu. Ihmiset ovat yritysten toiminnan kivijalka, mutta samalla voimavarana hauras. Koko henkilöstöä ei pysty vaihtamaan kerralla ilman, että se vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisesti. Puutteet henkilöstön osaamisessa tai työn huono laatu heijastuvat välittömästi ulkopuolelle toiminnan häiriöinä. Edes teknisesti loistava tuote tai hyvä palvelukonsepti ei pelasta yritystä, jos muussa toiminnassa on häiriöitä. Ilman henkilöstön innovatiivisuutta ei pystytä kehittämään uusia tuotteita tai palveluja. Pelkkä osaava henkilökunta ei kuitenkaan riitä, vaan on pystyttävä jatkuvaan ja luovaan kehittämiseen, jotta yrityksellä on edellytykset menestyä. Henkilöstö on usealle yritykselle tärkeä menestystekijä, ja siksi on tärkeää saada kyvykäs henkilöstö sitoutumaan yrityksen jatkuvaan kehittämiseen. (Viitala 2007, 8-9)

Yrityksen jokainen työntekijä, asemastaan huolimatta, on yrityksen edustaja asiakkaan silmissä ja viestittää omalla toiminnallaan yrityskuvaa sekä kuvaa työntekijästänsä. Tämän takia on tärkeää, että työntekijä oman työnsä lisäksi tietää laajemmin koko organisaation toiminnasta. (Heinonen & Järvinen 1997, 146)

Osaamisen kehittämisestä puhutaan useissa teoksissa ja myös yrityksissä käsitteellä henkilöstön kehittäminen, human resource development. Tämä on luonnollista, koska yrityksen osaamisen kehittäminen perustuu työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2007, 182)

On yrityksen edun mukaista, että kaikki yrityksen edustajat ovat saaneet hyvän perehdytyksen, jolloin heidän toimintansa viestittää parempaa yrityskuvaa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Kehittäminen tarkoittaa organisaation ja henkilöstön tehokkuuden, tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn parantamista monin erilaisin keinoin. Osaamisen kehittäminen on yleisen tietotason, oman ammattitaidon sekä työssä tarpeellisten taitojen ylläpitämistä ja lisäämistä. Osaamisen kehittämisen avulla turvataan henkilöstön selviytyminen nykyisistä ja tulevista, entistä vaativammista toimenpiteistä. Osaamisen kehittämisen kolme asiakokonaisuutta ovat nykyisen ammattitaidon sekä tieto- ja taitotason ylläpito, taitotiedon kehittäminen uusien haasteiden kohdatessa sekä yleisten toimintavalmiuksien ylläpito ja kehittäminen. (Heinonen & Järvinen 1997, 148)

Perehdytyksellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla uusi tai joissain tapauksissa jo pidempään palvellut henkilö, oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen tavat, työpaikan ihmiset sekä oman työnsä siihen liittyvine odotuksineen. (Työturvallisuuskeskus 2000, 8) Perehdytys on työnantajan ja työntekijän yhteinen etu, jonka avulla aikaansaadaan työssä tarvittavia virikkeitä, motivoitunutta toimintaa sekä hyvä työtulos. Perehdytyksellä on keskeinen merkitys uuden työntekijän sitoutumisessa uuteen työtehtäväänsä. (Heinonen & Järvinen 1997, 146) Tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiseen ja yhteistyölle työyhteisössä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3) Mitä paremmin perehdytys tehdään, sitä varmemmin yrityksessä saadaan aikaan hyviä työtuloksia. (Heinonen & Järvinen 1997, 146)

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva osaamisen kehittämisestä sekä tarkemmin sen osa-alueesta, perehdytyksestä. Lisäksi tavoitteena on selvittää perehdytyksen merkitystä työyhteisössä. Case -osuuden tavoitteena on selvittää, mikä kohdeyrityksessä perehdytyksestä tekee onnistuneen, mitä työntekijöiden mielestä tällä hetkellä kyseisissä toimipaikoissa tehdään oikein ja mitä väärin sekä miten tämän perusteella perehdytystä voidaan kehittää. Haastattelujen pohjalta on tarkoitus tuoda esiin kehitysehdotuksia kohdeyrityksen perehdytykseen sekä koota tarpeellista kirjallista materiaalia perehdytyksen tueksi.

Opinnäytetyön pääongelma on:

- Mikä on perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen merkitys työyhteisössä?

Alaongelmat ovat:

- Mitä on osaamisen kehittäminen?
- Mitä on perehdytys?

Vuonna 2009 työllistä väestöä Suomessa on 2 531 000. Yksityiset työnantajat työllistivät siitä 1 800 000 henkilöä, kun taas julkiset työnantajat 666 000 henkilöä. Yksityiset työnantajat työllistivät siis melkein kolminkertaisen määrän työntekijöitä verrattuna julkisiin työnantajiin. (Tilastokeskus 2009) Tämän takia opinnäytetyö keskittyy julkisen sektorin sijaan yksityiseen sektoriin, joissa on enemmän työntekijöitä ja on siksi mielenkiintoisempi.

Kaupanala on Suomen tärkein toimiala työllisten määrällä mitattuna. Kaupanala työllistää 310 000 henkilöä ja muodostaa yli kymmenesosan bruttokansantuotteestamme. Kaupanala on merkittävimpiä toimialoja myös tuotannolla mitattuna. Kaupan kasvumahdollisuudet ovat myös tulevaisuudessa erittäin hyvät, koska kauppa hyödyntää vahvasti sekä informaatio- ja viestintäteknologiaa. Kaupanala on lähellä ihmisiä, miljoona suomalaista käy kaupassa joka päivä, hinnat, aukiolot, ympäristö, laatu sekä puhtaus askarruttavat niin kauppoja kuin kuluttajia. Kaupoilla ja kuluttajilla ovat yhteiset intressit. (Kaupan liitto 2009) Osuuskauppa Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeessä 28 kunnan alueella toimiva alueosuuskauppa, joka työllistää tällä hetkellä noin 2 300 henkilöä. Hämeenmaa on alueen suurin palvelualan työllistäjä. Hämeenmaa toimii päivittäistavarakaupan alalla kolmen liikemerkin alla; Prismassa, Salessa ja S-marketissa. (S-kanava 2009)

Tämän takia opinnäytetyö käsittelee työyhteisöistä yksityistä sektoria, toimialoista juuri kaupanalaa, kaupanalalta suuret yritykset ja suurista yrityksistä Osuuskauppa Hämeenmaa. Tutkimusosiossa käsitellään Hämeenmaan liikemerkeistä Prismaa ja sieltä sport-osastoa. Tässä opinnäytetyössä käsitteitä yritys ja organisaatio käsitellään toistensa synonyymeinä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä keskeistä on havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen, hypoteesin esittäminen, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 137)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Tutkimusaineistoa tulkitaan ainutlaatuisina. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä suositaan laadullisten menetelmien käyttöä aineiston hankinnassa, jolloin tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165)

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, jolloin tutkimuksen kohdejoukko on valittu harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tämä tutkimusmenetelmä tukee tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus, case study, jossa kohteeksi on valittu tietty työyhteisö ja siellä suoritettava prosessi, perehdytys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 130). Tutkimus suoritetaan henkilökohtaisilla teemahaastatteluilla. Tarkoituksena on haastatella Hämeenmaan Prismojen sport-osastojen esimiehiä sekä muita työntekijöitä. Haastatteluiden pohjalta kootaan perehdytys- ja toimintaohjekansio, joka on käytettävissä Hämeenmaan Prismojen sport-osastoilla uusien työntekijöiden sekä siellä jo työskennelleiden henkilöiden avuksi.

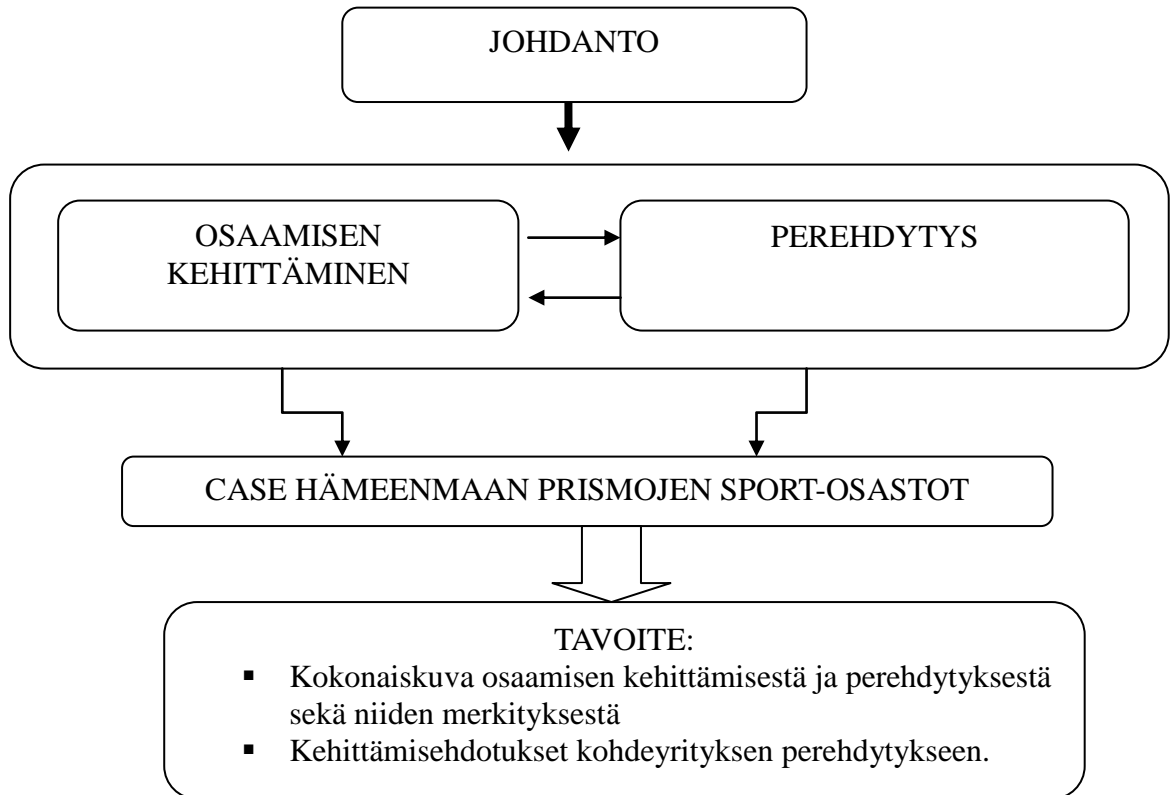
Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyydestä eli onko tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 153) Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti on hyvä, jos havainnot eivät ole satumanvaraisia, vaan tulokset pysyvät samana, vaikka tutkimus suoritettaisiin eri ajanjaksona. Reliabiliteettia arvioidessa täytyy miettiä myös, onko tutkimuksessa oleva tieto luotettavaa tietoa todellisuudesta ja miten tutkimuksen luonne ja tutki-

musaihe vaikuttavat tutkimukseen osallistuneiden vastauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyydessä on tutkittu sitä mikä on ollut tarkoituskin, tutkimus on pätevä. Teoria osaamisen kehittämistä ja perehdytyksestä perustuu luotettavaan, tunnettuun kirjallisuuteen sekä internetlähteisiin, joten työn teoreettisen osuuden reliabiliteetti on hyvä. Case – osuuden validiteettia ja reliabiliteettia käsitellään kappaleessa 4.4.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa lähestytään aihetta käsitellen osaamisen kehittämistä sekä sen osa-alueita, perehdytystä. Toisessa pääluvussa käsitellään osaamisen kehittämisen päämääriä, menetelmiä sekä osaamisen kehittämisen prosessia. Kolmannessa pääluvussa käsitellään perehdytystä ja pyritään luomaan kokonaiskuva perehdytysprosessista. Toisen ja kolmannen pääluvun tarkoituksena on luoda kokonaiskuva perehdytyksestä osaamisen kehittämisen osa-alueena.

Neljännessä pääluvussa esitellään kohdeyritys sekä kerrotaan perehdytyksestä siellä. Tässä luvussa kerrotaan myös kohdeyrityksessä tehdyistä haastatteluista, joiden pohjalta on koottu materiaalia perehdytyksen avuksi. Seuraavassa kuviossa on esitelty opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Perehdytyskansiota kokonaisuudessaan ei ole liitetty opinnäytetyöhön, koska se sisältää tietoja, joka ovat tarkoitettu vain yrityksen omaan käyttöön. Perehdytyskansion sisällyksestä on kuitenkin kerrottu neljännessä pääluvussa ja kansion sisällysluettelo on liitteessä kaksi.

2. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tiedon määrä kaksinkertaistuu nykyään huomattavasti nopeammin kuin aikaisemmin. Tieto uusiutuu ja siksi osaamista ja ammattitaitoa on uusittava jatkuvasti. Uusia asioita on omaksuttava entistä nopeammin ja siksi työelämässä tärkein taito on oppia oppimaan nopeasti. Työtehtävät laajenevat, työtä tehdään tiimeissä, työ voi muodostua monesta erilaisesta tehtävästä ja joissain tapauksissa työ saattaa tapahtua jopa useamman työnantajan palveluksessa yhtä aikaa. Nämä tilanteet vaativat työntekijältä monitaitoisuutta, joka tuo joustavuutta sekä ihmiselle, että työyhteisölle. Työelämässä informaatiota tulee joka puolelta ja niin paljon, että sitä on osattava suodattaa. On tärkeää osata valita se informaatio, jolla on tarvetta ja mikä on työn kannalta merkityksellistä. Ei riitä, että hallitsee tietotekniikan, vaan nykyään on yhä enemmän osattava hallita myös ihmissuhdeverkostoja. Vastuu omasta osaamisesta on jokaisella ihmisellä itsellään. (Ojala 1999, 10–11)

Yritysten osaamisen taso, osaamisen käyttö ja uusien asioiden oppimisnopeus vaikuttavat yritysten kilpailukykyyn. Osaamisen kehittämisen tarkoitus on turvata yritysten tavoitteiden ja päämäärien mukainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa, jossa osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Parhaimmillaan osaamisen kehittämisen tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2007, 170)

Tärkein osa osaamisen kehittämistä on ihmisten osaamisen tason nostaminen sekä sen mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Lähtökohtana koko yrityksen osaamisessa on yksilöiden osaaminen. Tämän takia on tärkeää ymmärtää yksilön oppimista ja osaamista sekä osata kytkeä ne yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, jotta niistä saadaan tavoiteltu hyöty yrityksen toiminnan kannalta. Osaamisen on jatkuvasti uudistuttava, jotta yritys voi menestyä jatkuvasti eteenpäin suuntavilla markkinoilla. (Viitala 2007, 170–171)

Kun osaaminen on organisaatioissa toiminnan perusta ja nähdään aidosti kilpailukykytekijänä, on seuraavien asioiden toteuduttava:

- Osaamisen johtaminen on osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa.
 - Osaamista kohdellaan ja tarkastellaan samalla tavoin kuin yrityksen muuttamisen menestymisen perustekijöitä.
 - Yrityksen rakenteet ja järjestelmät tukevat osaamisen kehittämistä ja osaamisen edistämistä varten tehdyt toimenpiteet ovat jatkuvan arvioinnin kohteena.
 - Esimiehet on valmennettu osaamisen johtamiseen.
 - Osaaminen ja sen edistäminen on otettu huomioon palkitsemisjärjestelmissä.
 - Organisaatiossa on osaamisen johtamisen erityisosaajia tukemassa muuta organisaatiota (suuret yritykset).
 - Osaamisasiat ovat usein esillä yrityksen keskusteluissa ja tiedottamisessa.
- (Viitala 2007, 171)

2.1 Osaamisen kehittämisen päämäärät

Osaamisen kehittämisestä puhutaan usein vielä käsitteellä henkilöstön kehittäminen, human resource development, mikä on luonnollista, koska yritysten toiminnan ehtona oleva osaaminen on juuri ihmisten osaamista. Kehittämällä ihmisten osaamista kehitetään samalla koko yrityksen osaamista. (Viitala 2007, 182)

Kehittämistoiminnan avulla pyritään

- turvaamaan yrityksen kilpailustrategian vaatima osaamisperusta
- tehostamaan työtehtävien suorittamista
- mahdollistamaan ja tukemaan muutosten toteutusta
- varmistamaan ja parantamaan toiminnan laatua
- vahvistamaan yksilöiden suoriutumista, motivaatiota, sitoutumista ja työmarkkinakelpoisuutta sekä
- luomaan luovuutta ja innovatiivisuutta.

(Viitala 2007, 182)

Osaamisen kehittämisellä pyritään siis turvaamaan yrityksen toimintaa sen kaikilla osa-alueilla. Osaamisen kehittämisen päämäärät ovat sidoksissa yrityksen olemassaolon tarkoitukseen sekä yrityksen arvoihin. Osaaminen vaikuttaa siihen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. Osaamisen kehittämisen päämääränä on turvata yritykselle osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. (Hätönen 1998, 7)

2.2 Ihmisen oppiminen

Ihmisen oppiminen voidaan nähdä toimintana, jonkinlaisena kehittymisenä tai muuttumisena oppijan ajattelussa tai toiminnassa. Ihmisen oppiessa

- hänen tietonsa lisääntyvät
- hän muistaa asiat ja pystyy toistamaan ne tarvittaessa
- hän pystyy soveltamaan tietoja
- hän pystyy ymmärtämään asiat
- hänen ajattelunsa muuttuu, koska näkee jonkun asian uudella tavalla
- hän muuttuu ihmisenä.

(Kupias & Peltola 2009, 114)

Ihmisen pätevyyteen vaikuttavat älykkyys, tiedolliset valmiudet, fyysiset taidot, arvot, persoonallisuuden piirteet, motiivit ja monet muut asiat. Ihminen voi jatkuvasti oppia uutta ja siten menestyä niin työtehtävissä kuin elämässä yleensä. (Hätönen 1998, 7) Tavoitteellinen oppiminen on taito, jota voi harjoittaa. Tavoitteellinen oppiminen tarkoittaa oppimaan oppimista. Tavoitteellisen oppimisen merkitys on korostunut tiedon nopean kasvun myötä ja ammattikuvien muuttuessa koko ajan. Itsearviointi on erittäin tärkeä tekijä tavoitteellisessa oppimisessa. Itsearvioinnilla tarkoitetaan yksilön valmiuksia hankkia tietoja omista sisäisistä psyykkisistä prosesseista ja hänen kykyään nähdä, mitä hän ymmärtää ja mitä ei. Oppiminen on prosessi, joka muokkaa oppijan maailmankuvaa. Vaikka oppimistapahtuma koskee vain tiettyä rajoitettua asiaa, vaikuttaa oppiminen ihmiseen laajemmin ja pidempään kuin vain oppimishetken. Yhden asian oppiminen voi muokata ihmisen käsityksiä muista asioista ja aiheuttaa muutoksia esimerkiksi tietorakenteissa, motivaatiossa, metakognitiivisissa taidoissa ja itsetunnossa. (Ruohotie 1998, 77–78)

Jokaisella ihmisellä on oma oppimistyylinsä eli tapa vastaanottaa ja käsitellä tietoa. Erilaisia oppimistyyliä ovat aktiivinen osallistuja, käytännön toteuttaja, looginen ajattelija ja harkitseva tarkkailija. Käytännölliset toteuttajat oppivat parhaiten lähellä työtä, tekemällä ja harjoittelemalla ja aktiiviset osallistujat oppivat tehokkaasti projektitöiden ja kehitysryhmien avulla. Harkitseville tarkkailijoille sopivat itseopiskelu, jolloin voi edetä omaan tahtiin ja pohtia asioita syvällisesti kun taas loogiset ajattelijat viihtyvät kursseilla ja muodollisissa koulutusohjelmissa, jolloin uutta voi oppia teorioiden kautta. (Ojala 1999, 37–38)

Kaikilla on lahjoja eri älykkyyden alueille. Älykkyyttä on monenlaista, ei pelkääntään loogis-matemaattista ja kielellistä älykkyyttä, joita usein mitataan länsimaissa koulujärjestelmässä. Jokainen älykkyyalue on tietynlainen oppimiskyky, joka auttaa oppimisessa eri tavoin. Älykkyyalueita on ainakin seitsemän ja niitä ovat loogis-matemaattinen, kielellinen, visuaalinen, kinesteettinen, musiikillinen, sosiaalinen ja itsetuntemukseen perustuva eli intrapersoonallinen älykkyyys. Toisille tietyt älykkyyalueet tuntuvat helpommilta tai luontevammilta kuin toisille. Kun osaa tunnistaa omat lahjakkuudet ja vahvuudet älykkyyalueilla ja osaa käyttää niitä oikeissa tilanteissa, pystyy oppimaan ja toimimaan tehokkaammin. (Ojala 1999, 37–38)

Jokaisella ihmisellä on mieluisin henkinen valmiustila, jolloin oppiminen on tehokkainta. Toiset ovat tehokkaimmillaan aamulla, kun taas toisilla kestää pitkään ennen kuin he aamulla pääsevät käyntiin. Parhaan oppimisajankohdan tunnistaminen ja valitseminen tehostavat oppimista. Oppimisen ajankohta on hyvä suunnitella myös siten, että lopettaa ajoissa ennen turhautumista. Hyvän oppimisen kannalta tärkeää on osata tunnistaa parhaat oppimisajankohdat sekä sen kesto. (Ojala 1999, 53) Oppimista tukevat henkilökohtainen visio, positiivinen asenne, mahdollisten esteiden tunnistaminen, haaveet ja myönteiset odotukset, omien arvojen tunnistaminen, ajankäytön hallinta, hyvä fyysinen kunto, tukihenkilöiden hankkiminen ja tukiverkon luominen, hakeutuminen kannustavaan ilmapiiriin sekä taloudellinen tuki. (Ojala 1999, 66–70)

Usein oppiminen liitetään tapahtumana koulutukseen ja koulutustilaisuuksiin. Oppimista tutkitaan kuitenkin nykyään entistä enemmän arjessa tapahtuvana il-

miönä, jolla ei ole tarkkoja rajoja eikä sitä ole organisoitu, ja toisaalta ilmiönä, joka yhdistää yksilön ja yhteisön oppimisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39) Työelämässä oppimisessa painotetaan kokemuksesta oppimista. Usein ajatellaan, että koulutus antaa pohjan, mutta kokemuksen myötä opitaan ammatin salat ja todellinen ammattitaito kehittyy vasta ammatissa toimiessa. Pelkkä kokemus ei kuitenkaan johda hyvään oppimiseen, vaan kokemus täytyy ymmärtää, jäsentää ja osata hyödyntää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41–42)

Perehdyttäjät voi omalla toiminnallaan edistää oppimista eri perehdytystilanteissa

- huomioimalla perehtyjän aikaisemmat kokemukset ja osaamisen
- huomioimalla yksilölliset osaamistarpeet ja – tavoitteet
- tukemalla oppijan motivaatiota
- tukemalla oppijan kokonaiskuvan hahmottamista ja tiedon organisointia
- tukemalla oppijan aktiivisuutta opittavan prosessoinnissa
- tukemalla oppimisilmapiiriä
- edistämällä vuorovaikutusta
- lisäämällä oppimiseen liittyviä palautemahdollisuuksia.

