

PEREHDYTYKSESTÄ TYÖNOPASTUKSEEN TYÖNTEKIJÖIDEN SILMIN

case Rautakauppa

Niemikorpi Harri

Taloushallinnon suuntautumisen opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisala
Tradenomi (AMK)

TORNIO 2017

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon tradenomi
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Harri Niemikorpi	Vuosi	2017
Ohjaaja(t)	Katja Kankaanpää		
Toimeksiantaja	Rautakauppa		
Työn nimi	Perehdytyksestä työhönopastukseen työntekijöiden silmin		
Sivu- ja liitesivumäärä	53 + 13		

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä osa-alueista yrityksen kokonaisvaltaisessa päivittäistoiminnassa. Hyvällä perehdyttämällä ratkaistaan ja ennaltaehkäistään tilanteita, joita tulee työntekijän eteen varmasti jossain vaiheessa työuraa.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia uuden työntekijän perehdyttämisprosessia työpaikalla. Keskitän huomiota onnistuneen perehdyttämisprosessin läpiviemiseen yleisellä tasolla. Käsittelen työssäni perehdyttämisen käsitettä, erilaisia perehdytysmalleja ja perehdyttäjän sekä perehdytettävän ominaisuuksia. Case - yrityksenä toimii suomalainen rautakauppa.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tutkimusmenetelmästä, teoriaosuudesta, haastattelututkimuksesta ja johtopäätöksistä sekä omista pohdinnoistani. Teoria pohjautuu Internetistä sekä alan kirjallisuudesta hankittuun taustatietoon. Haastattelututkimus perustuu toimeksiantajan omien työntekijöiden kokemuksiin liittyen kyseisen yrityksen perehdytyskäytäntöihin. Eräänä tavoitteena työssä on löytää ratkaisumalleja mahdollisiin perehdyttämishaasteisiin rautakaupassa.

Opinnäytetyön tarkoitus ei ole ratkaista yrityksen kaikkia perehdytysshaasteita vaan tarjota laadukas apuväline varsinaisen perehdytysohjelman tuottamiseen. Siihen liittyen laadin perehdytysohjeen, joka perustuu haastattelututkimuksessa saatuihin vastauksiin.

Avainsanat: Perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, rautakauppa, uusi työntekijä

Business Administration
Financial Management Bachelor of Business
Administration

Author	Harri Niemikorpi	Year	2017
Supervisor	Katja Kankaanpää		
Commissioned by	Hardware store		
Subject of Thesis	For introduction to the work of guidance workers' eyes		
Number of pages	53 + 13		

Orientation is one of the most important aspects of the company's overall daily functioning. Employee induction are solved and prevented situations which will arise in the employee's certainly at some point in a career.

The main objective of this thesis is to study the induction of a new employee in the workplace. I focus my attention on the successful induction process through to export in general. I deal in my work the concept of orientation, different orientation model and initiators as well as familiarized with features. Case - Finnish company operates a hardware store.

The thesis consists of an introduction, research methodology, theoretical part, the interviews and conclusions, as well as their own reflections. The theory is based on the Internet, as well as the field of literature acquired background knowledge. Interview Survey is based on the client's own employees' experiences related to the company's practices of orientation. One aim of the work is to find solutions to possible induction challenges in the hardware store.

The purpose of the thesis is not to solve all induction challenges in the company but to provide a high-quality tool for the production of the actual induction. In that framework, I drafted orientation instruction, which is based on the responses to the interview survey.

Keywords: An orientation, an orientation process, a hardware store, a new employe

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2 Toimeksiantajan esittely	9
1.3 Tavoitteet ja rajaus	10
1.4 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	10
2 PEREHDYTTÄMINEN	14
2.1 Perehdyttämisen käsite	14
2.2 Työturvallisuuslain määritelmä työnopastuksesta	16
2.3 Ensimmäisen päivän perehdytysohjelma	17
2.4 Perehdyttämisen hyödyt	18
2.5 Perehdyttämismallit	19
2.5.1 Vierihoidtoperehdyttäminen	19
2.5.2 Malliperehdyttäminen	20
2.5.3 Laatuperehdyttäminen	20
2.5.4 Räätelöity perehdyttäminen	21
2.5.5 Dialoginen perehdyttäminen	22
2.6 Yritysesimerkki perehdytyksen toteutuksesta	22
3 PEREHDYTTÄMIS- JA TYÖNOPASTUSPROSESSI	24
3.1 Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnitteleminen	24
3.2 Perehdytettävä	24
3.3 Työnopastuksen viisi askelta	26
3.4 Ensimmäinen askel – opastustilanteen aloittaminen	26
3.5 Toinen askel – opetus	27
3.6 Kolmas askel – mielikuvaharjoittelu	27
3.7 Neljäs askel – taidon kokeilu ja harjoittelu	28
3.8 Viides askel – opitun varmistaminen	28
3.9 Perehdyttäjän asema sekä ominaisuudet	29
3.10 Toiminnalliset menetelmät perehdytyksen tukena	30
3.10.1 Symbolit toiminnallisena menetelmänä	30
3.10.2 Suhteiden konkretisointi toiminnallisena menetelmänä	31

3.10.3 Tyhjät tuolit toiminnallisena menetelmänä	31
3.10.4 Roolinvaihto toiminnallisena menetelmänä.....	32
4 KYSELYTUTKIMUS.....	33
4.1 Grafiikkakooste ja analysointi haastattelututkimuksesta	33
4.2 Täsmäntävä haastattelu	44
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	46
LÄHTEET.....	51
LIITTEET	53
Liite 1	54
Liite 2.....	62

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Sanalla perehdyttäminen tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen saapuva työntekijä oppii tuntemaan tulevan työpaikkansa, sen tapakulttuurin, kanssansa työskentelevät ihmiset sekä työhönsä liittyvät odotukset. Perehdyttäminen tukee siis aloittelevaa työntekijää pääsemään mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä. Tästä vaiheesta käytetään termiä ”talo tutuksi”. Sen ideana on perehdyttää henkilö niin yritykseen, talon tapoihin kuin työyhteisöön. (Työturvallisuuskeskus, 2017.)

Keskeisenä osana perehdytykseen kuuluu työnopastus, eli kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Teemaan kuuluvia asioita ovat työkokonaisuus, työn sisältämät osat ja vaiheet sekä työn edellyttämät tiedot, taidot ja osaaminen. Oikeaoppisesti toteutettuna työnopastus on tärkeä ja korvaamaton osuus ennakkoivaa työsuojelua. (Työturvallisuuskeskus, 2017.)

Työntekijälle laadittavassa perehdytysuunnitelmassa tulee ilmetä työssä mahdollisesti esiintyvät vaaratekijät. Kaikkia vaaroja ei voida poistaa, mutta itse työssä tai työympäristössä havaitut vaarat ja vaaratilanteet on eliminointava tai ainakin ne on minimoitava jo ennen työn aloittamista. Erilaisiin häiriötilanteisiin sekä työntekijän työnkuvaan mahdollisesti kuuluviin puhdistus- ja huoltotoihin on laadittava selkeät kirjalliset ohjeet opastuksen apuvälineeksi. (Työturvallisuuskeskus, 2017.)

Visuaalinen opastaminen on tehokkaan oppimisen kannalta tärkeää, eli esimerkiksi poikkeavien tilanteiden ohjeistuksessa on hyvä käyttää havainnollistavia valokuvia. Toimiakseen asianmukaisesti perehdyttäjä tarvitsee ymmärrystä työsuojelulaista sekä erityisesti omaan alaansa ja työhönsä liittyvistä valtioneuvoston asetuksista, joissa on määritelty oikeaoppiset toimintatavat. (Työturvallisuuskeskus, 2017.)

Perehdytys- ja työhönopastusvaiheella on myös tärkeä rooli rasitusvammojen ennalta ehkäisemisessä. Työnantajan tulee esimerkiksi informoida työntekijää ergonomisista työmenetelmistä, -liikkeistä ja -asunnoista. Työnantajan vastuulla on myös sopimattoman henkisen kuormittumisen torjunta sekä pelisäännöistä sopiminen, kun tavoitteena on työpaikalla esiintyvän häiriökäyttäytymisen ehkäiseminen. Työsuojeluhenkilöstön asiantuntemuksen hyväksi käyttäminen on tärkeää, jotta työsuojeluasiat liittyisivät itsestään selväksi osaksi työssäoppimista. (Työturvallisuuskeskus, 2017.)