(Kupias & Peltola 2009, 126)

Ihmisen erilaiset henkilökohtaiset kyvyt ja lahjat oppimiseen vaikuttavat perehdytystilanteisiin, koska ne ovat ennen kaikkea oppimistilanteita.

2.3 Yrityksen strategiset osaamisalueet

Yrityksen osaaminen voidaan jakaa kynnysosaamiseen ja ydinosaamiseen. Kynnysosaaminen on kaikille alan toimijoille samankaltaista osaamista ja ydinosaaminen on osaamista, jonka avulla pystytään luomaan asiakkaille tärkeää lisäarvoa ja luomaan yritykselle kilpailuetua. Kynnysosaamista ovat tukevat osaamiset, kuten henkilöstöhallinto ja taloushallinto, jotka palvelevat lähinnä sisäisiä asiakkaita sekä välttämättömät perusosaamiset, jotka ovat yhteisiä kaikille alan yrityksille, mutta ne eivät ole ratkaisevia asiakkaan saaman lisäarvon näkökulmasta. Ydinosaamista ovat kriittiset osaamiset, jotka ovat asiakkaille ratkaisevia tekijöitä ja tarjoavat kilpailuetua sekä kehittymässä olevat uudet osaamiset, joista voi tulla tai

on tulossa yrityksen seuraava menestystekijä. Yritykset eivät pysty keskittymään kaikkeen osaamiseen, joten menestyksen turvaamisen kannalta on tärkeää panostaa niihin osaamisalueisiin, jotka ovat yrityksen ydinosaamista. (Viitala 2007, 176–178)

Yrityksen ydinosaamisalueita voivat olla esimerkiksi:

- työskentely- ja vuorovaikutustaidot
- yrityksen kokonaistoiminnan tuntemus
- ammattitaito
- kielitaito
- tietotekniikan hallinnan taidot tai
- moniosaaminen

(Hätönen 1998, 35)

Osaamisalueet määritellään yrityskohtaisesti osaamistarveanalyysiä tehtäessä, jotta tiedetään mitä osaamista yrityksen onnistunut toiminta edellyttää. (Hätönen 1998, 34)

2.3.1 Yksilötason osaaminen

Yrityksessä toimivien ihmisten osaamisesta muodostuu yrityksen osaaminen, jonka varassa yrityksen toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu näkyväksi muotoutunut tietämys kehittyy. Kaikkien työntekijöiden osaamisen tulisi hyödyntää yrityksen perustehtävän ja strategian toteutumista. Yksittäisten ihmisten näkökulmasta oma osaaminen on perustana omassa työtehtävässä onnistumiselle ja kehittymiselle. (Viitala 2007, 178)

Osaamisella on suuri merkitys ihmiselle, etenkin työelämässä. Mitä paremmin osaa, sitä sujuvammin selviytyy työtehtävistään. Oppiminen tuo mielihyvää ja oman pystyvyyden tunteen vahvistumista. Osaamisen avulla saadaan arvostusta muilta ja sen myötä asema sosiaalisessa yhteisössä. Ihminen odottaa työltään oppimisen kokemista sekä pätevyyden ja tarpeellisuuden tunnetta. (Viitala 2007, 178)

Työntekijöiden työssä ja työorganisaatioissa tarvitsemia valmiuksia kutsutaan käsitteellä työelämäkvalifikaatiot. Ne voivat olla esimerkiksi koulutuksessa tai työssä kehittyneitä ominaisuuksia tai persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito koostuu erilaisista kvalifikaatioista, jotka voidaan ryhmitellä yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin sekä tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisiä kvalifikaatioita tarvitaan työelämässä yleisesti tehtävistä riippumatta. Näitä ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaisten kvalifikaatioiden sisäistä ydintä kutsutaan substanssiosaamiseksi. Substanssiosaamista on tiettyyn ammattiin liittyvä erityisosaaminen. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtäväkuvaan. Kaikkia näitä elementtejä ei voi hankkia koulutuksella vaan ne ovat ennemminkin henkilökohtaisia kykyjä. Kaikkia edellä mainittuja kvalifikaatioita voidaan kutsua valmiuksiksi. Ammattitaito on sellaisten valmiuksien kokonaisuus, jonka avulla henkilö menestyy tehtävässään. (Viitala 2007, 179)

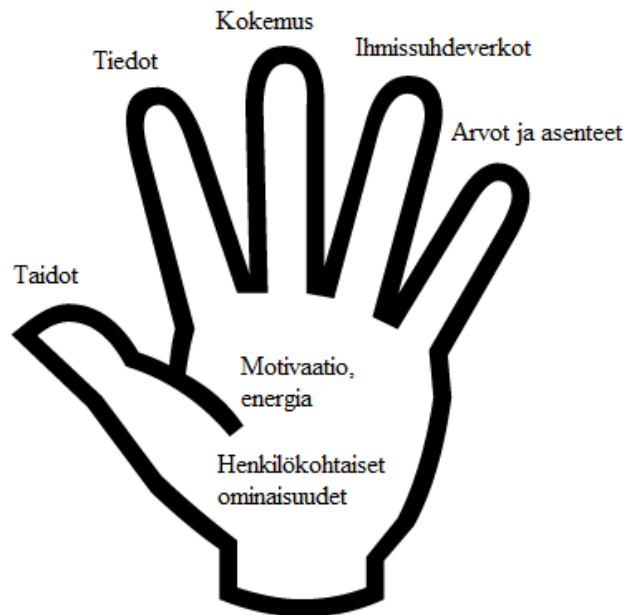
Kvalifikaatioihin yhdistetään tietojen ja taitojen lisäksi asenteet ja motivaatio. Asenne on melko pysyvä ja hitaasti muuttuva ja motivaatio taas lyhytaikainen ja yleensä tilannekohtainen tila. Asenteet kertovat ihmisen arvoista kun taas motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Asenne ja motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä ihmisen hyödyntäessä ja käyttäessä omaamia tietoja ja taitoja työtehtävissä. Osaamista pystytään hyödyntämään parhaiten kun asenteet ja motivaatio ovat myönteisiä. Osaamisen puute vaikuttaa kielteisesti työmotivaatioon. (Viitala 2007, 180)

Nykyisessä työelämässä kaikkien on uudistettava osaamistaan koko työuran ajan. Tietoisuus oman osaamisen tilasta on tärkeää työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta, koska vasta kun on tietoinen oman osaamisen vahvuuksista ja heikkouksista, pystyy niitä hyödyntämään ja kehittämään onnistuneesti. (Viitala 2007, 180)

2.3.2 Osaamistarveanalyysi

Osaamistarveanalyysi on osaamisen kehittämisen kivijalka, jonka tarkoituksena on varmistaa, että oikeat ihmiset osaavat oikeita asioita oikeaan aikaan. (Hätönen

1998, 31) Osaamisen kehittämisessä on analysoitava yksityiskohtaisesti, millaisia kehittämistarpeita liittyy yksilöiden, tiimien ja koko työyhteisön työtehtäviin ja osaamiseen nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2006, 142)



KUVIO 2. Yksilön pätevyys.(Kauhanen, 2006, 142)

Yksilön pätevyyttä eli kompetenssia kuvataan usein edellä olevan kuvion mukaisesti käden avulla, koska se on ollut ihmisen tärkein työväline. Sormet muodostavat pätevyyden eri osat, arvot ja asenteet, ihmissuhdeverkot, kokemus, tiedot ja taidot ja kämmen yksilön oman henkisen ja fyysisen energian sekä henkilökohtaiset taidot. Nykyään yleisen ammattitaidon lisäksi tärkeitä ovat kielitaito, tietotekniikan ja tietojärjestelmien hyväksikäyttötaito, yhteisötaidot ja sosiaalinen joustavuus. Kokemus on tärkeä osa kokonaisosaamista. Kokemus muodostaa sitä laajemman viitekehysten osaamiselle, mitä kauemmin sitä on hankittu. Kokemus auttaa yksilöä ymmärtämään uutta tietoa nopeammin sekä oppimaan tehokkaammin tästä syystä ihmisten oppimiskyky lisääntyy iän myötä. Kokemusta on osattava kuitenkin hyödyntää työssä, jotta sillä on merkitystä. Yksilön kokemus, tiedot ja taidot yhdessä muodostavat asiantuntemuksen. (Kauhanen 2006, 142–143)

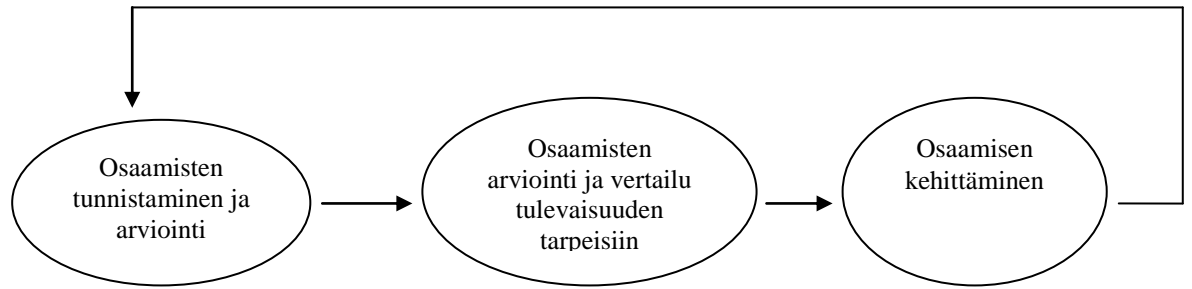
Nykyisin työelämässä on ratkaisevaa, kuinka nopeasti saadaan käyttöön tarvittaessa uutta tietoa sekä miten solmitaan ja ylläpidetään ihmissuhteita. Ihmissuhde-

verkostojen avulla pystytään vaihtamaan kokemuksia sekä tietoja ja siten on mahdollista oppia uusia asioita nopeammin. Arvot ja asenteet ovat osa ihmisten pätevyyttä. Arvot kertovat ihmisen maailmankatsomuksesta ja asenteet ihmisen sopeutumisesta muutokseen ja halun oman itsensä oppimisen kehittämiseen. Asenteet vaikuttavat muihin työntekijöihin ja koko työyhteisöön, ja asenteita pidetäänkin tämän takia tärkeänä työhönottokriteerinä. Joissain tapauksissa on tärkeämpää, että työntekijällä on oikea asenne, kuin työn sisällön osaaminen, koska on vaikeampaa muuttaa ihmisten asenteita kuin kehittää osaamista. Motivaatio muodostuu pitkälti asenteiden, arvojen ja elämäntilanteen pohjalta, mutta siihen voi vaikuttaa työ itsessään tai organisaatioiden käyttämällä motivointikeinoilla. Kun pätevyyttä verrataan työn vaatimiin tekijöihin, saadaan selville yksilöiden kehittämistarve. (Kauhanen 2006, 144)

2.4 Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen kehittämiseen on varattava aikaa ja voimavaroja. Osaamisen kehittäminen vaatii asioiden asettamista tärkeysjärjestykseen sekä valintojen tekemistä. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, joten voidaan perustellusti puhua kustannuksen sijaan investoinnista, jota tulee suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin investointeja. (Viitala 2007, 185)

Yrityksen toimintatavoitteiden, toiminta-analyysien ja osaamistarvekartoitusten pohjalta laaditaan koko yritystä varten osaamisen kehittämissuunnitelma ja kehittämissuunnitelma muutaman vuoden aikajänteelle. Kehittämissuunnitelma koostuu henkilöstöä yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä koskevista kehittämissuunnitelmista. Suunnitelmasta ilmenee esimerkiksi missä asioissa halutaan kehittyä, mihin pyritään, mitä aiotaan tehdä ja millä aikataululla, miten tuloksia seurataan ja mikä on budjetti. (Viitala 2007, 185) Seuraavassa kuviossa on esitetty osaamisen kehittämisen prosessi.



KUVIO 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2007, 181)

Osaamisen kehittämisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja arvioidaan osaaminen esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla. Seuraavassa osaamista arvioidaan ja lopuksi on käytännön toteuttaminen. Kuten kuviosta selviää, prosessi on koko ajan käynnissä ja kehittäminen on jatkuva.

2.4.1 Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoitusten avulla selvitetään millaista osaamista yrityksessä on, mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulee kehittää. (Viitala 2007, 181) Osaamiskartoitusten avulla voidaan mitata osaamisen tasoa organisaatiossa. Osaamiskartoituksilla on monia käyttötarkoituksia, joita organisaation näkökulmasta ovat esimerkiksi henkilöstön kehittäminen, rekrytoinnin perusta, työkierron suunnittelu, urasuunnitelmien perusta, sijaisuuksien suunnittelu, työkuormituksen jakaminen sekä palkitsemisen perusta. Yksilön näkökulmasta osaamiskartoituksia tarvitaan, jotta voidaan muodostaa selkeä käsitys omasta ja tiimin työkuvasta sekä osaamisesta. Kartoituksia tarvitaan myös, jotta pystytään antamaan kehittävää palautetta tiimin jäsenille sekä suunnittelemaan ja seuraamaan oppimishaasteita ja kehittymistä. Osaamiskartoituksen tulee sisältää listaus työtehtävistä ja osaamisalueista sekä osaamistasojen arviointikriteerit. Osaamistasoa voidaan arvioida itsearviointilla, esimiehen, työtovereiden, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tai alaisten suorittamalla arvioinneilla. (Kauhanen 2006, 144–145)

Työntekijöiden osaamistarpeet määritellään yleensä työyksiköissä esimiesten ja alaisten yhteistyönä. Oman yksikön nykyiset ja tulevat osaamistarpeet määritellään ja dokumentoidaan mahdollisimman tarkasti edeten isommista tehtäväalueis-

ta yksittäisiin tehtäviin ja henkilökohtaiselle tasolle. Osaamisten määrittelyssä voidaan käyttää monenlaisia tekniikoita, joiden kaikkien ideana on työn menestyksellisen suorittamisen kannalta nimetä osaamiset ja niiden painoarvot. Osaamisen arvioinnin työkaluina taas voidaan käyttää erilaisia lomakkeita ja tietokoneohjelmia. Osaamiskartoitusten avulla pystytään paremmin jäsentämään ja suuntaamaan kehitystä. Kartoitusten avulla pystytään myös tekemään perustellumpia valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehittymisen suunnasta ja vauhdista. Hyötynä osaamiskartoituksissa on olemassa olevan osaamisen arvostuksen lisääntyminen. (Viitala 2007, 181)

2.4.2 Kehityskeskustelut

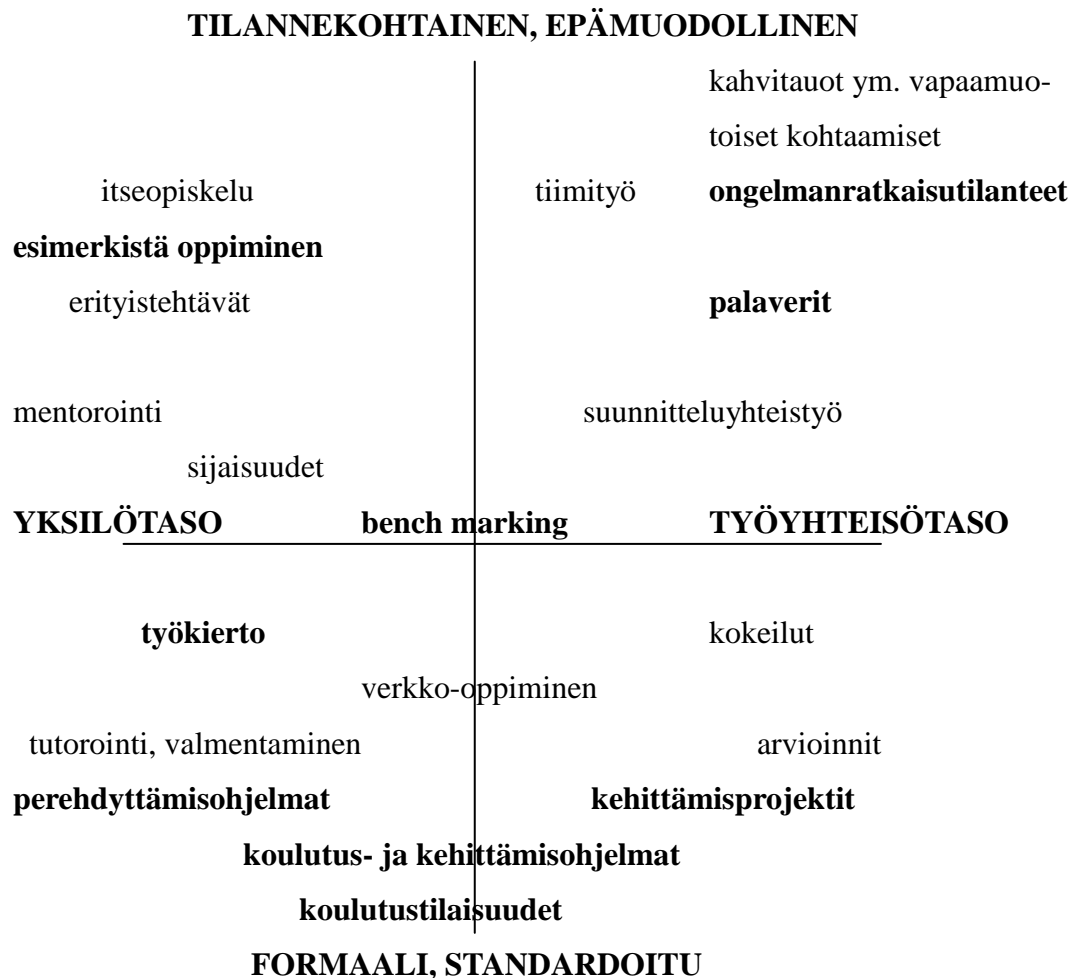
Kehityskeskustelut tukevat säännöllistä ja jatkuvaa kehittämisen suunnittelua ja seuranta. Kehityskeskustelut ovat vähintään kerran vuodessa pidettäviä, ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaisten välisiä keskusteluja. Keskustelujen avulla pystytään ohjaamaan työntekijöitä henkilökohtaisesti sekä keräämään tietoja koko yrityksen kehittämissuunnitelmaan. (Viitala 2007, 186)