Idea tehdä opinnäytetyö rautakauppaan lähti yrityksen johtoportaalta. Rautakaupan johtaja sanoi, että yrityksen perehdytys kaipaa kehittämistä. Hänen mukaansa uudet työntekijät ovat ensimmäisinä päivinä kuin "eksyneitä lampaita". Syy tutkimukseen on se, että toimintatapoja uusien työntekijöiden perehdyttämispolussa on syytä yhtenäistää. Työnantaja halusi tietoa juuri omilta työntekijöiltään, koska he työskentelevät päivittäin käytännön perehdytyskysymysten parissa. Toimitin yritykseen kyselylomakkeen, joka sisältää 19 kysymystä. Kysymyspatteri käsittää monivalintatehtäviä ja avoimia kysymyksiä. Lomakkeen tarkoituksena on kerätä ensi käden tietoa yrityksen perehdyttämisestä sekä mahdollisista kehityskohdista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää tutkimuksen kohteena olevan rautakaupan perehdytyksessä kehityskohtia ja löytää ratkaisumalleja toimivan ja turvallisen perehdytyksen järjestämiseen. Tukeudun työtä tehdessäni teoriaan ja haastattelututkimuksesta saamaani aineistoon. Lisäksi hyödynnän omia kokemuksiani työuraltani. Työni käsittelee perehdyttämisen käsitettä, perehdytysmalleja, perehdytysprosessia, perehdyttäjän ja perehdytettävän roolia sekä kyselytutkimusta perehdytyksestä.

Tukimateriaalin hyödyntäminen perehdytyksen eri vaiheissa on tärkeää. Usein yrityksellä on valmiina opastuksessa tarvittavaa opetusmateriaalia. Niihin kuuluvat käsikirjat, manuaalit, kaaviot, pohjapiirustukset, työturvallisuusohjeet, opastusohjeet, käyttöohjeet, läheltä piti -raportit, prosessikuvaukset, esitteet, tuoteselosteet, riskien arvioinnit sekä valokuvat ja videot. (Työturvallisuuskeskus, 2017.)

Määräaikaisiin ja muihin väliaikaisiin työsuhteisiin palkataan ihmisiä kansallisuudesta riippumatta kasvavissa määrin. Kulttuuriosaamiseen pätevyityneitä henkilöitä tarvitaan, kun opastetaan ulkomaalaisia työntekijöitä. Työpaikkojen järjestämiin ammatillisiin koulutuksiin sisältyy paljon työssäoppimisjaksoja, jotka ovat monikulttuurisia. Pää tarkoitus kaikessa perehdytyksessä on se, että uusi tulokas riippumatta kielestä, kulttuurista ja tavoista kykenee mahdollisimman pian omatoimiseen työskentelyyn. (Hämäläinen & Kangas 2007, 1.)

Tehokkaasti ja laadukkaasti toteutettu kouluttaminen on lopulta kaikkien osapuolien etu. Lopullinen vastuu uusien tulokkaiden oppimisesta on viime kädessä esimiehillä. Heidän resurssinsa eivät kuitenkaan välttämättä riitä työnopastukseen, joten on asianmukaista jakaa koulutusvastuuta muillekin työyhteisöön kuuluville. (Hämäläinen & Kangas 2007, 1.)

Ei ole yhdentekevää, kuinka työntekijä perehdytetään työhönsä ja juurrutetaan osaksi työyhteisöä. Onnistunut perehdytys takaa työntekijän sopeutumisen työelämään sekä sitouttaa henkilön perehdyttäjyrytykseensä. Alati muutoksessa oleva työelämä vaatii meiltä erityyppisiä työvälineitä työstä saamiemme kokemusten prosessoimiseksi. Perehdytys on yksi näistä apuvälineistä. (Ahtiainen ym. 2011, 14 –15.)