Kehityskeskustelut tukevat yksittäisten osaamisten kehittymistä sekä ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kehityskeskustelujen avulla saadaan muodostettua parempi kuva henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja –toiveista. (Viitala 2007, 186)

2.4.3 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Oppimista tapahtuu koko ajan työelämän eri tilanteissa. Joissain tapauksissa oppiminen on ohjattua ja suunniteltua ja joskus oppiminen on tahatonta ja suunnittematonta. Erilaiset tilanteet työympäristössä pakottavat työntekijät oppimaan, vaikka se ei olisi suunniteltua. Yritykset järjestävät oppimistapahtumia, joissa oppiminen on organisoitua ja tavoitteellista. Joissain oppimistapauksissa tarvitaan ulkopuolista apua. Henkilöstön tarkoituksellinen kehittäminen on tarpeellista yrityksen menestymisen kannalta. Osaamiseen kohdistettuja tarkoituksellisia kehit-

tämistoimia tulee suunnitella, toteuttaa tehokkaasti sekä arvioitava. Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan jaotella eri tavoin, esimerkiksi sen perusteella kuinka formaaleja tai epäformaaleja ne ovat. Toinen esimerkki jaotteluperusteista on se, kehitetäänkö niillä yksilön, ryhmän vai koko yhteisön osaamista. Näiden jaottelujen perusteella voidaan muodostaa nelikenttä alla olevan kuvion mukaisesti. (Viitala 2007, 188)



KUVIO 4. Osaamisen kehittämisen muotoja. (Viitala 2007, 189)

Yksilötason kehittämisen muotoja ovat perehdytys, työkierto, haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset, sijaisuudet, ristiinkoulutus, mentorointi, työnohjaus sekä toimintaoppiminen. Perehdytys on tärkeä osa osaamisen kehittämistä, koska sen avulla saadaan työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Työkierrossa henkilöitä siirretään erilaisiin toimintoihin ja

yksiköihin tietyksi ajaksi opettelemaan uutta. Erityistehtävät, projektit ja työko-
mennukset ovat tehokkaita kehittämisen muotoja, joissa henkilö siirtyy tietyksi
ajaksi ottamaan vastuuta uudesta tehtävästä. Sijaisuuksien hoitamisen avulla kehi-
tetään, levitetään sekä uudistetaan osaamista tehokkaasti. Ristiinkoulutuksessa
työntekijät perehdytetään toistensa työtehtäviin. Mentorointi tarkoittaa vuorovai-
kusprosessia, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta työntekijää,
eli mentoroitavaa. Työnohjauksessa kehitetään tapoja tehdä työtä sekä vahviste-
taan ammattitaidon kehittymistä. Oman työn arviointi, työongelmien erittely, rat-
kaisujen löytäminen sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu ovat keskeisiä
asioita työnohjauksessa. Työnohjaukseen turvaudutaan yleensä silloin, kun työyht-
teisössä on jokin ongelma. Toimintaoppiminen tarkoittaa kaikkea sitä suunnitel-
mallista toimintaa, jossa teorian omaksuminen ja soveltaminen käytännön työteh-
tävissä vuorottelevat. (Viitala 2007, 190–193)

Ryhmätasolla osaamisen kehittämisen muotoja ovat erilaiset kehittämisprojektit,
kokeilutoiminta, oppimista tukevat tilaisuudet, ongelmanratkaisutilanteet, tiimi-
työskentely, palaverit, parhaista käytännöistä oppiminen, vierailut ja opintokäyn-
nit sekä dialogit. Kokeilutoiminta tarkoittaa yrityksen tai jonkun yksilön tasolla
tapahtuvat laajat kokeilut tai joidenkin työssä soveltamat uudet ratkaisut. Kokeilu-
toiminta voi liittyä uuteen järjestelmään ja se on kätevä tapa madaltaa kynnystä
muutoksiin. Ongelmanratkaisutilanteet työpaikalla ovat tehokkaita oppimistilan-
teita, kun niihin otetaan tietoisesti tutkiva ja oppiva ote. Parhaista käytännöistä
oppiminen eli bench marking on menetelmä, jossa tietoisesti opitaan hyviltä esi-
kuvilta. Vierailut ja opintokäynnit perustuvat myös esimerkistä oppimiseen, mutta
toteutus on erilainen. Ryhmässä oppii parhaiten hyvän keskustelun avulla. Dialo-
git ovatkin oppimisen edellytys. (Viitala 2007, 196–200)

Työn ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen vaatii henkilöiden irrottai-
tumista työtehtävistä ja tapahtuvat työpaikan ulkopuolella. Tällaiset oppimistapaht-
umat ovat usein kalliita sekä hankalia ja hitaita organisoida. Työn ulkopuolella
tapahtuvan osaamisen kehittämisen muotoja ovat koulutus, itseohjautuva oppimi-
nen, vuorotteluvapaa ja opintovapaa. Koulutus on suosittu osaamisen kehittämisen
toteutustapa. Koulutus piiriin voidaan lukea kaikki organisoitu toiminta, joka ta-
pahtuu työnteosta erillään, erikseen järjestetyssä tilassa ja tiettyinä ajankohtana ja

jonka tavoitteena on oppiminen. Omaehtoisella eli itseohjautuvalla oppimisella tarkoitetaan henkilökohtaista kehittymistä esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden tai verkkopohjaisten menetelmien kautta. Opintovapaata käytetään oman ammattitaidon kehittämiseen. (Viitala 2007, 194–196) Vuorotteluvapaa kestää kolmesta kahteentoista kuukautta ja sen tarkoituksena on työssä jaksamisen edistäminen. (Vuorotteluvapaalaki 30.12.2002/1305, 6 §)

2.4.4 Kehittämistoimenpiteiden arviointi

Osaamisen kehittämisen tavoitteena tulee olla sellainen osaamisen tason kehitys, että se on nähtävissä toiminnan tehostumisena sekä laadun kehittymisenä ja yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. Tavoitteiden toteutumisen arviointi ei kuitenkaan ole helppoa. Osaamisen kehittäminen tarvitsee paljon aikaa, jotta se muodostuu toiminnaksi ja organisaatiokulttuuriksi ja se aiheuttaa ristiriitoja nykyisen muutosvauhdin kanssa. Aikaa ei usein ole riittävästi, joten kärsivällisyyttä tarvitaan. Toinen ongelma arvioinnissa on se, että sitä ei tehdä arvioinnin vaikeuden ja ajan puutteen takia riittävän usein ja syvästi. Arvioinnit ovat pinnallisia ja mittaavat vain koulutettavan tyytyväisyyttä, ei todellista tilannetta. (Viitala 2007, 201)

Arviointi parhaimmillaan kohdistuu kaikkiin kehitysprosessin vaiheisiin, joita ovat suunnittelu, toteutus ja tulokset. Kokonaisvaltaiseen arviointiin on kehitetty joitakin malleja ja viitekehyksiä, joista yksi on Brinkenhofin (1991) kehittämä kuuden arviointivaiheen syklinen malli. Tässä mallissa arviointi kohdistuu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin. Ensimmäinen arviointivaihe on tarvekartoitus ja tavoitelaskenta, jossa tarkastellaan prosessia, jolla kehittämistarpeet määriteltiin. Toisessa arviointivaiheessa käydään läpi kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan suunnitelman toteutumisen onnistumista. Neljännessä vaiheessa arvioidaan saavutettuja tuloksia. Viidennessä vaiheessa arvioidaan oppimistulosten vaikutuksia pitkällä tähtäimellä eli sitä, miten toiminta on kehittynyt hankkeen jälkeen. Viimeinen arviointivaihe on tuotosarviointi, jossa arvioidaan hankkeen hyödyllisyyttä organisaatiolle ja tulosten

saavuttamisen astetta sekä luodaan kuvaa tarvittavista toimenpiteistä. (Viitala 2007, 202)

2.5 Toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä

Toimijat osaamisen kehittämisessä voidaan ryhmitellä organisaation koon ja liiketoiminnan luonteen perusteella hyvin eri tavoin. Seuraavassa taulukossa tarkastellaan toimijoiden roolia. Taulukkoon on lisätty henkilöstöasiantuntija, joka ei esiinny lähteen taulukossa.

TAULUKKO 1. Toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2006, 150)

Toimija	Tehtävä
Johto	<ul style="list-style-type: none"> - innostaminen, ymmärrettävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen - näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestiminen - entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Henkilöstöasiantuntija	<ul style="list-style-type: none"> - osaamisen johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinointi ja kehitys
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> - yrityksen osaamistavoitteiden työstäminen työryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi - kehittymismahdollisuuksien luominen - innostaminen ja palautteen antaminen - entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> - toisilta oppiminen, tiedon ja kokemuksen jakaminen - palautteen antaminen - yhdessä tekeminen (oppimismahdollisuuksien luominen) - erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> - oppiminen - itseohjautuvuus - pitkäjänteisyys - rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä

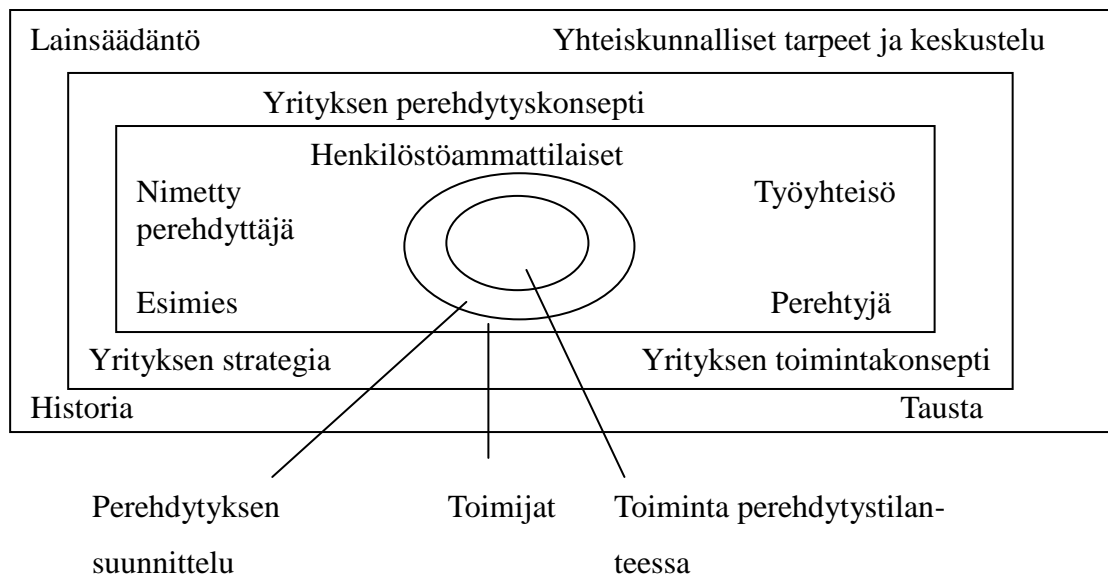
Taulukossa toimijoiden roolit ovat jaettu hyvin yleisellä tasolla. Osaamisen kehittäminen ja erilaiset tehtävät tulee määritellä organisaatiossa jokaisessa organisaatiossa.

tiössä erikseen. Osaamisen kehittämisen toimijoita ovat siis johto, henkilöstöasi-
antuntija, esimiehet, työtoverit sekä henkilö itse. Kaikkien toiminta vaikuttaa
osaamisen kehittämiseen organisaation tasolla sekä henkilökohtaisella tasolla.
(Kauhanen 2006, 150) Kun henkilöstön osaaminen nähdään yrityksissä kilpailu-
kykytekijänä, on yrityksessä myös henkilöasiantuntija, jonka rooli yrityksen
osaamisen johtamisessa on keskeinen. Henkilöstöasiantuntijan rooli on osaamisen
johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinoija sekä pääkehittäjä
yrityksissä. (Viitala 2007, 171–172) Henkilöasiantuntijoita käytetään yleensä
ainoastaan suurissa yrityksissä siitä aiheutuvien kustannusten takia.

3. PEREHDYTYS

Uudet työtehtävät ja työympäristö tuovat esiin tarpeen osaamisen kehittämiseen.
Uuden työn alkuvaiheessa tapahtuvaa kehittämistä kutsutaan perehdytykseksi.
(Kupias & Peltola 2009, 9) Perehdytys koskee kaikkia organisaatioita ja kaikkia
työntekijöitä, jotka vaihtavat työpaikkaa, työtä tai yksikköä. (Kjelin & Kuusisto
2003, 9) Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja tapahtumia,
joiden avulla yksilöä tuetaan uuden työsuhteen alussa. Laadukkaalla perehdytyk-
sellä yritys voi saavuttaa kilpailuetua ja sen onnistuneen toteutuksen avulla pysty-
tään välttämään virheitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20)

Perehdytystoimenpiteiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaik-
kansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit, oman työnsä sekä siihen liittyvät odo-
tukset. (Kauhanen 2006, 145) Perehdytys laajimmillaan kehittää perehtyjän lisäksi
koko työyhteisöä ja organisaatiota. Hyvä perehdytys auttaa kaikkia tahoja onnis-
tumaan työssään. (Kupias & Peltola 2009, 19) Perehdytykseen ja sen onnistumi-
seen vaikuttavat monet eri tekijät ja tahot. Seuraavassa kuviossa esitellään pereh-
dytykseen vaikuttavat tahot.



KUVIO 5. Perehdytykseen vaikuttavat tahot. (Kupias & Peltola 2009, 10)

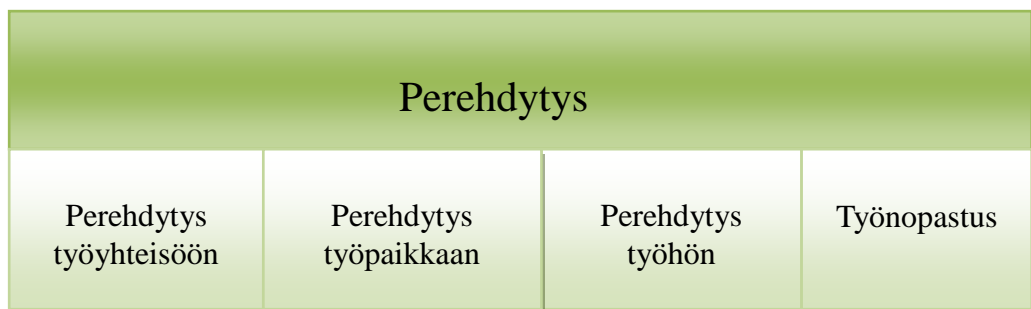
Perehdytyksen uloimmalla tasolla vaikuttavat työnopastusta kuvaava historia, yhteiskunnassa vallalla olevat käsitykset perehdytyksestä sekä niitä säätelevä lainsäädäntö. Toiseksi uloimmalla tasolla on yrityksen strategia, joka ohjaa yrityksen toimintaa sekä toimintakonsepti, joka kuvaa sitä, miten strategia halutaan toteuttaa. Samalla tasolla oleva perehdytyskonsepti kertoo siis miten perehdytys halutaan toteuttaa. Kolmanneksi uloimmalla tasolla ovat perehdytykseen vaikuttavat toimijat. Perehdytyksen keskiössä ovat perehdytyksen suunnittelu ja toiminta perehdytystilanteessa. Lainmukaisuus, strategisuus, rakenteet ja suunnitelmallisuus antavat perehdytykselle hyvän pohjan, mutta keskiössä olevat asiat ratkaisevat perehdytyksen todellisen onnistumisen, toimivuuden ja tehokkuuden. (Kupias & Peltola 2009, 10–11)

3.1 Perehdytyksen käsite

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä pystyy toimimaan organisaatiossa. Perehdytys antaa tulokkaalle tavoitteet ja vision, johon pyrkiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14) Perehdytystoimenpiteiden avulla uusi työntekijä pystyy sopeutumaan uuteen työhönsä tai jo palveluksessa oleva työntekijä muuttuneeseen työtehtäväänsä ja työympäristöön. (Heinonen & Järvinen 1997, 142) Perehdytys käsittää erilaiset käytännön toimenpiteet, jotka

helpottavat työn aloittamista ja uuden työntekijän osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja organisaatioon. Hyvässä perehdytyksessä otetaan huomioon tulokkaan osaaminen ja pyritään hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon perehdytysprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19) Perehdytys alkaa siitä hetkestä kun organisaatio ja uusi työntekijä kohtaavat. Hetkeä, jolloin perehdytys loppuu, on vaikea määritellä tarkkaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14)

Perehdytyksen avulla organisaatio pyrkii antamaan työntekijälle oikean kuvan organisaatiosta sekä auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta sekä työtehtävistä. (Kauhanen 2006, 145) Perehdytysprosessin aikana työntekijästä muodostuu ulkopuolisen henkilön sijaan organisaation jäsen. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä saadaan aikaisemmin tuottavaksi, ja työntekijän hankinnasta aiheutuneet kustannukset saadaan takaisin. Organisaation näkökulmasta perehdytyksessä on kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14)

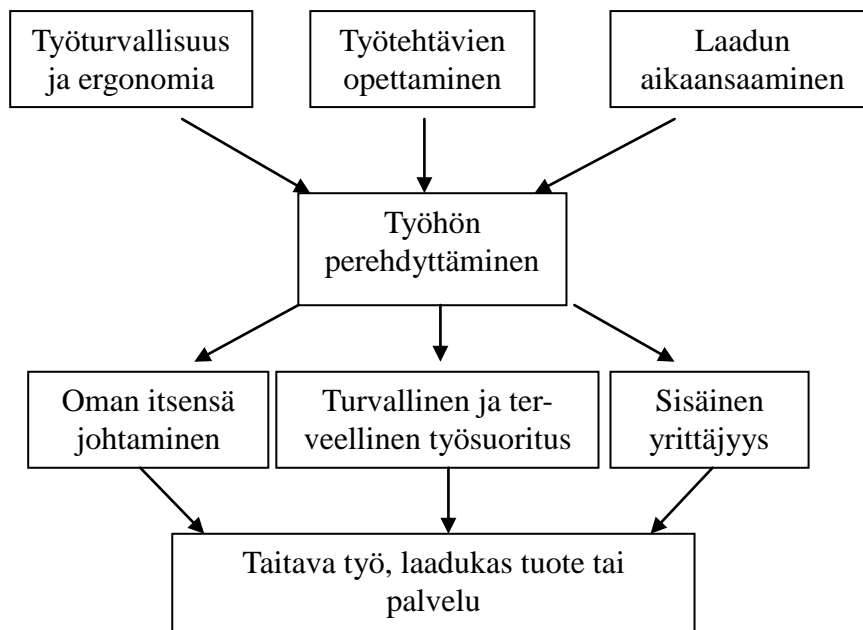


KUVIO 6. Perehdytyksen kokonaisuus.

Edellä olevan kuvion mukaisesti perehdytys voidaan jakaa neljään pääryhmään, joita ovat perehdytys työyhteisöön, perehdytys työpaikkaan, perehdytys työhön sekä työnopastus. Työyhteisöön perehdytyksessä henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä arvot ja tavat. Työpaikkaan perehdytyksessä opitaan tuntemaan työpaikan ihmiset, asiakkaat ja työtoverit ja työhön perehdytyksessä opitaan tuntemaan oma työ sekä siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2006, 145)

3.2 Perehdytyksen tavoitteet

Perehdytyksessä tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiseen sekä yhteistyöhön työyhteisössä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3) Tavoitteena tulee olla taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Parhaiten tavoitteeseen päästään, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistahtumana, jossa otetaan huomioon työtehtävien opettamisen lisäksi omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Kauhanen 2006, 146) Seuraava kuvio kuvaa työhön perehdyttämisen kokonaisuutta.



KUVIO 7. Työhön perehdytyksen kokonaisuus (Kauhanen 2006, 146)

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa kokonaiskuva yrityksestä sekä työtehtävistä ja niiden liittymisestä muuhun toimintaan sekä luoda monipuolisia valmiuksia työssä menestymiseen ja positiiviseen työmotivaation syntymiseen. Tavoitteena on myös luoda työntekijälle myönteinen asenne organisaatioon, opastaa uuteen työtehtävään, edistää luontevan vuorovaikutuksen syntymistä esimiehen ja työtovereiden välillä sekä eliminoida virhemahdollisuuksia työtehtävissä. Perehdyttäminen on työyhteisön johtamisen keskeinen osa, jonka tarkoituksena on kehittää

mm. henkilöstön omaehtoista ongelmanratkaisua sekä auttaa tiimi- ja ryhmätyössä onnistumista. (Heinonen & Järvinen 1997, 142–143)

Perehdyttämisen jälkeen henkilön tulee olla selvillä esimerkiksi yrityksen päämäärästä ja tavoitteista, yrityksen tavasta toimia, markkinoista ja markkinatilanteesta, jossa kyseinen yritys toimii, kilpailutilanteesta, yrityksen kustannusrakenteesta sekä yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. (Heinonen & Järvinen 1997, 143) Perehdytys on usein uuden työntekijän ensikosketus organisaatioon, joten sillä on suuri vaikutus työntekijään. Perehdytyksen vaikutus perustuu sen sisältöön ja toimintatapaan, jolla uusi työntekijä otetaan vastaan. Perehdytys tapahtuu usein avoimessa tilanteessa, jota ei voi hallita ja suunnitella kokonaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45)

Perehdytyksen tavoitteena on myös sitouttaa yksilö organisaatioon. Kilpailu osajista on kiihtynyt ja tulee varmasti kiihtymään tulevaisuudessakin. Parhaiden työntekijöiden sitouttaminen on vaikeaa ja sen eteen pitää tehdä töitä. Työntekijän organisaatioon, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön sitoutumisen avulla voidaan saavuttaa hyvää tulosta. Ne organisaatiot, joiden henkilöstöajattelu on ihmisiin panostavaa, näkyvää ja uskottavaa, menestyvät työnantajina. Mitä paremmin perehdytys tehdään, sitä vahvempi pohja luodaan kestäväälle työsuhteelle ja siten vähennetään työntekijöiden vaihtuvuutta. Perehdytys viestittää myös muulle henkilökunnalle organisaation tavasta kohdella työntekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24)

3.3 Perehdytyksen tarve

Perehdytystä ja työnopastusta tarvitaan jokaisessa organisaatiossa koosta ja toimialasta riippumatta. Järjestelmällisen perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin tulee kuulua koko henkilöstö. Kaikki työntekijät tulee perehdyttää työpaikkakohtaisesti, myös työpaikalla työskentelevät ulkopuolisen työnantajan työntekijät. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2)

Jokainen yrityksen työntekijä on organisatorisesta asemastaan huolimatta yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyjä sekä yrityskuvan edistäjä. Työntekijät viestittävät omalla käytöksellään ja toiminnallaan kuvaa työnantajastaan. Tämän takia jokaisen työntekijän on tiedettävä organisaatiostaan paljon laajemmin kuin vain oman työtehtävän sisältö ja osattava enemmän kuin oma työtehtävä vaatii. Syvälinen perehtyminen yrityksen toimintaan auttaa henkilöstöä näkemään oma työ selvemmin osana organisaation tehtäväkokonaisuutta, joka puolestaan parantaa motivoitumista omaan työhön. (Heinonen & Järvinen 1997, 143)

Yritysten tehtävänä on tuottaa niitä palveluita ja tuotteita, joita varten se on perustettu. Henkilöstön hyvästä ammattitaidosta ja osaamisesta hyötyvät kaikki, asiakas, yritys sekä työntekijät. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita ovat uuden oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen. Perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän tai työtä vaihtavan henkilön sopeutumista ja oppimista ja samalla lisätään työn sujuvuutta sekä palvelun laatua. Kun työympäristö on tuttu ja työntekijä tuntee hallitsevansa työtehtävät, vähenevät tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormitus. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3)

Hyötyjä hyvin hoidetussa perehdytyksessä ovat oppimisajan lyheneminen, oppimisen tehostuminen, myönteisen yrityskuvan syntyminen perehdytettävälle sekä asiakkaille, virheiden ja niiden korjaamiseen kuluvan ajan lyheneminen, työturvallisuusriskien väheneminen, poissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen sekä kustannussäästöt erilaisten häiriötekijöiden vähentyessä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4) Niissä yrityksissä, jossa perehdyttäminen on toteutettu suunnitelmallisesti ja joissa siihen on tuntuvasti investoitu, henkilöstön vaihtuvuus on keskimääräistä pienempi. (Heinonen & Järvinen 1997, 146)

3.4 Perehdytyksen kohderyhmät ja perehdyttäjät

Perehdyttämistoimenpiteiden, joiden kokonaisuutta voidaan kutsua myös ohjaukseksi organisaatioon, kohteina voivat olla uudet työntekijät, lomittajat, osaaikatyöntekijät, harjoittelijat, kesätyöntekijät, opinnäytetöiden tekijät, sisäisen

siirron saaneet, kansainvälisiin tehtäviin lähtevät sekä kotimaahan uuteen tehtävään palanneet. (Heinonen & Järvinen 1997, 142)

Perehdytystä tarvitaan ensisijaisesti silloin, kun organisaatioon tulee uusi työntekijä. Usein unohdetaan, että perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun työntekijän rooli yrityksessä vaihtuu. Kun perehdytetään henkilöä, jonka rooli yrityksessä vaihtuu, on tarkoituksena luoda kuva hänen suhteestaan toimintaympäristöön, johon kuuluvat ryhmä, alaiset, kollegat, oma esimies, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Näissä tapauksissa oman roolin ymmärtäminen yrityksen päätöksenteossa ja viestinnässä on hyvin keskeistä. Perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun työntekijä palaa työhön pitkäaikaisen poissaolon jälkeen tai yrityksen toiminnassa tai tavoitteissa tapahtuu oleellisia muutoksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165)

Esimies on viime kädessä vastuussa perehdytyksestä, mutta usein suurissa yrityksissä osa perehdytyksen vastuusta on delegoitu jollekin muulle taholle, kuten henkilöstöosastolle, yksikön sihteerille tai tulokkaan työtoverille. Perehdyttäjillä on erilaisia rooleja, joissa perehdytys tapahtuu. Suomalaisissa yrityksissä käytettäviä perehdytysrooleja ovat:

- työhönottaja
- tulokkaan vastaanottaja
- hallinnollinen perehdyttäjä
- työyhteisöön tutustuttaja
- työsuhteeseen perehdyttäjä
- organisaatioon perehdyttäjä
- jonkin alueen syvälinen osaaja
- tulokkaan kokonaisperehdytyksen koordinoija
- kummi tai mentor

Jotkut perehdyttäjät toimivat vain yhdessä roolissa ja toiset taas löytävät listasta monia itselleen sopivia rooleja. (Kupias & Peltola 2009, 94–95)

3.5 Perehdytyksen organisointi

Perehdytyksen organisointiin vaikuttavat organisaation senhetkinen tilanne sekä käytettävissä olevat resurssit. Yrityksen perehdytyskonsepti kuvaa niitä käytäntöjä, joiden avulla yritykset pyrkivät perehdytyksen suhteen asettamiensa tavoitteidensa toteuttamiseen. Tavoitteiden pääsemiseen ja menestymiseen vaikuttavat konseptia toteuttavat ja sitä kehittävät työntekijät. Sujuvat perehdytyskäytännöt ovat onnistuneen organisoinnin tuloksia. Tarkoituksenmukainen organisointi tarkoittaa yrityksen ja tulokkaan kannalta hyvää perehdytystä. (Kupias & Peltola 2009, 45)

Pienissä yrityksissä perehdytys organisoidaan siten, että sen suunnittelee ja toteuttaa yksi henkilö. Isoissa yrityksissä mukana organisoinnissa ovat henkilöstöammattilaiset, koulutuksesta ja kehittämisestä vastaava yksikkö, paikalliset esimiehet sekä nimetyt perehdyttäjät. Koska organisoinnissa on mukana useita tahoja, tarvitaan yhteinen käsitys siitä, minkä tyyppinen organisointi perehdytyksessä tukee yrityksen tavoitteita. Kun on muodostettu yhteinen käsitys organisoinnista, vältetään päällekkäisiltä töiltä, kirjavilta toimintatavoilta sekä katvealueilta. (Kupias & Peltola 2009, 46)

Perehdytyksen organisoinnissa päähenkilö on itse perehtyjä. Toinen tärkeä henkilö on esimies, jonka on vastuussa perehdytyksestä. Esimiehen tukena perehdytyksessä ovat nimetyt perehdyttäjät ja henkilöstöammattilaiset. Perehdytykseen vaikuttaa myös koko muu työyhteisö. Perehdytys voidaan hoitaa monin erilaisin järjestyin. Joissain yrityksissä perehdytyksen hoitaa henkilöstöammattilaiset tai perehdytystä koordinoidaan vahvasti henkilöstöosastolta ja vain välttämättömät asiat hoidetaan siinä työyhteisössä, missä työskennellään. Joissain organisaatioissa lähes kaikki vastuu on esimiehellä, kun taas toisissa organisaatioissa perehdytyksen hoitaa lähes kokonaan nimetyt perehdyttäjät. Kuitenkin yhä useammassa organisaatiossa perehdytykseen osallistuu koko työyhteisö, koska perehdytys kuuluu jokaisen tehtäviin ja sen kehittämiseen osallistuvat kaikki. Usein myös perehtyjä itse osallistuu yhä useammin aktiivisesti perehdytysohjelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 47)

Perehdytyksen panokset ja painotukset vaihtelevat organisaation tilanteesta, toimintakonseptista ja esimiehestä riippuen. Esimies on aina viimekädessä vastuussa perehdytyksestä ja hänen tulee huolehtia seuraavista vastuualueista:

- tarkoituksenmukaisen perehdytyksen varmistaminen työyhteisössä,
- läsnäolo ensimmäisenä päivänä tai mahdollisimman pian sovittuna ajankohtana,
- varmistaminen, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä,
- suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista sopiminen,
- seuranta ja palautteen antaminen,
- koeaikakeskusteluista huolehtiminen,
- muun työyhteisön mukaan tulemisesta huolehtiminen,
- työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ja
- kaikkien perehdytystyötä tekevien tukeminen.

(Kupias & Peltola 2009, 62)

Esimies ei välttämättä hoida kaikkea perehdytystä itse vaan luo edellytyksiä sen toteuttamiselle ja onnistumiselle. Kyseiset edellytykset perustuvat organisaation tilanteeseen, suuntaan ja tavoitteisiin. Yritysten henkilöstöammattilaiset tukevat esimiehiä ja nimettyjä perehdyttäjiä esimerkiksi laatimalla tarvittavia materiaaleja ja muistilistoja perehdytyksen tueksi sekä järjestämällä perehdytystilaisuuksia ja koulutuksia. Henkilöstöammattilaiset seuraavat perehdytystä ja muistuttavat tarvittaessa esimiehiä asiaan kuuluvista toimenpiteistä. Työntekijä ei opi ja perehdytyhjiössä, vaan koko työympäristö vaikuttaa oppimiseen ja perehtymiseen voimakkaasti. Tämän takia on tärkeää, että koko työyhteisö kytketään perehdytykseen. Työyhteisölle tulee tiedottaa uuden työntekijän tulemisesta ja perehdytyksen vastuista, joten se pystyy valmistautumaan työntekijän vastaanottoon. (Kupias & Peltola 2009, 73–74, 76)

3.6 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessissa annetaan tietoa koko organisaatiosta, sen toiminta-ajatuksesta, liikeideoista, henkilöstöstrategiasta ja –politiikasta, sekä työhön liittyvistä tavoitteista, normeista ja säädöksistä. (Heinonen & Järvinen 1997, 143)

Perehdytys voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, suunnittelu, toteutus, arviointi ja seuranta. Seuraavissa kappaleissa on kerrottu perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Perehdytys on osa osaamisen kehittämistä, joten sen arviointiin voidaan käyttää kappaleessa 2.4.4 esiteltyjä keinoja.

3.6.1 Perehdytyksen suunnittelu

Hyvä perehdytys ja työnopastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta sekä huolellista valmentautumista. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon perehdyttäjien ja opastajien koulutukset, tarvittavat materiaalit sekä seuranta ja arviointi. Hyvän perehdytys- ja työnopastussuunnitelman laatimiseen tarvitaan yhteistyötä, jossa tulee olla mukana esimiehet, henkilöstöhallinnon ja henkilöstöryhmien edustajat sekä asiantuntijat työterveyshuollosta ja työsuojelusta.

(Penttinen & Mäntynen 2009, 2)

Perehdytyksessä kannattaa hyödyntää uuden työntekijän aktiivisuutta ja osaamista. Työntekijän luonnollinen energia ja motivaatio ovat korkeimmillaan aloittaessaan uudessa työssä ja motivointi ei yleensä ole ongelma. Uudelle työntekijälle tulee antaa aktiivinen rooli perehdytysprosessissa, joka tarkoittaa sitä, että hän itse osallistuu aktiivisesti perehdytyksen tavoitteiden ja sisältöjen määrittämiseen sekä rakentaa ja tuottaa omaa perehdytystään. Perehdytyksessä molempien osapuolien aktiivisuudella on keskeinen merkitys. Perehdytys kannattaa siis suunnitella siten, että hyödynnetään tulokkaan aktiivisuuteen pyrkiminen sekä suunnataan häntä itsenäiseen oppimiseen ja oman roolin työstämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172–173)

Perehdytyksen suunnittelussa tulee panostaa sellaisten tilanteiden luomiseen, jotka antavat mahdollisuuden keskusteluun ja pohdintaan, jotta opitaan keskustelujen avulla tuomaan esiin omia näkemyksiä ja sitä kautta tunnistamaan uudet mahdollisuudet. Perehdytyksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös tarvittavien yhteistyöverkostojen luominen, jotka ovat tärkeitä työn kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 175–176)

Perehdytyksen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattista suunnittelua tapahtuu silloin, kun perehdytystä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdytys-suunnitelmia sekä materiaaleja perehdytyksen tueksi. Kaikissa yrityksissä laadittuja suunnitelmia tulee yksilöllistä, koska tulokkaat poikkeavat toisistaan osaamiseltaan ja taustoiltaan. Työntekijöiden yksilöllinen tausta tulee ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa, kun halutaan perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti. (Kupias & Peltola 2009, 87–88)

3.6.2 Perehdytyksen toteutus

Perehdytyksen toteutus voidaan jakaa eri vaiheisiin seuraavasti:

Ennen rekrytointia

Rekrytointivaihe

Ennen töihin tuloa

Vastaanotto

Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen viikko

Ensimmäinen kuukausi

Koeajan päätyttyä

(Työsuhteen aikana)

Työsuhteen päättyminen

(Kupias & Peltola 2009, 102)

Perehdytys alkaa jo ennen työntekijän rekrytoimista, jolloin valmistellaan perehdytystä mieltämällä tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Rekrytointivaihe on erittäin tärkeä osa perehdytystä. Rekrytoinnin yhteydessä työntekijä saa paljon erilaista tietoa organisaatiosta ja työtehtävästä ja samalla organisaatio saa tietoa työntekijän ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista sekä osaamisesta. Haastattelujen aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. Ennen uuden työntekijän töihin tuloa suunnitellaan työntekijän perehdytystä.

(Kupias & Peltola 2009, 102–103) Perehdytyksen suunnittelusta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 3.6.1.

Vastaanotto vaihe on tärkeä, koska silloin tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Hyvä ensivaikutelma kantaa pitkälle kun taas huonosta on vaikea päästä irti. Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan käytännön asioita kuten avainten luovutus, kulkuluvat ja muut tärkeät työn aloittamista helpottavat asiat. Ensimmäisen päivän aikana tulokkaalle esitellään työpiste, työtoverit sekä työtilat. Ensimmäisenä päivänä käydään läpi myös joitain itse työhön liittyviä asioita. On tärkeää, että tulokkaalla on tekemistä, mutta tietoa ei saa tulla liikaa. (Kupias & Peltola 2009, 105)

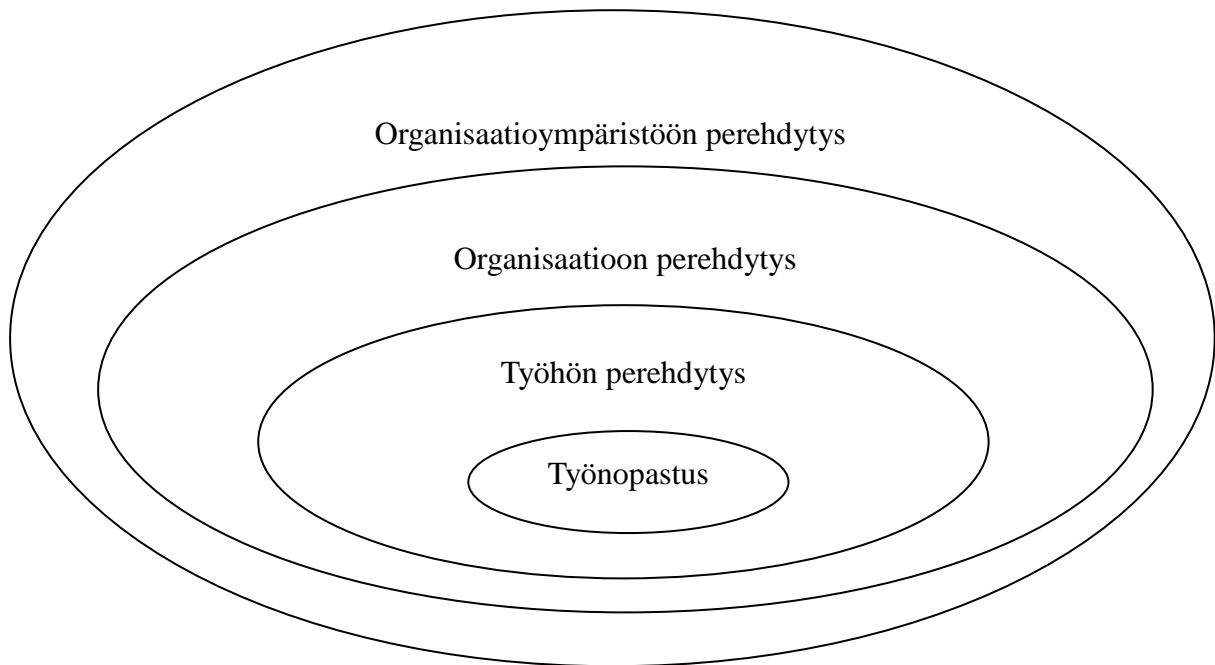
Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan tulee päästä kiinni työhönsä, jossa auttaa kokonaiskuvan saaminen työstä sekä tutustuminen työyhteisöön sekä organisaatioon. Tulokkaan on hyvä saada ensimmäisen viikon aikana perustietopaketti, jonka avulla hän pystyy toimimaan työssään. Tulokas haluaa päästä työhön kiinni mahdollisimman pian, koska haluaa olla hyödyksi ja näin pystytään myös linkittämään perehdytys työtehtäviin ja tarkastelemaan asioita työtehtävien kautta. Ensimmäisen viikon aikana tulee selvittää tulokkaan kokemukset ja osaamisen taso, jotta voidaan laatia tai täsmentämää oppimista tukeva perehdytys suunnitelma. Viikon loppupuolella on hyvä järjestää lyhyt palautekeskustelu, jossa käsitellään perehdytyksen ja perehtymisen ensivaikutelmia, jonka pohjalta voidaan arvioida mihin asioihin jatkossa tulee panostaa. Ensimmäisen viikon perehdytysohjelma voi olla melko tiivis, mutta on muistettava ottaa huomioon henkilöiden erilainen kyky omaksua asioita. (Kupias & Peltola 2009, 105)

Ensimmäisen viikon jälkeen on tulokkaan tarkoitus päästä tekemään tuottavaa työtä ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Ensimmäisen kuukauden aikana uudella työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään toimintatapojen kehittämiseksi. Esimiehellä tulee olla vilpitön halu ottaa vastaan palautetta ja kehittämis ehdotuksia. Ensimmäisen kuukauden ajan perehdytys jatkuu suunnitelman mukaan, mutta usein päävastuu perehdytyksestä siirtyy enemmän perehtyjälle. Ensimmäisen ja toisen kuukauden aikana on hyvä käydä uudelleen palautekeskustelu, jossa arvioidaan perehdytystä ja sen onnistumista. Keskustelun avulla

voidaan kartoittaa työntekijän mahdollisuudet onnistua työssään oppimiensa tietojen ja taitojen avulla. Keskustelussa työnantaja voi antaa palautetta työntekijälle hänen toiminnastaan. (Kupias & Peltola 2009, 106–107)

Koeaika kestää yleensä neljä kuukautta. Perehdytykseen liittyvä kehitysprosessi on mahdollisesti lyhyempi kuin koeaika. Kehittämisprosessin tavoitteena on tulokkaan pääsy hyvin alkuun työssään tai tulokkaan selviytyminen työtehtävistään riittävän itsenäisesti ja osaa hankkia lisää tietoa työstään. Koeajan aikana työntekijä on yleensä otettu työyhteisön jäseneksi ja hän tuntee itse kuuluvansa työyhteisöönsä ja olevansa osa organisaatiota, jossa työskentelee. Perehdytys jatkuu suunnitelman ja tarpeiden mukaan. Ennen koeajan loppumista pidetään vielä keskustelu, jossa arvioidaan molemmin puolin perehdytyksen toteutusta ja onnistumista sekä tarvetta jatkotoimenpiteille. Moniin tehtäviin perehdytys jatkuu myös koeajan jälkeen. Työsuhteen päättymisen on perehdytystilanne, jossa lähtijä on perehdyttäjänä ja mahdollisesti perehdyttää seuraajansa. Tässä tilanteessa lähtijä tuo esiin yrityksessä kertynyttä hiljaista ja julkista osaamistaan. Perehdytys voi päättyä myös työntekijän jättäessä yrityksen, joka voi koeaikana tapahtua nopeastikin. Työsuhteen päättymisen voi olla myös etukäteen tiedossa oleva luonnollinen päätepiste työsuhteelle. (Kupias & Peltola 2009, 109, 176)

Perehdytys voidaan jakaa eri tasoihin: organisaatioympäristöön tutustuminen, organisaatioon perehdytys, työhön perehdytys ja työnopastus. (Heinonen & Järvinen 1997, 142) Seuraavassa on tasot esitetty kuvion muodossa.