Nykytilanteessa teollisesta yhteiskunnasta ja sille ajalle tyypillisestä työelämästä painopistettä on siirrytty kohti palvelu- ja tietotyötä. Muutos on ollut nopeaa ja syvällistä, eikä se ole vielä päätynyt. Muutoksen tuulet näkyvät leimallisesti siten, että moni ihminen työllistyy erityyppisiin asiantuntijatehtäviin. Asiaosaamisen merkitys on korostunut erityisesti sellaisissa työtehtävissä, joissa tekijät eivät koe itseään asiantuntijoiksi vaan käytännön osaajiksi. He ovat tavallaan asiantuntijoita, mutta toteuttavat asiantuntemusta käytännössä, eivätkä välttämättä miellä tai tiedosta omaa teoriaosaamistaan. (Ahtiainen ym. 2011, 14 –15.)

Työelämän hektisyys ja muutospaine tekevät asiantuntijatyöstä henkisesti kuormittavaa. Itseohjautuvuutta ja sopeutumista korostetaan. Pahimmillaan vaatimuskeskeisyys kuitenkin johtaa oma-aloitteisuuden vähenemiseen ja lyhytjänteisyyteen. Tällaisessa tilanteessa työntekijän oma kokemus pirstaloituu,

mikä vähentää työssäjaksamista. Ihminen toimii joka paikassa, myös työympäristössä oman kokemuksensa varassa. Tämä kokemus mukautuu koko ajan työläisen oman toiminnan seurauksena. (Ahtiainen ym. 2011, 14 –15.)

Mielekkään työn teon kulmapalanen on, että ihminen voi perustaa oman toimintansa henkilökohtaisesti jäsenettyyn, turmeltumattomaan sekä jatkuvasti kehittyvään kokemukseen itsestään ja elinympäristöstään. Jos tämä kokemus sirpaloituu tai menee rikki, työstä katoaa hallittavuus ja se muuttuu koko ajan vaikeammaksi. (Ahtiainen ym. 2011, 14 –15.)

Perehdytyksen alkujuuret ovat sosiaalityön, kirkon ja terapeuttisen hoitotyön alueella. Kaikkia näitä yhdistää vaativa asiakastyö, joka on henkisesti hyvin kuormittavaa nimenomaan työuransa alussa oleville. Opetustoiminta oli kokeneen ja arvostetun työntekijän nuoremmalle kollegalleen tarjoamaa neuvontaa sekä perehdyttämistä. Perehdyttämisen luonne on muuttunut ajansaatossa. Nykyajan kehittynyt perehdyttäminen on harkitsevaa ja suunniteltua vuoropuhelua. Nykyään koetaan, että perehdyttäjän ei tule olla välttämättä perehdytettävää huomattavasti pidemmän työuran tehnyt alan ammattilainen. Perehdyttäminen on tasa-arvoisempaa. (Ahtiainen ym. 2011, 15 –16.)

Perehdyttämisen painopistettä on siirretty perehdytettävän auttamiseen työn kuormittavuuteen, hankalien asiakastilanteiden kohtaamiseen sekä ammatillisen kehityksen edistämiseen liittyvissä kysymyksissä. Tutkimusten valossa perehdytyksellä on selkeä rooli työn laadun sekä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Se on yleistynyt käytettäväksi kaikilla työelämän sektoreilla. Siitä haetaan apua oman työn ymmärrykseen, kuormituksen säätelyyn, ammatillisen kehityksen nopeuttamiseen sekä työpaikan haasteiden käsittelemiseen liittyvissä kysymyksissä. (Ahtiainen ym. 2011, 15 –16.)

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajani ei halunnut nimeään julkisuuteen, joten käsittelen yritystä anonyymisti. Kyseessä on keskisuuri suomalainen rautakauppa. Yrityksen palveluksessa on n. 50 henkilöä. Asiakkaat saavat palvelua kaikkiin kodin

remontointi ja -sisustustöihin liittyen. Kauppa koostuu isosta myymäläpuolesta sekä piha-alueesta, jossa tehdään esimerkiksi asiakastilauksia. Liikevaihto toimeksiantajalla on 10-20 miljoonaa euroa.