KUVIO 8. Perehdytyksen eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142)

Perehdytys voidaan käsittää koko henkilöstön oppimistapahtumana, jossa onnistuminen edellyttää aktiivisuutta ja myönteistä suhtautumista yritykseen ja sen toimintaan kaikilta siihen osallistuvilta. Perehdytysprosessissa on oltava käytössä seuraavaa informaatiota:

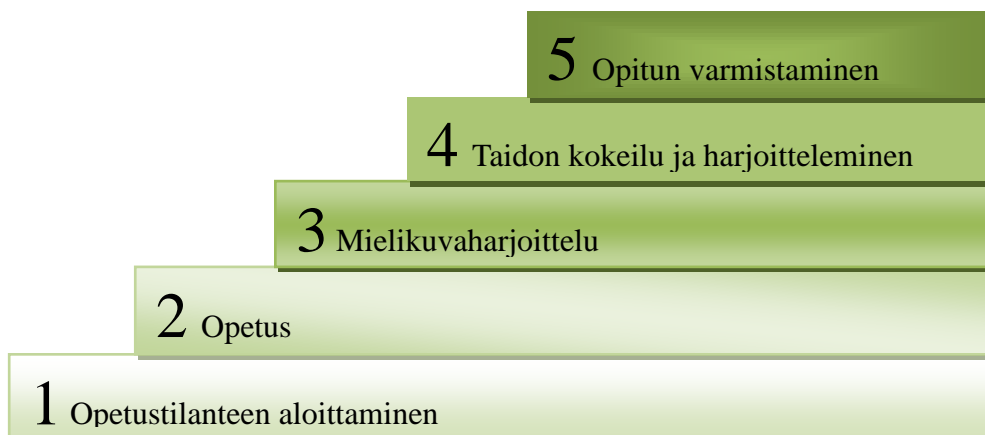
- 1) Yleinen tieto työyhteisöstä, kuten tavoitteet, tuotteet ja palvelut, oman työn keskeiset osaamisvaatimukset ja työn liittyminen oman ryhmän tai osaston toimintaan
- 2) Osaamiseen liittyvät tiedot ja taidot, kuten työmenetelmät, tiedot koneista ja laitteista, tiedot toiminnan mahdollisista häiriöistä ja niiden eliminointimahdollisuuksista, työturvallisuuskysymykset ja logistiikkaan liittyvät asiat.

(Heinonen & Järvinen 1997, 143)

Perehdytys koskee uusia työntekijöitä, mutta työnopastus koskee tarvittaessa kaikkia, myös pitempään työssä olleita työntekijöitä. Työnopastukseen kuuluvat kaikki asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä asioita ovat esimerkiksi työkokonaisuus, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Edellä mainittujen lisäksi tarvittava työnopastus sisältää tietoa

työssä käytettävistä koneista ja laitteista, työhön liittyvistä terveys- tai turvallisuusvaaroista sekä siitä kuinka työ tehdään turvallisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2) Työnopastuksella tarkoitetaan kaikkia niitä käytännön toimenpiteitä, joiden avulla henkilöstö on tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteellisesti valmis uusiin tai muuttuviin tehtäviin. Työnopastus on erittäin tärkeä osa-alue perehdytyksessä. Työnopastusta tarvitaan kun työtehtävät muuttuvat, tehtävä on tekijälleen uusi, työmenetelmät muuttuvat, otetaan käyttöön uusia koneita tai laitteita, hyödynnetään uusia materiaaleja, entinen työnopastus on jäänyt jälkeen kehityksestä, työturvallisuusohjeet muuttuvat, todetaan ammattitaudin vaaraa tai sattuu työtapaturma. (Heinonen & Järvinen 1997, 145)

Uusien työntekijöiden sekä pidempään työssä olleiden henkilöiden perehdytys ja työnopastus ovat tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Perehdytys voidaan käsittää investointina, jonka avulla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista sekä vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on siis jatkuva prosessi, jota voidaan kehittää henkilöstön ja työpaikkojen tarpeiden mukaan kuhunkin työympäristöön sopivaksi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2) Yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi kehitetyistä menetelmistä on viiden askeleen menetelmä. Seuraavassa viiden askeleen menetelmä on esitetty kuvion muodossa.



KUVIO 9. Viiden askeleen menetelmä. (Kangas 2003, 14)

Alin askel on opetustilanteen aloittaminen, jossa kannustetaan oppimaan, arvioidaan tietojen ja taitojen taso, kuvataan tehtävä ja/tai tehtäväkokonaisuus ja asetetaan

taan tavoite tai välitavoite. Toiseksi alin askel on opetus, jossa pyydetään analysoimaan tehtävä, näytetään työ, selostetaan ja perustellaan tehtävä työ sekä annetaan toimintasäännöt. Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu, jossa pyydetään selostamaan työ, seurataan prosessointia, annetaan pelkistetyt säännöt ja pyydetään toistamaan ajatuksissa. Neljäs askel on taidon kokeilu ja harjoittelu, jolloin annetaan kokeilla, annetaan palautetta, annetaan kokeilla uudestaan ja arvioidaan taitotasoa. Viides ja viimeinen askel on opitun varmistaminen, jossa annetaan työskennellä yksin, annetaan palautetta, rohkaistaan kysymään ja päätetään opastus. Häiriötekijöiden välttämiseksi tärkeitä asioita ovat alkuvalmistelut, opetuspaikan ja muiden olosuhteiden järjestäminen asianmukaisiksi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6)

3.6.3 Perehdytysprosessin kesto

Perehdytys alkaa jo työntekijän ja organisaation ensimmäisten kontaktien aikana. Perehdytysjakson kesto on yleensä lyhyimmillään koeajan mittainen. Työn hallitseminen ja asettuminen uuteen organisaatioon kestää kuitenkin vähintään puoli vuotta. Perehdytysjakson pituus vaihtelee työn luonteen mukaan. Perehdytysjakson loppumista on vaikea määrittellä, koska se loppuu sitten, kun perehdytyksen tavoitteet on saavutettu. Perehdytyksen voidaan katsoa olevan loppumassa silloin, kun organisaatio ei osaa enää vastata työntekijän esittämiin kysymyksiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205)

Perehdytyksen viimeisenä vaiheena on varsinainen työnopastus, joka voi työstä riippuen kestää kuukausia. Monessa tapauksessa noin vuoden kuluttua taloon tulemisesta voi työntekijä antaa täyden työpanoksen omassa tehtävässään. Pienemmissä yrityksissä perehdyttäminen ja työnopastus voi tapahtua nopeastikin. (Kauhanen 2006, 145–146)

3.7 Perehdytysaineistot

Perehdytyksessä hyödynnetään organisaatiossa olemassa olevia informatiivisia aineistoja, joita voivat olla esimerkiksi vuosikertomukset, henkilökunta- ja asiakaslehdet, tiedotuslehdet ja –aineistot, tuote- ja palveluesitteet, tuotehakemistot ja –kuvastot sekä organisaation omaan toimintaan liittyvät kirjalliset aineistot. Organisaation omaan toimintaan liittyviä aineistoja voivat olla esimerkiksi kirjallinen toiminta-ajatus sekä liikeideat, erilaiset kirjalliseen muotoon tehdyt toimintapolitiikat, organisaatioesite sekä työsäännöt ja turvallisuusohjeet. (Heinonen & Järvinen 1997, 144)

Usein yrityksillä on olemassa etenkin tulokkaita varten laadittuja omia informatiivisia esitteitä ja laajempia teoksia, jotka kuvaavat yritystä ja sen toimintaa monipuolisesti. Esitteiden ja opaskirjojen tarkoituksena on palvella sekä perinteistä että uudistuvaa rekrytointia ja muuta sidosryhmätyötä. Lisäksi perehdytyksessä apuna voidaan käyttää mm. esimiesohjeistoja, matkustus- ja edustussääntöjä sekä henkilöstöpalveluun liittyviä esitteitä. (Heinonen & Järvinen 1997, 144)

3.8 Perehdytyksen käytännön ongelmat

Joskus perehdytys jää tekemättä tai se toteutetaan huonosti, usein tähän on syynä kiire. Uuden ihmisen odotetaan mukautuvan ja auttavan eikä ymmärretä miksi siitä aiheutuu lisätyötä. Perehdyttämisen hyödyt on osoitettava koko työyhteisölle, jotta kaikki ymmärtävät, miksi sen toteuttaminen hyvin on tärkeää. Työsuhteen alkamisajankohta kannattaa suunnitella hyvin, ettei uusi työntekijä tule juuri sellaiseen aikaan kun ei vaan pystytä paneutumaan perehdytykseen. Toisaalta organisaatiolle kriittiset tapahtumat ovat hyvä oppimistilanne. Esimiehet eivät välttämättä näe perehdyttämisen hyötyä riittävän selvästi eikä välttämättä osaa siirtää omaa osaamistaan. Esimiehen tulee pystyä asettumaan uuden tulokkaan asemaan, mikä ei aina ole helppoa. Valmiudet perehdytykseen saattavat olla puutteelliset ja tällöin on osattava hakea niihin tukea ja koulutusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242)

Uuden tulokkaan valmiudet täytyy selvittää huolellisesti, koska väärä käsitys valmiuksista johtaa puutteelliseen perehdytykseen. Ihmisten oletetaan osaavan asioita tarkistamatta todellista osaamisen tasoa, joka johtaa perehdytyksen epäonnistumiseen. Perehdytyksen tulee perustua oikeille tarpeille, joten osaamisen taso tulee kartoittaa hyvin ja perehdytys suunnitella yksilölliseksi. Jos viestintä ei ole riittävä muille työyhteisön jäsenille, se heijastuu usein välittömästi perehdytyksen laatuun. Monet ongelmat perehdytyksessä johtuvat usein vastuun määrittelyn tai viestinnän puutteesta. Perehdytyksen vastuut ja työnjako voivat olla epäselviä, jolloin syntyy herkästi tilanne, jossa kaikki olettavat jonkun muun huolehtivan tulokkaan perehdytyksestä. Tällöin uusi työntekijä saa irrallista, pirstaloitunutta tietoa, josta ei muodostu kokonaiskuvaa eikä selkeää orientaatioperustaa, jolloin asiat ovat uudelle tulokkaalle vaikeammin ymmärrettävissä ja hyödynnettävissä. Myös yksittäinen perehdyttäjä voi esittää asiat niin, että niistä ei muodostu selkeää kokonaiskuvaa ja tulokasta kuormitetaan liikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243)

Perehdytys on myös kallista ja se sitoo paljon henkilöresursseja. Uusi työntekijä on kallis investointi ja tavoitteena on saada hänestä mahdollisimman pian tuottava. Liiallisen kiirehtimisen seurauksena voi käydä niin, että työt täysin itsenäisesti aloitetaan liian pian. Tämä saattaa johtaa siihen, että perehdytys jää vaillinaiseksi. Vaikka perehdytys suoritettaisiin hyvin, ei silti työ välttämättä suju. Johdon on tällöin puututtava asiaan välittömästi ja selvitettävä syyt. Kysymys voi olla siitä, että työntekijä ja johto eivät näe työn sisältöä ja tavoitteita samalla tavoin. Keskinäinen luottamus ja kommunikointi ovat tällöin erittäin tärkeitä asioita, jotta työ saadaan sujumaan tarkoitusten mukaisesti. Perehdytys on oppimistilanne myös organisaatiolle, jonka onnistumista kannattaa arvioida ja siten parantaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244)

Organisaation laatuongelmat lisääntyvät usein silloin, kun yritys kasvaa voimakkaasti tai henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt. Tällöin uusia työntekijöitä on runsaasti, joilla kaikilla on erilaiset taustat ja osaaminen ja yhteiset toimintamallit puuttuvat. Epäonnistunut perehdytys aiheuttaa ongelmia prosessien sujuvuudessa ja viivästymisiä aikatauluissa. Perehdytyksen avulla pyritäänkin välttämään virheitä, koska puutteellisesta perehdytyksestä johtuvat virheet aiheuttavat reklamaa-

tioita ja siten välittömiä kustannuksia. Kustannuksia vaarallisempaa voi olla asiakkaiden menetykset ja sen aiheuttamat kustannukset sekä yrityksen vahingoittunut maine. Huonosta palvelusta ja laatuvirheitä kerrotaan toisille herkemmin kuin hyvästä palvelusta tai tuotteesta. Toistuvat virheet ja puutteellisuudet asiakaspalvelussa vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Uskottavuuden heikkeneminen vaikuttaa myyntiin, mutta myös yrityksen henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Useat meistä haluavat tehdä laadukasta työtä ja oma sekä yrityksen maine ovat tärkeitä asioita. Jos johtaminen, prosessien hallinta tai henkilöstön osaaminen eivät anna mahdollisuuksia laadukkaaseen toimintaan tai jos henkilöstö joutuu jatkuvasti pettymään ja tinkimään laatustandardeistaan, vähenee ihmisten sitoutuminen ja työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20)

Ei ole yhtään loogista, taloudellista perustetta, miksi perehdytys jätetään tekemättä. Vaikka perehdytys sitoo resursseja ja siten tuo kustannuksia, on helposti nähtävissä, että perehdyttämättä jättämisen kustannukset voivat helposti olla selkeästi suuremmat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22)

3.9 Perehdytykseen liittyvä lainsäädäntö ja vastuut

Uusia työntekijöitä perehdytettäessä esimiehellä on vastuu työntekijän vastaanottamisesta, perehdytysohjelman suunnittelusta, tehtävien jaosta perehdytykseen osallistuville, tarvittavista keskusteluista uuden työntekijän kanssa, työovereiden esittelystä, yritykseen liittyvien tarvittavien tietojen antamisesta, työnopastuksesta, selvityksien antamisesta, joista selviää työsuojeluasiat ja yhteyshenkilöt, kenen puoleen voi kääntyä, kun on kysyttävää sekä mahdollisesta lisäperehdytyksestä ja perehdytysohjelman tarkistuksesta. (Heinonen & Järvinen 1997, 207) Esimies voi delegoida perehdytykseen ja työnopastukseen liittyviä tehtäviä jollekin koulutetulle työnopastajalle, mutta vastuu säilyy kuitenkin aina linjajohdolla ja esimiehellä. Vastuu ulkopuolisen työnantajan työntekijöistä on työntekijät lähettäneellä taholla sekä vastaanottavalla taholla. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2) Työntekijää ei saa laittaa perehdyttämättä ja kouluttamatta sellaiseen tehtävään, joissa voidaan katsoa olevan mahdollisuus työtapaturmaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 146)

Perehdytystä käsitellään työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Laeissa on suoria määräyksiä ja viittauksia perehdytykseen liittyen. Laeissa käsitellään työnantajan velvollisuuksia ja vastuuta perehdytyksestä. (Kupias & Peltola 2009, 20) Työsopimuslain mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä omia suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Saman lain mukaan työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralaan etenemiseksi. Tämä laki koskee niin vanhoja kuin uusiakin työntekijöitä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2 §.)

Työturvallisuus on erittäin tärkeä osa hyvin suunniteltua perehdytystä. (Kupias & Peltola 2009, 23) Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen. Työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työssä käytettäviin menetelmiin ja työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöönottoa. Työntekijälle on lain mukaan annettava opastusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Lain mukaan annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14 §.) Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä määrätään, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät sekä työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset aineistot. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 15 §.)

4. CASE: HÄMEENMAAN PRISMOJEN SPORT-OSASTOT

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1500 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat 22 itsenäistä alueosuuskauppaa ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). Lisäksi s-ryhmään kuuluu kymmenen paikallisuuskauppaa. Osuuskaupat ja SOK yhdessä tuottavat palveluita ja etuja asiakasomistajille ja muille asiakkaille. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat, jolloin asiakas on samalla myös omistaja. Hämeenmaa on yksi näistä 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta. (s-kanava 2009)

4.1 Hämeenmaa

Osuuskauppa Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella toimiva palvelualan suurin yritys, joka harjoittaa marketkauppaa 41 S-marketissa, 4 Prisma-hypermarketissa ja 13 Sale -myymälässä. Lisäksi yrityksellä on 2 Sokos-tavarataloa, 2 Emotionia, 18 ravintolaa, 3 autokauppaa ja Kodin Terra – asumisen tavaratalo. Hämeenmaa toimii 28 kunnan alueella ja sen vaikutusalueella asuu noin 360 000 asukasta. Tukitoiminnot, kuten taloushallinto, henkilöstöasiat, viestintä, mainonta, asiakasomistajapalvelu ja markkinointi hoidetaan keskitetysti Lahdessa sijaitsevasta konttorista. (Perehdyttämisopas 2009, 4) Hämeenmaan omistavat asiakasomistajat, joita on tällä hetkellä yli 113 000. (Prisma Holma tutuksi 2009, 4) Seuraavassa kartassa on nähtävissä Hämeenmaan toiminta-alue.



KUVA 1. Hämeenmaan toiminta-alue kartalla

4.1.1 Hämeenmaan arvot ja strategiset painopisteet

Hämeenmaan arvot ovat asiakaslähtöisyys, uudistuminen, vastuullisuus sekä tuloksellisuus. Asiakaslähtöisyys on palveluiden ja etujen tarve- ja aluelähtöistä toteuttamista. Uudistuminen on huolehtimista yrityksen kilpailukyvyistä, osaamisen kehittymisestä sekä asiakasomistajien palveluiden ja etujen ajanmukaisuudesta. Vastuullisuus on vastuun tuntemista asiakasomistajista, henkilöstöstä, yhteistyökumppaneista ja omasta toimintaympäristöstä. Tuloksellisuus on hyvän toiminnallisen ja taloudellisen tuloksen sekä onnistuneiden aikaansaannosten arvos- tamista. (Perehdyttämisopas 2009, 7)

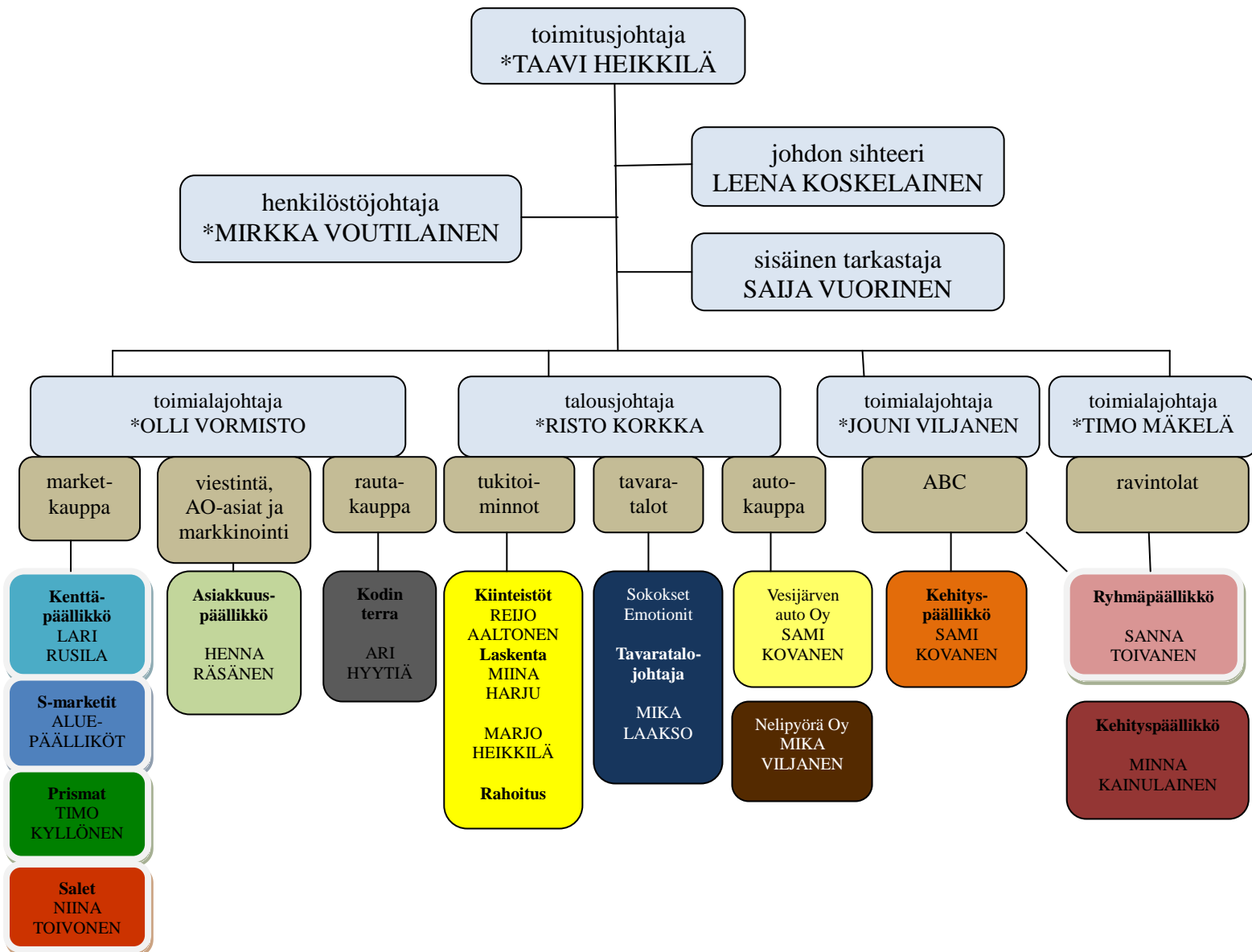
Hämeenmaan toiminnan kannalta tärkeimmät asiat eli strategiset painopisteet ovat paras asiakastyytyväisyys, riittävä volyyymi kaikilla toimialoilla, toiminnan tehos- taminen ja hyvä tulos sekä osaava, kehittyvä ja tyytyväinen henkilöstö. Parhaa-

seen asiakastyytyväisyyteen päästään parhaalla hinta-laatusuhteella, vähintään asiakasodotukset täyttävällä palvelulla, riittävällä saatavuudella ja luotettavuudella ja asiakkuuksien syventämisellä tiedon hallinnan ja viestinnän avulla. Myös asiakasomistajuus, maakunnallisuus, osuustoiminnallisuus sekä vastuullisuus ovat kilpailuetuna. Riittävään volyymiin ja kasvuun kaikilla toimialoilla pyritään kilpailukykyisillä liikeideoilla ja konsepteilla, uudistamalla jatkuvasti toimipaikkoja ja kehittämällä toimipaikkaverkoston, tarjoamalla kattava palvelutarjontakokonaisuus asiakasomistajille, päätöksenteon ja toteutuksen nopeudella sekä pitkäjänteisyydellä investoinneissa. (Perehdyttämisopas 2009, 7)

Toiminnan tehostamiseen ja hyvään tulokseen päästään optimaalisella toimintarakenteella, pitkien prosessien ja toimintamallien tehostamisella sekä toimeenpanoherkkyydellä, hyvillä järjestelmillä ja niiden nopealla käyttöönotolla, tunnusluku- ja ymmärtämisellä ja niiden hyväksikäytöllä sekä säilyttämällä tulostasoilla tasolla, joka mahdollistaa strategijakson investointisuunnitelman toteuttamisen. Osaavaan, kehittyvään ja tyytyväiseen henkilöstöön pyritään osaamisen kehittämällä, työtyytyväisyydestä, työhyvinvoinnista ja työnantajamielikuvasta huolehtimisella, laadukkaalla esimiestyöllä ja henkilöstön arvostamisella, oikeudenmukaisella ja kannustavalla kokonaispalkitsemisella sekä sisäisillä urapoluilla. (Perehdyttämisopas 2009, 7)

4.1.2 Hämeenmaan organisaatio

Hämeenmaan toimitusjohtaja on Taavi Heikkilä ja henkilöstöjohtajana toimii Mirkka Voutilainen. Olli Vormisto on toimialajohtaja, jonka alueisiin kuuluu market – kauppa, viestintä, asiakasomistaja-asiat sekä rautakauppa. Hämeenmaan organisaatio kuvataan seuraavassa organisaatiokaaviossa:



*= Johtoryhmän jäsen

KUVIO 10. Hämeenmaan organisaatiokaavio

Hämeenmaassa Prismajohtajan lisäksi Prismoissa on osastoittain omat myyntipäälliköt.

4.2 Prismat

Prisma on S-ryhmän edullinen perheystävällinen hypermarket, jossa on monipuoliset ja laajat valikoimat sekä pysyvästi edullinen hintataso. Suomessa on 54 Prismaa ja Suomen lisäksi Prismoja on Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä. Osuuskauppa Hämeenmaassa Prismoja on neljä, Prisma Holma (Lahti), Prisma Hämeenlinna, Prisma Laune (Lahti) ja Prisma Riihimäki. Prismassa myydään päivittäistavaroita, pukeutumista sekä asumiseen ja vapaa-aikaan liittyviä tuotteita. Prisma voidaan jakaa eri osastoihin, joita ovat päivittäistavaraosasto, kodin osasto, viihde ja rakennus sekä remontointi, sport ja pukeutuminen. (Prisma lyhyesti 2009)

Myymälöiden valikoimissa on noin 11 000- 20 000 päivittäistavaratuotetta, ja kaikkien tuotteiden määrä on keskimäärin 60 000. Myymälöiden yhteydessä on usein erikoisliikkeitä ja muita oheispalveluita, kuten ravintola, polttoainepalvelu ja puutarhamyymälä. Erikoisliikkeet ja oheispalvelut vaihtelevat myymälöittäin. Jokaisessa Prismassa on asiakaspalvelupiste, jossa voi hoitaa asiakasomistajuuteen liittyviä asioita sekä S-Pankkiasioita. (Prisma lyhyesti 2009) Hämeenmaan myynnistä toiseksi suurin osa, 23 %, tulee Prismoista (Hämeenmaan osavuosisikatsaus 1.1.–30.6.2009, 2).

4.3 Perehdytys Prismoissa

Hämeenmaa julkaisee perehdytysopasta, joka annetaan kaikille uusille työntekijöille. Perehdytysoppaassa kerrotaan Hämeenmaasta ja sen toimintatavoista. Osuuskauppa Hämeenmaa on tehnyt perehdytyksen tueksi materiaalia, jossa kerrotaan miksi perehdytystä tarvitaan, sen tavoitteista yksilön, asiakkaan, esimiehen ja yrityksen kannalta, perehdytyksen merkityksestä, ketä perehdytetään, milloin perehdytystä tarvitaan, perehdytyksen osa-alueet, perehdytysprosessin vaiheet, edellytyksistä perehdytyksen onnistumiselle, perehdytyksen vastuista, perehdyttäjän roolista sekä annetaan käytännön vihjeitä perehdytykseen.

Prismoissa perehdytyksen hoitaa kyseessä olevan osaston esimies tai esimiehen nimeämä perehdyttäjä, jota kutsutaan kummiksi. Tällä hetkellä suunnitelmissa on, että perehdytyksen hoitaisi kassaosasto, vaikka työntekijä olisikin menossa jollekin muulle osastolle työskentelemään, koska näin saadaan kaikkia koskeva kassa-perehdytys hoidettua samalla. Usein kassaosasto on myös ainut osasto, jossa perehdyttäjä on saanut siihen opastusta.

Perehdytyksessä kerrotaan työntekijälle Hämeenmaasta, Prismoista sekä työpaikkaa koskevista yleisistä asioista, kuten työpaikan tiloista, tavoista ja yhteisistä pelisäännöistä. Perehdytyksen toteutus vaihtelee osastoittain, koska osastoilla on omat erityispiirteensä.

Kaikkien työntekijöiden tulee suorittaa verkkoperehdytys koeajalla. Verkkoperehdytys on Jollas instituutin tekemä verkkokoulutus, jossa on erilaisia suoritettavia moduuleita aihepiireittäin. Jollas instituutti on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka tarjoaa valmennus- ja koulutuspalveluja s-ryhmän ketjuille, henkilöstöryhmille sekä yhteistyökumppaneiden henkilöstölle (Kehittävä Jollas Instituutti 2009). Verkkoperehdytyksen sisältö määräytyy osaston mukaan. Esimerkiksi sport – osastolla on tuotekoulutuksia, jotka eivät koske muuta talon henkilökuntaa. Verkkoperehdytyksessä on kuitenkin monia yhteisiä moduuleita, jotka koskevat S-ryhmää ja Prismaa.

4.4 Haastattelut ja niiden toteutus

Tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Haastattelut on suoritettu henkilökohtaisilla teemahaastatteluilla. Case – osuuden tavoitteena on haastattelujen tuloksien pohjalta kehittää Hämeenmaan Prismojen sport – osastojen perehdytystä. Haastatteluiden tavoitteena on selvittää, miten perehdytys on suoritettu ja miten se on onnistunut osastolla työskentelevien henkilöiden näkökulmasta. Haastatteluissa selvitetään myös, mitkä asiat Hämeenmaan Prismojen sport-osastoilla työskentelevät esimiehet sekä muut työntekijät kokevat tärkeiksi perehdytyksessä ja mitkä asiat he haluavat perehdytys- ja toimintaohjeksansioon tulevan.

Haastattelut suoritettiin syksyllä 2009 viikkojen 41 ja 42 aikana. Haastateltavana oli Hämeenmaan Prismojen sport – osastojen esimiehiä ja muita työntekijöitä. Haastateltavia tutkimuksessa oli kuusi, joista kolme on esimiehiä ja kolme osaston muuta työntekijää. Haastattelut tapahtuivat Lahdessa kahdessa eri toimipisteessä sekä Riihimäellä. Yhteen haastatteluun kului aikaa noin puoli tuntia, kaikkiin haastatteluihin yhteensä noin kolme tuntia, johon voidaan lisätä matkoihin kulunut aika. Haastattelun sisältö perustuu kappaleissa kaksi ja kolme käsiteltyyn teoriaan osaamisen kehittämisestä ja perehdytyksestä.

Case – osuuden aineisto pohjautuu kohdeyrityksen internet -sivuilta saatuun tietoon, kohdeyrityksen intranetistä saatuun tietoon, työntekijöiden haastatteluihin sekä opinnäytetyön tekijän omaan tietoon yrityksestä, joka on saatu työskentelemällä yrityksen palveluksessa. Tiedon luotettavuus on osittain hyvää, koska se perustuu yrityksestä saatuun perustietoon yrityksestä. Haastatteluiden tulokset saattavat erota nykyisestä, jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen, koska vastaukset saattavat vaihdella riippuen vastaajasta. Perehdytys suoritetaan henkilökohtaisella tasolla, ja kaikilla on perehdytyksestä ainakin hieman erilainen käsitys, mikä vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Jos kuitenkin tutkimus suoritetaan uudelleen haastattelemalla samoja henkilöitä, ovat vastaukset hyvin samanlaisia ja tutkimus silloin luotettava. Tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat jossain määrin arkaluontoisia ja sillä saattaa olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa selvitetään asioita, joita oli tarkoituskin tutkia, joten työ on pätevä.

4.5 Haastattelukysymykset ja vastaukset

Seuraavassa haastattelukysymykset siinä järjestyksessä, jossa ne esitettiin. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna, joten kysymykset olivat tukiranka haastatteluille, jossa lisäkysymyksiä tuli tilanteiden mukaan. Kaikki vastaukset on koottu yhteen jokaisessa kohdassa, jotta saadaan käsitys yleisesti perehdytyksen nykytilasta ja toiveista perehdytyskansioon.

- 1) Kuka on vastuussa perehdytyksestä tällä osastolla? Kuka perehdytyksen hoitaa käytännössä?

Perehdytyksestä päävastuu on osaston myyntipäälliköllä. Perehdytyksen käytännössä hoitaa myyntipäällikkö yhdessä osaston työntekijöiden kanssa. Mikäli kyseessä on esimerkiksi harjoittelija, on perehdytys huomattavasti erilainen, eikä myyntipäällikön tarvitse siihen välttämättä osallistua. TET -harjoittelijoiden osalta perehdytyksen hoitavat kokonaan osaston työntekijät. Vakituisten työntekijöiden kohdalla perehdytys tapahtuu pääasiassa myyntipäällikön toimesta, koska monissa asioissa myyntipäällikkö on paras perehdyttäjä. On kuitenkin asioita, joissa osaston työntekijät ovat parhaita perehdyttäjiä, koska he hallitsevat asiat paremmin kuin myyntipäällikkö. Osaamista tulee käyttää hyväksi ja parasta perehdytystä on perehdytys osaavan myyjän kanssa. Perehdyttäjä vaihtelee sen mukaan kuka hallitsee kunkin aiheen parhaiten.

- 2) Onko perehdyttäjä saanut koulutusta / valmennusta perehdytyksestä?

Myyntipäälliköt eivät ole saaneet varsinaista koulutusta tai valmennusta perehdytykseen liittyen, mutta heille toimitetaan valmiita materiaaleja, joissa on ohjeita ja vinkkejä perehdytykseen. Hämeenmaata ja Prismoja koskevista asioista on tehty valmiit esitteet, jotka ovat perehdyttäjien käytössä ja ne luovutetaan myös kaikille uusille työntekijöille. Muut osastolla perehdyttävät eivät ole saaneet mitään koulutusta perehdytyksestä, eivätkä kaikille edellä mainitut materiaalit ole tuttuja. Joissain tapauksissa oma perehdytys ja uusien asioiden oppimistapahtumat ovat tapahtuneet niin hiljattain, että se on ollut hyvää valmennusta perehdytykseen.

Prismoissa on suunnitteilla perehdytysmalli, jossa kaikki taloon tulevat työntekijät perehdytetään kassaosastolla, jossa perehdyttäjillä on vankka kokemus. Kassaosaston perehdyttäjät hoitavat perusasioiden läpikäymisen sekä kassatyöskentelyn, joka on tarpeellista kaikkien osata. Syventävä perehdytys tapahtuu myöhemmin osastokohtaisesti.

3) Mitä kaikkea perehdytys sisältää?

Perehdytyksessä käydään läpi Hämeenmaata ja Prismoja koskevat asiat, perusasiat toimintatavoista ja esitellään taloa. Seuraavaksi käydään läpi talon yhteiset säännöt ja toimintatavat, joihin kuuluvat esimerkiksi töihin tuloajat, tauot, tupakointi ja taukotilat. Lisäksi työntekijälle kerrotaan muista oikeuksista ja velvollisuuksista työpaikalla. Osaston osalta perehdytyksessä käydään läpi osaston perustoimintoja helpoimmasta alkaen, joita ovat esimerkiksi kuormien purkaminen ja lähetyslistojen tarkistus. Pikkuhiljaa syvennyttään hankalampiin asioihin kuten tilausjärjestelmiin sekä muihin tarvittaviin järjestelmiin. Myös harjoittelijat otetaan mukaan osaston jokapäiväisiin toimiin, jolloin he oppivat osaston rutiineja ja käyttämään joitakin järjestelmiä.

4) Onko perehdytystä suunniteltu etukäteen ennen uuden työntekijän palkkaamista? Jos on, niin miten?

Hämeenmaalla ja Prismoissa on valmiit perehdytysoppaat, joissa kerrotaan yleisistä asioista. Perehdytystä suunnitellaan etukäteen ottamalla selvää työntekijän työtaustasta ja osaamisen tasosta, jonka perusteella perehdytys toteutetaan. Pääasiassa perehdytyksen etukäteen suunnittelu on sitä, että järjestetään työvuorot siten, että perehdytys sujuu mahdollisimman sujuvasti ja oikeiden henkilöiden kanssa. Tällöin on etukäteen suunniteltu, kuka perehdyttää missäkin asiassa, jolloin myös perehdyttäjä pystyy valmistautumaan asiaan. Etukäteen mietitään, mitä tietoa ja millaista materiaalia perehdytystä varten tarvitaan.

Joissain tapauksissa perehdytystä ei ole suunniteltu etukäteen, vaan perehdytyksessä edetään sitä mukaan kun uusi työntekijä tulee taloon, hänen tarpeidensa mukaan. Osastokohtaisesti ei ole valmista etenemispohjaa, jonka mukaan asioita voidaan käydä läpi.

5) Mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet osaston näkökulmasta?

Perehdytyksessä tähdätään siihen, että kaikki työntekijät hallitsevat osaston perustehtävät ja tietävät mistä saa lisätietoa. Tavoitteena on, että työntekijöillä on mah-

dollisimman hyvät tiedot ja taidot, joita hyödyntämällä he suoriutuvat itsenäisesti työnteosta. Tavoitteena on myös saada perehdytys suoritettua niin, että uuden työntekijän into ei häviä sen vuoksi, että heti alussa tulee liikaa hankalia asioita. Työntekijälle pyritään luomaan osaamisen kautta turvallisuuden tunnetta, jotta hän pystyy suoriutumaan työtehtävässään paremmin. Koska on kyseessä pieni osasto, on todella tärkeää, että kaikki tietää miten toimitaan ja että toimintatavat ovat yhtenäiset.

6) Perehdytysprosessin pituus?

- a. Kuinka pitkään uudelle työntekijälle annetaan aikaa osastoon ja taloon tutustumiseen?

Taloon ja osastoon tutustumiseen annettava aika vaihtelee paljon, päivästä viikkoon. Tämä aika on hyvin riippuvainen perehdytettävästä henkilöstä ja hänen työtaustastaan. Toiset vastaajista ovat sitä mieltä, että viikon jälkeen työntekijä pärjää jo yksin iltavuorossa, kun taas osa vastaajista on sitä mieltä, että viikossa tämän osaston asioita ei pysty vielä hallitsemaan ja kaksi viikkoa tähän vaiheeseen on minimiaika. Käytännössä ei aina kuitenkaan pystytä tätä aikaa käyttämään. Yrityksen perustiedot opiskellaan pääasiassa itseopiskeluna jaettavista materiaaleista, joten niihin ei aikaa käytetä paljoa.

- b. Kuinka pitkä on koko perehdytysprosessi?

Pääasiat perehdytyksestä hoidetaan viikossa. Viikon intensiivinen perehdytys riittää perusasioiden opettamiseen, mutta syventävä perehdytys kestää kauemmin. Koko prosessi voi kestää vuosia, koska uusia asioita tulee kaiken aikaa. Kausivaikutusten takia tällä osastolla perehdytys ei alle vuodessa voi onnistua, koska kaikki kaudet on ensin käytävä käytännössä läpi. On vaikea sanoa, koska perehdytys varsinaisesti loppuu, koska jo useita vuosia talossa työskennelleille henkilöille tulee vielä eteen asioita, joita pitää opettaa. Tällöin ei kuitenkaan ehkä käytetä enää nimitystä perehdytys vaan kyseessä on työnopastus tai valmennus.