1.3 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia perehdyttämistä yrityksessä. Pääpaino on uuden työntekijän työnopastuksessa. Tärkeimpiä tutkimusongelmiani ovat: Miten perehdytys on hoidettu rautakaupassa ja miten työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisen? ja Kuinka perehdytystä voi kehittää rautakaupassa? Opinnäytetyössä tutkitaan perehdyttämisen käsitettä, olemusta ja hyötyä. Käyn läpi perehdytysmallit sekä perehdytysprosessin etenemisen.

Lisäksi työ pitää sisällään kyselytutkimuksen ja haastattelutuloksien analysoinnin. Analysoin saamiani tuloksia ja laadin yritykselle perehdytysohjeen, jota noudattamalla voidaan kehittää toimiva perehdytysopas juuri kyseiseen kauppaan. Kyselytutkimuksen lisäksi tein täydentävän haastattelun, jotta sain tutkittavaan ilmiöön täydentävää tietoa. Tarkoitukseni ei ole laatia valmista perehdytysohjelmaa vaan antaa suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen.

Liitetiedostoista löytyvä perehdytysohje on laadittu tutkimuksesta saatujen vastausten pohjalta ja se on vapaasti räätälöitävissä yrityksen tarpeiden mukaan. Tavoitteenani ei ole ratkaista koko yrityksen perehdytyskysymystä yhdellä kertaa vaan tarjota apuväline laadukkaan perehdytysohjelman tuottamiseen. Toivottavasti opinnäytetyö kokonaisuudessaan herättää ajatuksia suunniteltaessa toimivaa perehdytystä.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu

Opinnäytetyön tutkimuksissa yleisimmin käytetty jakotapa on kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimustyyppi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa olennaista on kerätä yhteen suhteellisen iso määrä havainto-objekteja, joiden pohjalta tulokset yleistetään käsittäen koko havaintojoukkoa. Tutkimusmenetelmällä saadut tulokset ovat tyyppillisesti taulukoita ja

tunnuslukuja, joiden perusteella tehdään johtopäätökset. (Hirsjärvi ym. 2007, 127–128.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sitä vastoin tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti ja abstraktisti tulosjoukkoa. Päämääränä on havainnollistaa jotain ilmiötä, auttaa ymmärtämään tietty toimintatapa tai löytää mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä. Tärkeimpänä erona kvantitatiiviseen tutkimukseen on se, että havaintojoukko on pieni. Otettaessa jokin tapaus yksityiskohtaiseen käsittelyyn voidaan havaita samankaltaisia piirteitä myös yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2007, 155.)

Yleensä laadullinen tutkimusmenetelmä valitaan metodiksi silloin, kun ilmiötä ei tunneta tarkasti, eli ei tunneta syitä, jotka selittävät tutkimuksen objektina olevan ilmiön. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” Sen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä samalla tavalla kuin määrällinen tutkimus, jonka pohjalla on usein iso määrä tieteellistä teoriaa ja todistettavissa olevaa fakta-aineistoa. (Kananen 2014, 16.)

Laadittaessa kvantitatiivista tutkimusta, täytyy tehdä oikeat kysymykset, koska ilmiö tunnetaan. Päinvastoin, kun ilmiö ei ole tunnettu, niin ei ole mahdollista tehdä eksakteja kysymyksiä. Kyseisen opinnäytetyön luonne on kvalitatiivinen. Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska kyseessä olevasta ilmiöstä ei ole tarkkaa tietoa. Olen siis tutkija, joka haluaa tutkia ilmiötä syvemmin. (Kananen 2014, 16.)

Kun toteutan tutkimuksen, minulla on mahdollisuus saada riittävä näkemys tutkittavista asioista. Opin tunnistaman ja tietämään juuri kyseiseen asiakokonaisuuteen liittyviä ongelmia ja mahdollisia ratkaisumalleja. Työn hedelmänä on kokonaisvaltainen ymmärrys rautakaupan perehdytyksestä ja sen mahdollisista kehityskohdista. Aineistoa käsitellään monipuolisesti.