7) Kuvaile perehdytysolosuhteita

Perehdytysolosuhteet vaihtelevat aika paljon. Joissain tapauksissa pyritään siihen, että ensimmäinen työpäivä on tietty viikonpäivä, jolloin on rauhallisempaa ja aikaa on enemmän, koska kuormia ei tule. Yritykseen liittyvät asiat käydään läpi myyntipäällikön kanssa kahden rauhallisessa ympäristössä. Perehdytyksessä pyritään kuitenkin mahdollisimman nopeasti siirtymään osaston puolelle, jossa kaikki perustoiminnot tapahtuvat. Mitä nopeammin päästään työn ja asiakaspalvelun äärelle, sitä helpompaa siirtyminen on, eikä pääse syntymään kammoa asiakaspalvelua kohtaan. Ensimmäisen tunnin aikana käydään läpi perusasiat ja talo yleisesti, jonka jälkeen siirrytään osastolle työn pariin. Suurin osa perehdytyksestä tehdään myymälässä opeteltavien asioiden ääressä, koska siellä todellinen työntekokin tapahtuu. Asiakaspalvelua ja muuta osastolla tapahtuvaa työtä ei voi opettaa muualla.

8) Minkä takia perehdytys on mielestäsi tärkeää tämän osaston ja koko talon näkökulmasta?

Perehdytys on tärkeää, koska sen avulla pystytään välttämään paljon virheitä ja päästään parempaan asiakaspalveluun. Toiminta on tehokkaampaa, kun perehdytys on tehty huolellisesti ja hyvin kerralla. Hyvän perehdytyksen avulla säästetään tilanteilta, joissa opitaan kantapään kautta. Kun perehdytys hoidetaan kunnolla, päästään helpommalla ja säästetään sekä aikaa, vaivaa että rahaa. Perehdytyksen avulla työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot, joiden avulla pystyy toimimaan osastolla. Työntekijän ei tarvitse pelätä asiakaskohtaamisia, kun on saanut kunnan perehdytyksen. Perehdytys vaikuttaa suuresti myös työmotivaatioon, joka on sitä korkeampi mitä paremmin perehdytys onnistuu. Perehdytyksessä kaikki saavat samat tiedot talon asioista sekä samat ohjeet miten toimitaan ja miten työtä tehdään. Perehdytyksen avulla saadaan luotua yhtenäisyyttä niin koko talon osalta kuin osastojen osalta. Perehdytyksen avulla häivytetään myös osastojen välisiä eroja asiakkaiden silmissä.

- 9) Mitkä asiat tai asiakokonaisuudet vaativat mielestäsi eniten perehdytystä? Mitä asioita tulee painottaa ja mihin käyttää eniten aikaa perehdytyksessä?

Myyntityö itsessään on hyvin tärkeä asia, johon tulee käyttää aikaa, etenkin jos työntekijällä ei aikaisempaa kokemusta ole. Myyntityöhön on haasteellista perehdyttää, koska siihen vaikuttaa niin suuresti työntekijän omat asenteet ja henkilökohtaiset kyvyt. Myyntityötä helpottaa kuitenkin tuotetietous, johon on siis perehdytyksessä panostettava. Tuotteita ei pysty myymään vakuuttavasti, jos niistä ei mitään tiedä. Samoin tuotteiden takuu- ja huoltokäytännöt ovat sellainen asia, joka tällä osastolla tulee usein vastaan ja on haasteellinen, koska käytännöt vaihtelevat toimittajittain.

Myyntityötä tukevat toiminnot on tärkeitä selostaa ja opettaa hyvin. Toimintaruutiinit ovat tärkeä asia käydä läpi tarkasti niin kirjallisesti kuin käytännössä, jotta työn tekeminen saadaan sujumaan mahdollisimman nopeasti mahdollisimman hyvin. Työtehtävät eri vuoroissa on tärkeä asia, jotta työntekijä tietää tullessaan eri työvuoroihin, mitä häneltä odotetaan ja mitä tulee tehdä. Tilausprosessit ja muut järjestelmät ovat myös tärkeitä hallita, ja ne vievät paljon aikaa perehdytysprosessissa.

- 10) Onko tällä osastolla jotain erityistä, mitä pitää ottaa huomioon perehdytyksessä koko taloon tai muihin osastoihin verrattuna?

Osaston erityispiirteisiin kuuluu tekniset tuotteet, jotka vaativat enemmän tai ainakin eri tavalla tuotetietoutta kuin esimerkiksi ruokaosastolla. Tuotteisiin liittyy niiden valintaan, käyttöön ja turvallisuuteen liittyviä asioita, jotka on tiedettävä, jotta niitä voidaan myydä. Kauden vaihdokset ovat sport-osastojen erityispiirre, koska se ei ole muilla osastoilla niin selkeästi ja suuresti vaikuttava tekijä. Kausi vaihtuu neljä kertaa vuodessa ja tavarat vaihtuvat koko ajan lukuun ottamatta muutamia tuoteryhmiä, jotka pysyvät valikoimassa koko vuoden. Muut toiminnot eivät eroa suuresti muista osastoista, koska järjestelmät ovat samoja ja työvälineet ovat muiltakin osilta pääasiassa samat.

11) Missä järjestyksessä ja millä aikataululla perehdytys mielestäsi tulee suorittaa?

Ensimmäisenä tulee kertoa talon perusasiat, säännöt, käytännöt sekä tilat. Ensimmäisen vaiheen asiat opitaan muutamassa päivässä, joissain tapauksissa saattaa mennä kauemmin. Pääsääntönä voidaan pitää sitä, että perusasiat opetellaan viikossa. Seuraavaksi tulee käydä läpi osaston rutiinit, käytännöt, järjestelmät ja muut apuvälineet. Ensimmäistä ja toista vaihetta varten on perehdytettävälle henkilölle valittu kummi, joka on osaston toinen työntekijä. Kummi työskentelee mahdollisimman pitkälle samoissa työvuoroissa ja häneltä uusi työntekijä voi kysyä asioista. Samalla kummilta opitaan myyntityötä sekä osaston toimintatapoja. Ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa käytävät asiat tulee kerrata tietyn ajan kuluessa niiden läpikäymisestä, koska osa niistä on sellaisia asioita, joita ei päivittäin eikä viikoittain tehdä. Näin varmistetaan se, että harvemmin suoritettavat asiat eivät pääse unohtumaan ja niistäkin tulee osa rutiineja. Yhteensä aikaa kahdelle ensimmäiselle vaiheelle tulee haastateltavien mielestä antaa noin kaksi kuukautta. Kolmas vaihe perehdytyksessä on syvällisempi tuotetietous.

Syvällisen tuotetietouden lisäksi opitaan sport-osaston vuosittainen rytmi kauden vaihdoksineen, joten tämän vaiheen kesto on vähintään vuosi. Vuosittaista rytmiä on vaikea sisäistää käymättä sitä kerran käytännössä läpi. Tuotetietouteen aikaa haastateltavien mielestä ei koskaan ole riittävästi, koska tuotteet ja välineet muuttuvat jatkuvasti.

12) Miten perehdytys on mielestäsi onnistunut tällä osastolla?

a. Missä on onnistuttu?

Joidenkin vastaajien mielestä perehdytyksessä on onnistuttu hyvin, koska kaikki ovat kykeneviä suoriutumaan työtehtävistään, pystyvät työskentelemään itsenäisesti ja osaavat käyttää työvälineitä hyväkseen työssään. Toisten osalta perehdytys on ollut huomattavasti kattavampaa ja onnistuneempaa, koska perehdytys on aloitettu jo kauan ennen kuin itse työkyseisessä toimipaikassa on alkanut. Toiset taas ovat sitä mieltä, että perehdytys on onnistunut joidenkin osa-alueiden kohdalla hyvin, kun taas toiset

alueet ovat epäonnistuneet. Muutaman haastateltavan mielestä kyseisellä osastolla ei perehdytyksestä voi sanoa mitään positiivista ja joissain kohtaa voidaan jopa kysyä, että mikä perehdytys?

Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että vaikka perehdytys onkin onnistunut hyvin, on siinä kuitenkin aina kehittämistä. Täydellistä perehdytystä ei varmasti koskaan pystytä tekemään. Perehdytysoppaat ovat olleet työntekijöiden käytössä.

b. Missä on epäonnistuttu?

Osastokohtaista kirjallista materiaalia ei ole, joten perehdytys on suullisen kerronnan varassa. Perehdytykset ovat olleet melko lyhyitä, joten pienessä ajassa on opittava paljon. Monen vastaajan mielestä ajan käyttö onkin suurin ongelma, koska sitä ei tunnu löytyvän riittävästi. Aikaa ei ole yhtään ylimääräistä ja se näkyy valitettavasti perehdytyksen aikatauluissa. Pienillä osastoilla perehdytyksen resursointi on hankalaa, koska se syö paljon tunteja, joita on muutenkin vähän käytettävissä. Joissain tapauksissa jotkut perehdytykseen kuuluvat asiat on tietoisesti jätetty tekemättä ajan puutteen takia.

Jossain taloissa perehdytys on epäonnistunut ilta- ja viikonlopputyöntekijöiden kohdalla. Koska työntekijät ovat paikalla vain iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin esimies ei ole paikalla, on perehdytys jäänyt huonolle tasolle. Perehdytys tapahtuu osaston työntekijän toimesta osastolla, jossa asiakasmäärä on suurempi ajankohdan takia. Joissain tapauksissa perehdytyksen hoitaa sellainen henkilö, jonka oma työmotivaatio ei ole kohdallaan ja se välittyy eteenpäin. Ilta- ja viikonlopputyöntekijät jäävät nopeammin yksin työvuoroihin, koska ei ole varaa laittaa toista työntekijää tekemään samaa vuoroa. Näiden työntekijöiden kohdalla myös joihinkin asioihin ei pystytä perehdyttämään kunnolla työaikojen takia.

c. Mitä parantaisit?

Monen mielestä perehdytystä tulee syventää. Monesti perehdytys jää kesken, joten se tulee jatkaa loppuun asti kunnolla. Osastolle olisi hyvä saada koulutettu perehdyttäjä, joka perehdyttäisi jokaisen uuden työntekijän. Osastolle olisi myös hyvä saada kirjallinen perehdytysopas osastokohtaisista asioista. Kaikkien saatavilla olevasta oppaasta voisi jokainen työntekijä tarpeen tullen tarkistaa epäselvät asiat. Lajituntemusta tulee lisätä koulutuksien avulla, jotta saadaan syvällisempää lajituntemusta kaikille työntekijöille.

Kaikkien työntekijöiden, myös ilta- ja viikonlopputyöntekijöiden perehdytys tulee hoitaa siten, että heillä on samat lähtökohdat tehdä työtä. Perehdytykseen, sen suunnitteluun ja toteutukseen tulee käyttää enemmän aikaa kuin aikaisemmin, jotta siitä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty.

13) Miten uusien työntekijöiden erilaisuus ja erilainen oppimiskyky otetaan huomioon perehdytystilanteissa?

Erlainen oppimiskyky on huomioitava, sillä kaikki työntekijät ovat hyvin erilaisia ja heidän kiinnostuksen kohteet vaihtelevat. Toisille joidenkin asioiden ymmärtäminen on vaikeampaa, varsinkin kun osastolla on myös etnisiltä taustoiltaan erilaisia ihmisiä töissä. Jokaisen työntekijän kohdalla lähdetään liikkeelle tiedon sisäistämiskyvystä. Jokaisen kohdalla edetään hänelle sopivaa, jolloin se on parasta oppimisen kannalta. Aikataulu perehdytykselle tehdään työntekijän tarpeiden ja kykyjen mukaan. Tarvittaessa asioita toistetaan niin monta kertaa kuin on tarvetta. Työntekijän omat kiinnostuksen kohteet vaihtelevat paljon ja se vaikuttaa suuresti oppimisnopeuteen. Jos on kiinnostunut jostain tietystä lajista tai harrastaa sitä, on siihen liittyvät asiat helpompi sisäistää ja muiden asioiden sisäistämiseen on annettava enemmän aikaa, koska ne eivät ole ennestään tuttuja.

Joissain tapauksissa oppimiskykyä ei ole huomioitu lainkaan tai ainakaan riittävästi ja siitä on syntynyt ongelmia. Jotkut ovat miettineet myös sitä, että missä vika on jos asiaa ei ymmärretä, ja yrittäneet selittää asiat uudella tavalla. On siis

ymmärrettävä myös se, että aina vika ei ole vastaanottavassa tahossa ja tehdään asiat toisin.

14) Mitä hyötyä perehdytyksestä on saatu?

Perehdytyksen avulla jokainen työntekijä on saanut samat lähtökohdat työhön ja työympäristöön perehtymiseen. Työ ja siihen liittyvät asiat hallitaan paremmin, jolloin itseluottamus pysyy hyvänä ja epävarmuutta ei ole niin paljon. Tämän myötä asiakaspalvelu paranee. Hyvin tehty perehdytys vapauttaa muiden työntekijöiden aikaa ja helpottaa työntekoa, jolloin säästetään aikaa ja siten myös rahaa. Perehdytys on myös hyvää kertausta perehdyttäjälle, koska kun opettaa toista, oppii aina itsekin jotain uutta ja tekemään asioita uudella mahdollisesti tehokkaammalla tavalla.

15) Mitä juuri tätä osastoa koskevia asioita haluat perehdytyskansioon tulevan?

Kansiossa voisi olla erillinen osa lyhytaikaisille harjoittelijoille ja kokonaisuus ja etenkin syventävät osuudet olisivat taas vakituisille työntekijöille. Perehdytyksessä voisi helpottaa, jos materiaalit olisivat sellaisessa järjestyksessä, jossa perehdytys tapahtuu. Tällöin olisi helppoa tulostaa työntekijälle pieni osa kerrallaan. Ensimmäisessä osuudessa olisi ensimmäisen viikon aikana opeteltavat perusasiat, seuraavaksi muutaman kuukauden aikana opeteltavat tiedot järjestelmistä ja muista apuvälineistä ja viimeiseksi syventävä tuote- ja lajitieto-osuus. Jokaisen vaiheen jälkeen voitaisiin käydä keskustelua opituista asioista, jolloin seuranta onnistuisi samalla.

Vastaajien mielestä kansiossa tulee olla esiteltynä seuraavat asiat:

- yleiset asiat; työvaatetus, käyttäytyminen, asiakaspalvelu
- osaston päivärytmi, jossa kerrotaan selkeästi, mitä missäkin vuorossa tehdään ja mitä näissä vuoroissa työntekijältä odotetaan
- ohjeet reklamaatioiden hoitamiseen sekä takuutiedot tuotteista mahdollisuuksien mukaan
- apu- ja työvälineiden käyttö

- mistä saa lisätietoja työhön ja tuotteisiin liittyen
- uudet työntekijöiden tekemät palvelukortit, joissa määritellään kiitettävä, hyvän ja hylätyn palvelun tasot eri tilanteissa
- kattava tuotetietouspaketti, jossa tietoa tuotteista ja niiden myymisestä
- vinkkejä erilaisiin myyntitilanteisiin
- paikat ja numerot, mistä saa apua, jos ei itse tiedä
- muiden toimipaikkojen yhteystiedot

16) Muut haastatteluissa esiin tulleet asiat

Kaikkia työntekijöitä koskevaa verkkoperehdytystä eivät kaikki ole suorittaneet, vaikka ovat työskennelleet Prismassa jo usean vuoden ajan. Perehdytysmateriaalit eivät ole olleet tehokkaasti käytössä, osaa niistä eivät kaikki ole edes koskaan nähneet. Haastatteluissa tuli esiin, että Prismojen sport- osastoille on tehty perehdytyskansio, joka käsittelee tuotetietoutta ja tuotteita lajeittain. Tämä kyseinen perehdytyskansio ei kuitenkaan ole saavuttanut kuin muutaman Prisman sport-osaston.

4.6 Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että perehdytysprosessi on kaikkien vastanneiden mielestä eri toimipaikoissa edennyt hyvin samalla tavalla. Perehdytyksen hoitaa kaikissa tapauksissa myyntipäällikkö yhdessä osaston muiden työntekijöiden kanssa. Perehdyttäjä vaihtuu tilanteesta ja aiheesta riippuen, koska pyritään siihen, että parhaiten asian osaava perehdyttää. Perehdytystä tekevät henkilöt eivät ole saaneet koulutusta tai valmennusta perehdytykseen liittyen. Vaikka perehdyttäjät osaavat asian, johon perehdyttävät, ei se tarkoita sitä, että he osaavat perehdyttää.

Perehdytyksen merkitys, tavoitteet ja hyödyt tiedostetaan hyvin. Käytännön toteutuksessa ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa ole päästy tavoitteisiin. Haastatteluissa esiin tulleet mielipiteet perehdytyksen toimenpiteiden järjestyksestä ja aikataulusta ovat hyvin samankaltaiset kappaleessa 3.6.2 esitetyn aikataulun kanssa. Eniten

panostusta ja aikaa perehdytyksessä tulee käyttää tuotetietouteen ja myyntityöhön. Järjestelmien käytön opetteleminen on myös tärkeää ja siihen pitää varata aikaa.

Perehdytys on pääasiassa onnistunut hyvin kohdeyrityksessä. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että muutamissa tapauksissa perehdytys on epäonnistunut täysin. Onnistumisten kokemukset vaihtelevat hyvin paljon eri toimipaikkojen välillä. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska haastateltavina oli myös henkilöitä, jotka työskentelevät uudemmissa toimipaikoissa, joissa perehdytys on toteutettu hyvin erilaisilla. Uudempien toimipaikkojen kohdalla perehdytys on suoritettu ennen kaupan avaamista. Työntekijöille on järjestetty erillinen perehdytysjakso, jossa on toteutettu kaikki perehdytyksen osa-alueet, jotka voidaan suorittaa erillisenä työstä. Järjestelmiin on saatu erillinen kahden päivän koulutus, joka on erittäin hyvä asia. Näissä tapauksissa käytännön työhön perehdytys on toteutettu harjoittelemalla ennen kaupan aukeamista muissa toimipaikoissa.

Epäonnistumiset perehdytysprosessissa ovat johtuneet pääsääntöisesti suunnitelmallisuuden, seurannan sekä ajan puutteesta. Ajan puute tuli esiin kaikissa haastatteluissa ja se koettiin merkittävimmäksi ongelmaksi perehdytyksessä. Työtunnit ovat tällä hetkellä hyvin tiukassa, mikä vaikuttaa myös perehdytykseen. Epäonnistuneissa perehdytyksissä on ollut kyseessä pääasiassa ilta- ja viikonlopputyöntekijät, joiden perehdytykseen ei ole panostettu samalla tavalla kuin muiden työntekijöiden perehdytykseen. Ilta- ja viikonlopputyöntekijöiden perehdytys tulee hoitaa yhtä huolellisesti kuin muidenkin osaston työntekijöiden perehdytys. Ilta- ja viikonlopputyöntekijät tekevät työtään pääasiassa yksin, joten perehdytyksellä on suuri merkitys. Haastatteluista kävi ilmi, että huono perehdytys on johtanut muiden työntekijöiden työn lisääntymiseen ja aikaa on mennyt joidenkin töiden tekemiseen kaksinkertaisesti. Huono perehdytys vaikuttaa myös asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä heidän saadessaan huonoa tai puutteellista palvelua.

Prismassa muilta osastoilta siirtyneiden henkilöiden perehdytys on myös osittain epäonnistunut, koska heidän on vain oletettu osaavan tiettyjä asioita selvittämättä todellista osaamisen tasoa. Osaamisen tasoa ei siis ole selvitetty työntekijän siirtyessä toiselta osastolta. Kuten kappaleessa 3.8 mainittiin, todellisen osaamisen tason selvittämättä jättäminen johtaa perehdytyksen epäonnistumiseen. Näissä tapa-

uksissa työntöön aloittaminen itsenäisesti mahdollisimman nopeasti on asetettu kaiken edelle, jolloin virheiden mahdollisuus kasvaa huomattavasti. Perehdytystä tarvitaan myös näissä tapauksissa kun työntekijä siirtyy yrityksen sisällä tehtävää toiseen.

Osastokohtaisen perehdytysmateriaalin puute koettiin joidenkin työntekijöiden ja osastojen kohdalla suureksi puutteeksi. Osaa olemassa olevasta perehdytysmateriaalista ei ole kaikille työntekijöille koskaan näytetty. Perehdytysmateriaalia on olemassa, mutta sen hyödyntäminen ei ole ollut tehokasta. Hämeenmaalla käytössä oleva verkkoperehdytys on joissain toimipaikoissa jäänyt melkein kaikkien työntekijöiden osalta suorittamatta. Perehdytysmateriaalien hyödyntämisessä on siis paljon kehittämistä. Tähän ongelmaan auttaa perehdytysmateriaalien kokoaminen yhteen perehdytyskansioon muotoon, joka jaetaan kaikille uusille työntekijöille. Näin ei mikään osa-alue unohdu.

S-ryhmä ja Hämeenmaa kannustavat hyvään perehdytykseen ja tukevat perehdytystä materiaaleilla sekä koulutuksilla. Käytännön toteutus on kuitenkin osaston työntekijöiden vastuulla, eikä sen toteutusta seurata riittävästi. Perehdytysmateriaalit ovat Hämeenmaan ja Prismen tasolla hyvät, mutta osastokohtaista perehdytysmateriaalia ei vielä ole kaikissa toimipaikoissa. Perehdytysmateriaaleja Hämeenmaan, Prismojen ja osastojen osalta ei ole koottu yhteen vaan ne ovat erillisiä paketteja, joka hankaloittaa niiden hyväksikäyttöä.

Haastattelujen yhteydessä selvisi, että Hämeenmaalla työskentelevä henkilö on koonnut Prismojen sport – osastoille perehdytyskansion, joka käsittelee tuotetietoutta sekä tuotteiden ostamista ja myymistä helpottavia asioita. Kaikki tämä tieto on saatavissa Hämeenmaan intranetin, toimittajien ja yritysten omilta sivuilta. Kun tiedot on koottu yhteen, on tiedon hankinta ja sen hyödyntäminen huomattavasti nopeampaa ja tehokkaampaa.

Seuraavassa taulukossa on esitelty haastattelujen pohjalta laaditut keskeisimmät tutkimustulokset sekä kehitysehdotukset.

Keskeisimmät tutkimustulokset
<ul style="list-style-type: none"> • perehdytyksen suunnittelu ja valmistelu vähäistä • perehdytyksessä epäonnistuttu tietyssä toimipaikassa • suunnitelmallisuus, seuranta ja ajanpuute suurimmat ongelmat • perehdytyksessä epäonnistuttu ilta- ja viikonlopputyöntekijöiden sekä muilta osastoilta siirtyneiden henkilöiden kohdalla • perehdytysprosessi ollut uusissa toimipaikoissa hyvin erilainen • uudempien toimipaikkojen perehdytys on onnistunut paremmin • perehdyttäjät eivät ole saaneet koulutusta tai valmennusta perehdytykseen liittyen • ongelmana osastokohtaisen perehdytysmateriaalin puute • verkkoperehdytys on usealta henkilöltä jäänyt suorittamatta • kaikkea ei muisteta kertoa
Kehitysehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> • perehdytyksen parempi suunnittelu • analysoidaan tarkemmin uuden työntekijän osaamisen taso ja tarpeet • perehdytysmateriaalien kokoaminen yksiin kansiin • perehdytyskansion hyödyntäminen perehdytyksessä • muistilistan hyödyntäminen perehdytyksessä • verkkoperehdytyksen toteutuksen seuranta ja sen liittäminen osaksi perehdytysprosessia • kaikkien työntekijöiden kohtelu samalla tavalla

TAULUKKO 2. Keskeisimmät tutkimustulokset ja kehitysehdotukset

Jokaisen työntekijän kohdalla on selvitettävä osaamisen taso, jonka pohjalta tehdään yksilöllinen perehdytysuunnitelma. Muille työntekijöille kerrotaan uudesta työntekijästä ja hänen osaamisen tasosta, jotta he pystyvät valmistautumaan pe-

rehdytykseen. Perehdytyksen sisällön tarkoituksenmukaisuuden kannalta on hyvä ottaa käyttöön perehdytyksen muistilista, jonka avulla voidaan varmistaa, ettei mitään unohdu. Osastolle tulee laatia perehdytyskansio, jossa on kaikki perehdytysmateriaalit sekä kerrottu mistä saa lisätietoa. Osastokohtaisen perehdytysmateriaalin avulla voidaan perehdytystä parantaa huomattavasti. Perehdytyskansiota voidaan käyttää uusia työntekijöitä perehdytettäessä ja sieltä voivat muutkin työntekijät asioita tarkistaa.

Verkkoperehdytys voidaan sisällyttää perehdytysprosessiin, jolloin se tulee suoritettua varmemmin ajallaan ja se saadaan mukaan seurantaan. Verkkoperehdytys voidaan suorittaa perehdytyksen etenemisen kanssa samaa tahtia, jolloin verkossa opittu tieto täydentää käytännön oppimista. Verkkoperehdytyksen moduulit voidaan jakaa suoritettavaksi eri viikoilla. Ilta- ja viikonlopputyöntekijöiden perehdytykseen panostetaan samalla tavoin kuin muidenkin työntekijöiden perehdytykseen.

4.7 Uuden perehdytys- ja toimintaohjekansion sisältö

Opinnäytetyön ohella on koottu Perehdyttämisen- ja toimintaohjekansio Osuuskauppa Hämeenmaan Prismojen sport-osastoille. Kansiota kokonaisuudessaan ei liitetä opinnäytetyöhön, koska se sisältää tietoja, jotka on tarkoitettu vain yrityksen omaan käyttöön. Kansion sisältö perustuu haastatteluiden avulla selvitettyihin työntekijöiden ja esimiesten toiveisiin kansion sisällöstä. Kansio koottiin käyttäen apuna haastatteluja, s-ryhmän intranetiä, valmiita perehdytysmateriaaleja sekä kohdeyrityksen työntekijöiden antamaa tietoa. Kansiossa on kerrottu esimerkiksi

- perusasiat S-ryhmästä, Hämeenmaasta ja Prismoista
- työsuhteeseen liittyvät asiat
- omaan toimipaikkaan ja osastoon liittyvät asiat
- yhteiset pelisäännöt
- asiakaspalveluun liittyvät asiat
- työvuoroihin ja – tehtäviin liittyvät asiat.

Perehdytys- ja toimintaohjekansion sisältö on tarkemmin esitetty liitteessä 2.

YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva osaamisen kehittämistä ja perehdytyksestä sen osa-alueena. Tavoitteena oli selvittää perehdytyksen merkitystä työyhteisössä. Johdannon jälkeen toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään osaamisen kehittämistä ja perehdytystä hankitun kirjallisen tiedon perusteella. Neljännessä luvussa käsitellään kohdeyritystä ja perehdytystä siellä. Neljännessä luvussa esitellään haastattelujen tuloksia ja kerrotaan niiden perusteella tehdyistä johtopäätöksistä.

Case -osuuden tarkoituksena oli selvittää, millainen perehdytysprosessi on kohdeyrityksessä, joka on Hämeenmaan Prismojen sport-osastot. Henkilökohtaisten teemahaastattelujen avulla selvitettiin kohdeyrityksen perehdytystä. Haastattelujen pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia, joiden avulla perehdytystä voidaan parantaa. Haastattelujen pohjalta koottiin kirjallista materiaalia perehdytyksen ja toiminnan tueksi perehdytys- ja toimintaohjekansion muotoon. Kansiota voidaan käyttää apuna uusien työntekijöiden perehdytyksessä, mutta se on tukena myös jo yrityksessä työskenteleville työntekijöille. Kansion sisältö on esitetty liitteessä kaksi. Kansion sisältöä ei kokonaisuudessaan ole liitetty opinnäytetyöhön, koska se sisältää luottamuksellista tietoa.

Vastuu omasta oppimisesta on jokaisella itsellään. Tietoa tulee paljon, työtehtävät ja yritysten osaamisen tarve muuttuvat, joten omaa osaamista tulee kehittää aktiivisesti. Uusia asioita tulee eteen jatkuvasti ja työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän osaamista ja nopeaa sopeutumista. Yksilöiden osaamisen taso vaikuttaa koko yrityksen osaamiseen ja sitä kautta organisaation kilpailuetuun. On organisaation edun mukaista kehittää osaamista. Mitä parempi osaamisen taso on, sitä paremmat mahdollisuudet on menestyä. Ilman minkäänlaista osaamista organisaation on mahdotonta menestyä. Perehdytys on tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Sen avulla voidaan huolehtia henkilöiden osaamisen kehittämistä heti työsuhteen alusta lähtien. Perehdytyksen avulla työntekijä pääsee sisään työyhteisöönsä sekä työtehtäväänsä. Onnistuneen perehdytyksen avulla vältetään virheitä ja säästetään aikaa, vaivaa ja rahaa sekä pidetään huolta organisaation maineesta.

Perehdytyksen tärkeä merkitys, tavoitteet ja hyödyt tiedostetaan kohdeyrityksessä hyvin, mutta käytännön toteutuksessa on kuitenkin vielä kehitettävää. Haastateltavat työskentelevät eri toimipaikoissa ja siten saatiin selville, että perehdytyksen toteutuksessa on toimipaikkojen ja perehdytettävien välillä eroja. Joissain toimipaikoissa perehdytyksen toteuttamisessa on enemmän kehitettävää. Perehdytys pitää suunnitella yksilöllisesti, mutta pääsisällön tulee olla yhtenäinen. Yhteinen ongelma perehdytyksessä kaikissa toimipaikoissa on ajan puute. Joissain toimipaikoissa perehdytys on epäonnistunut tiettyjen työntekijäryhmien osalta. Ilta- ja viikonlopputyöntekijöiden sekä toiselta osastolta siirtyvien työntekijöiden osalta perehdytys on koettu hankalaksi ja siinä on myös epäonnistuttu. Perehdytyksen suunnitteluun ja valmistautumiseen käytetään liian vähän aikaa, jos ollenkaan. Perehdytyksessä onnistumisen kannalta suunnitelmallisuus ja valmistautuminen ovat tärkeitä asioita ja niihin tulee panostaa enemmän.

Perehdytysmateriaalit ovat Hämeenmaan ja Prismojen tasolla hyvät, mutta osastoilta perehdytysmateriaalia kaivataan lisää. Hämeenmaalla käytössä olevaa verkkoperehdytystä ei ole kaikissa toimipaikoissa saatu liitettyä muuhun perehdytykseen ja sen suorittaminen ei kaikkien kohdalla ole toteutunut. Tietoa on paljon, mutta se on saatavissa pienissä osissa eri paikoista, joten sitä ei ole pystytty hyödyntämään tehokkaasti. Perehdytyksessä on koettu ongelmia perehdytettävien asioiden määrästä, jolloin kaikkea ei muisteta kertoa tai näyttää. Tähän ongelmaan apuna on uuteen perehdytyskansioon tuleva perehdytyksen muistilista.

Perehdytys- ja toimintaohjekansiota on kohdeyrityksen puolesta toivottu ja se tulee osastoille käyttöön. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että kansiolle on todellinen tarve. Uuden perehdytys- ja toimintaohjekansion sisällön toimivuuden selvittämiseksi voidaan jatkossa tutkia sen sisällön hyödyllisyyttä, käyttöä sekä kehittämistarpeita.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Vantaa: WSOY oppimismateriaalit Oy

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia, Helsinki University Press

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Annettu 30.3.2007.

Osuuskauppa Hämeenmaa -konserni 2009. Osavuositarkastus 1.1.–30.6.2009. Osuuskauppa Hämeenmaa.

Otala, L. 1999. Osaajana opintilla Opas elinikäisen oppimisen matkalle. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö

Perehdyttämisopas 2009. Hämeenmaan sisäinen tiedonanto. Osuuskauppa Hämeenmaa

Prisma Laune tutuksi 2009. Hämeenmaan sisäinen tiedonanto. Osuuskauppa Hämeenmaa.

Prisma Holma tutuksi 2009. Hämeenmaan sisäinen tiedonanto. Osuuskauppa Hämeenmaa.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Oy Edita Ab

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy

Internet lähteet:

Jollas Instituutti. 2009. Kehittävä Jollas Instituutti. Jollas Instituutti. [viitattu 28.10.2009] Saatavissa: <http://www.jollas.fi/index.html>

Kaupan liitto. 2009. Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. [viitattu 27.9.2009] Saatavissa: http://www.suomenkauppa.fi/fin/tietoa_kaupasta

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. [verkkajulkaisu]. Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu 12.9.2009].

Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. [viitattu 1.11.2009] Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

SOK. 2009. Hämeenmaa esittäytyy. SOK [viitattu 27.9.2009] Saatavissa:

[\[\\[va.fi/hameenmaa/esittaytyy_artikkeli?nodeid=Esit_Mikaon_0122__s_ska_basicaarti-\\]\\(http://www.s-va.fi/hameenmaa/esittaytyy_artikkeli?nodeid=Esit_Mikaon_0122__s_ska_basicaarti-\\)\]\(http://www.s-</p>
</div>
<div data-bbox=\)](http://www.s-</p>
</div>
<div data-bbox=)

[cle2_00150.xml&aid=Esit_Mikaon_0122__s_ska_basicaarti-2_00150.xml&exp=true](http://www.s-va.fi/hameenmaa/esittaytyy_artikkeli?nodeid=Esit_Mikaon_0122__s_ska_basicaarti-)

SOK. 2009. Oma kauppa -asiakasomistajan kumppani. SOK [viitattu 13.9.2009].

Saatavissa: [\[\\[va.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicaarti-\\]\\(http://www.s-va.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicaarti-\\)\]\(http://www.s-</p>
</div>
<div data-bbox=\)](http://www.s-</p>
</div>
<div data-bbox=)

[cle2_00854.xml&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicaarti-](http://www.s-va.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicaarti-)

SOK.2009. Prisma lyhyesti. SOK. [viitattu 28.10.2009] Saatavissa:

http://www.prisma.fi/market/prisma?a_Visit:dockat=020_TietoaPrismasta&osuuskauppa=H%C3%84MEENMAA&pageName=Doc

SOK. 2009. Tervetuloa Prismaan. SOK. [viitattu 28.10.2009] Saatavissa:

<http://www.prisma.fi/market/prisma>

Tilastokeskus. 2009. Työlliset työnantajasektorin mukaan. [viitattu 27.9.2009].

Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyti/2009/08/tyti_2009_08_2009-09-22_tau_009_fi.html

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Annettu 26.1.2001.

Työturvallisuuskeskus. 2000. Perehdyttämisen tarkistuslista perehdyttäjälle ja

perehdytettävälle. [verkojulkaisu] Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu

15.9.2009]. Saatavissa: <http://www.ttktessu.net/pdf/perehdyttaminen.pdf>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Annettu 23.8.2002.

Vuorotteluvapaalaki 30.12.2002/1305. Annettu 30.12.2002.

Suulliset lähteet:

Ahinko, P. 2009. Myyntipäällikkö. Haastattelu 12.10.2009.

Argillander, N. 2009. Prisman sport-osaston työntekijä. Haastattelu 7.10.2009.

Forsström, P. 2009 Myyntipäällikkö. Haastattelu 9.10.2009.

Mäkisalo, P. 2009. Prisman sport-osaston työntekijä. Haastattelu 5.10.2009.

Niiranen, S. 2009. Myyntipäällikkö. Haastattelu 12.10.2009.

Vaittinen, H. 2009. Prisman sport-osaston työntekijä. Haastattelu 12.10.2009.

HAASTATTELUN RUNKO

- 1) Kuka on vastuussa perehdytyksestä tällä osastolla? Kuka perehdyttää?
- 2) Onko perehdyttäjällä saanut koulutusta / valmennusta perehdytykseen liittyen?
- 3) Mitä kaikkea perehdytys sisältää?
- 4) Minkä takia perehdytys on mielestäsi tärkeää tämän osaston ja koko talon näkökulmasta?
- 5) Onko perehdytystä suunniteltu etukäteen ennen uuden työntekijän ottamista? Jos on, niin miten?
- 6) Mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet tällä osastolla?
- 7) Perehdytysprosessin pituus?
 - a. Kuinka pitkään uudelle työntekijälle annetaan aikaa osastoon ja taloon tutustumiseen?
 - b. Kuinka pitkä koko prosessi on?
- 8) Mistä perehdytys aloitetaan uuden työntekijän kohdalla?
- 9) Kuvaile perehdytystilanteiden olosuhteita?
- 10) Mitkä asiat tai asiakokonaisuudet vaativat mielestäsi eniten perehdytystä?
Mitä asioita tulee painottaa ja mihin käyttää eniten aikaa?
- 11) Missä järjestyksessä ja millä aikataululla perehdytys pitää mielestäsi suoritaa?
- 12) Miten perehdytys on mielestäsi onnistunut tällä osastolla?
 - a. missä on onnistuttu?
 - b. missä on epäonnistuttu?
 - c. mitä parantaisit?
- 13) Miten uusien työntekijöiden erilaisuus ja erilainen oppiminen otetaan huomioon perehdytystilanteissa?
- 14) Mitä hyötyä perehdytyksestä on saatu?
- 15) Onko tällä osastolla jotain erityistä, mitä pitää ottaa huomioon perehdytyksessä koko taloon ja muihin osastoihin verrattuna?
- 16) Mitä juuri tätä osastoa koskevia asioita haluat perehdytyskansioon tulevan?

PEREHDYTYKSEN- JA TOIMINTAOHJEKANSION SISÄLTÖ

1. Perehdytysaikataulu
2. S-ryhmä ja Hämeenmaa
 - 2.1 Hämeenmaan arvot
 - 2.2 Hämeenmaan organisaatio
3. Prisma Laune
 - 3.1. Prisman liikeidea ja asiakaslupaukset
 - 3.2. Asiakasomistaja ja S-pankki asiat
4. Työsuhdeasiat
 - 4.1. Työaika, kahvi- ja ruokatauot
 - 4.2. Palkanmaksu ja työsopimus
 - 4.3. Koeaika
 - 4.4. Verkkoperehdytys
 - 4.5. Työterveyshuolto
 - 4.6. Työvaatteet
 - 4.7. Työpaikkaruokailu
 - 4.8. Henkilökunta-alennus
5. Yhteiset pelisäännöt
 - 5.1. Töihin tulo ja töistä poistuminen
 - 5.2. Kulunvalvontajärjestelmä
 - 5.3. Henkilökohtainen hygienia ja olemus
 - 5.4. Käyttäytyminen myymälässä
 - 5.5. Puhelimen vastaaneminen ja puhelimen käyttö
 - 5.6. Omat ostokset ja henkilökunnan poistumistarkastukset
 - 5.7. Päiväsvanhoiden tuotteiden käsittely ja tuotenäytteet
 - 5.8. Myymälävarkaat
 - 5.9. Liikesalaisuudet

6. Asiakaspalvelu
 - 6.1. Iloinen palveluasenne
 - 6.2. Asiakaspalaute
 - 6.3. Kassapalvelu
 - 6.4. Lisäpalvelut

7. Oma osasto
 - 7.1. Tuotteet ja tuoteryhmät
 - 7.2. Tekstiilit ja jalkineet
 - 7.2.1. Alusasut ja kerrospukeutuminen
 - 7.2.2. Urheiluvaatteiden erilaiset materiaalit
 - 7.2.3. Urheiluvaatteiden hoito
 - 7.3. Liikuntajalkineiden valinta
 - 7.3.1. Sisäpelijalkineet
 - 7.3.2. Juoksujalkineet
 - 7.3.3. Aerobicjalkineet
 - 7.3.4. Kävelyjalkineet
 - 7.4. Sykemittarit
 - 7.4.1. Sykemittarin myyminen
 - 7.5. Askelmittarit
 - 7.6. Sauvakävely
 - 7.7. Ratsastus
 - 7.8. Salibandy
 - 7.9. Sulkapallo
 - 7.10 Pyöräily
 - 7.10.1 Polkupyörän valinta
 - 7.10.2 Pyöräilykypärän valinta
 - 7.11 Jääkiekko
 - 7.11.1 Luistimien valinta
 - 7.11.2 Mailan valinta
 - 7.11.3 Kypärän valinta
 - 7.11.4 Hanskojen valinta
 - 7.11.5 Suojavarusteiden valinta

7.12 Maastohiihto

7.12.1 Suksien ja sauvojen valinta

7.12.2 Siteiden asennus

7.12.3 Suksien voitelu

7.13 Lisäravinteet

8. Työvuorot ja tehtävät

8.1. Aamuvuoro

8.2. Iltavuoro

8.3. Viikoittaiset tehtävät

8.4. Kuukausittaiset tehtävät

9. Tavarantoimitus, vastaanotto ja esillepanot

9.1. Tavarantoimitus

9.2. Kuormien purku

9.3. Esillepano-ohjeistus ja kuluttajainfot

10. Työvälineet

10.1 SBO

10.2 Martti

10.3 Tuhti

10.4 Sintra

10.5 Sähköposti

10.6 Piccolink

10.7 IE Menu

11. Reklamaatiot

11.1. Reklamaatioiden hoitaminen

11.2. Reklamaatio- ja takuuhjeet toimittajittain

12. Työturvallisuus

13. Perehdytyksen muistilista