Aloittaessani opinnäytetyötä laadin kyselylomakkeen, jonka kartoittavat kysymykset valitsin tarkkaan etukäteen. Toimitin sen yrityksen työntekijöille. Saadessani vastaukset siirsin ne tietokoneelle sekä laadin niistä havainnollistavat grafiikat. Sen jälkeen kirjoitin vastaukset auki. Lukijan näkökulmaa ajatellen on hyvä, että vastaukset ovat luettavissa sekä

visuaalisessa että kirjallisessa muodossa. Lukijalle muodostuu kattava kokonaiskäsitys tutkimusongelmista, kysymyksistä, vastauksista, tutkimusanalyysistä sekä omista pohdinnoistani.

Tutkimuksen analyysimenetelmä on case-tutkimus. Case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka hyödyntää monipuolisesti hankittua tietoa analysoimaan tiettyä tapahtumaa tai toimintaa rajatussa viitekehyksessä. Ideana on siis tutkia intensiivisesti sosiaalista kohdetta, esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia, yhteisöjä. Tutkimuksen objekteina voivat olla esimerkiksi kohteiden taustalla vaikuttavat tekijät, ajankohtainen ilmiö, ympäristötekijät sekä sisäiset tai ulkoiset vaikuttimet. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2017.)

Ei puhuta vaan yhdestä tekijästä vaan yleensä kysymys on monen vaikuttavan tekijän summasta. Niistä pyritään saamaan mahdollisimman kattava, yksityiskohtainen ja virheetön kuvaus. Case-tutkimukset ovat luonteeltaan syvätutkimuksia (in-depth investigations). Ne antavat tutkimuskohteestaan tarkasti jäsenneilyn kuvan. Käyttötavasta riippuen tutkimuksen pääpaino voi olla kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteessa tai jollakin sen osa-alueella. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2017.)

Verrattaessa case-tutkimusta survey-tutkimukseen, on niiden erona se, että surveyllä tutkitaan vähäistä muuttujajoukkoa suuressa, mutta tarkkaan määrittelyssä aineistossa. Case-tutkimuksella taas pyritään selvittämään hyvin rajattua suppeaa kohdetta määrittelyllä aineistolla. Tutkimustapa on erityisen hyödyllinen, kun halutaan laadukasta taustainformaatiota. Intensiivisenä menetelmänä sen avulla saadaan esiin oleellisia syitä, tapahtumasarjoja ja riippuvuussuhteita, joihin muilla tutkimusmetodeilla voidaan myöhemmin kohdistaa tarkempaa huomiota. Tutkimussuuntaa käytetään usein alustavana tutkimusmenetelmänä valmisteltaessa myöhemmin samasta aiheesta lisätutkimuksia. (Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2017.)

1.5 Otantamenetelmä ja sen perustelu

Otantamenetelmä on ns. yksinkertainen satunnaisotanta (simple random sampling). Käytettäessä tätä menetelmää kaikilla perusjoukon havaintoyksiköillä on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Yksinkertainen satunnaisotanta etenee askel kerrallaan. Ensimmäisessä vaiheessa tutkijalla täytyy olla hallussa lista kaikista perusjoukon havaintoyksiköistä (ns. otantakehikko). (Menetelmätietovaranto, 2003.)

Tässä tutkimuksessa otantakehikkona on rautakaupan työntekijät. Jokainen kyselyyn vastannut työntekijä on havaintoyksikkö, joka antaa oman painoarvonsa kyselyn tulokseen. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 50. Valitsin yksinkertaisen satunnaisotannan, koska nimensä mukaisesti se on periaatteiltaan helppo ymmärtää ja on usein myös suhteellisen helposti toteutettavissa. Kyselylomakkeen laatimiseen meni kohtalaisen paljon aikaa, mutta kun sain vastaukset käsiini, niin ne olivat nopeasti siirrettävissä tietokoneelle jatkoanalyysiä varten. Kyselytuloksista on myös helppo muodostaa nopeasti johtopäätöksiä. Vastaaajajoukko on haluttua pienempi, mutta haastattelun tuloksia voidaan pitää silti relevanttina.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttämisen käsite

Suomen lainsäädäntö, perinteen velvoittaminen sekä yhteiskuntavastuun ja järkevyyden periaate ovat ajaneet yrityksiä pohtimaan perehdytyskysymyksiä sekä kehittämään perehdyttämistä. Seuraavat käsitteet ja vaatimukset ovat ohjanneet työnantajia työntekijöiden perehdyttämiseen:

- Työn hallinnan edistäminen
- Sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön
- Sitouttaminen
- Tuloksellisuus ja kannattavuus
- Työhyvinvointi
- Organisaation uudistaminen
- Työntekijän koko kapasiteetin hyödyntäminen
- Sisäänajo
- Organisaation strategian toteuttaminen
- Johtamisen väline
- Muutos, kehittyminen
- Säilyttäminen, uudistaminen
- Vähemmän virheitä
- Turvallisuus
- Menestyminen
- Työtehtäviin oppiminen
- Osaamisen jakaminen (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Perehdyttämisen käsitteestä vallitsee yksimielisyys. Käsitteen sisältö ja merkitys on kuitenkin muuttunut paljon historian aikana. Se myös tarkoittaa eri asioita organisaatiosta riippuen. Miten perehdytys kussakin yrityksessä koetaan, riippuu paljolti siitä, kuinka se jäsentyy yrityksen strategiaan ja muuhun toimintaan. Se on pieni, mutta elintärkeä osa liiketoimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Perehdyttäminen käsitteenä tarkoittaa työpaikalla tapahtuvaa työntekijän vastaanottoa ja työsuhteen alussa tapahtuvaa oppimisjaksoa. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan itsensä tärkeäksi palaseksi työyhteisöä. Työnopastuksella taas tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä koulutustoimintaa, joka helpottaa uusien työtehtävien haltuun ottamisessa. Työnopastus tähtää työn sisällölliseen hallintaan ja mahdollistaa työntekijän itsenäisen työskentelyn. (Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Perehdyttäminen nähdään kasvavissa määrin yleisterminä, johon sisältyy myös työnopastaminen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia mahdollisia toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä toimintatavat. Hänen odotetaan myös oppivan työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat sekä tulevaan työhönsä liittyvät odotukset ja tehtävät. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Todellisuudessa käsite on laajentunut pitäen sisällään sekä työopastuksen että niin kutsutun alku- ja yleisperehdyttämisen. Termiä käytetään yleisesti myös silloin, kun työnkuva muuttuu osin tai kokonaan työympäristön säilyessä samana. Perhevapaa, pitkä sairausloma tai muu pitempi poissaolo tutusta työstä herättää kysymysmerkkejä perehdyttämisen tarpeesta työntekijän työhön paluussa. Perehdyttämisen käsite ei ole enää vankkumaton vaan se nähdään nykyään yleisenä käsitteenä. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdyttämiseen sisältyy kaikki mahdolliset toimenpiteet ja tukitoimet, joiden avulla uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltainen osaaminen edistyy ja työympäristö ja -yhteisö kehittyvät. Tarkoitus on, että tulokas saa parhaan mahdollisen startin uudessa tehtävässään ja kykenee mahdollisimman pian työskentelemään ilman ohjausta. alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Perehdytys ei koske vain uutta työntekijää vaan kehittää parhaimmillaan koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu erilaiset käytännön toimet, jotka auttavat alkuun työssä. Tavoitteena on kehittää tulokkaan osaamista, opastaa työtehtäviin, sopeuttaa työympäristöön ja koko organisaatioon. Onnistuneessa perehdyttämisessä otetaan huomioon tulokkaan osaaminen ja pyritään

hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo oppimisprosessin aikana. Hyötyjiä ovat niin työnantaja, tulokkaan koko työyhteisö kuin tietysti ohjattava itse. (Kupias & Peltola 2009, 19 –20.)

Viime kädessä perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla. Perehdyttämisen tukemiseen ja käytännön toteuttamiseen osallistuu kuitenkin usein muitakin tahoja; henkilöstöammattilaiset, erikseen nimetyt perehdyttäjät ja työyhteisöön kuuluvat muut jäsenet. Kaikkea tietoa ei pystytä opettamaan aluksi vaan työntekijä siirtyy vähitellen yleisen koulutuksen piiriin. (Kupias & Peltola 2009, 19 –20.)

On tärkeää huomata, että perehdyttäminen ei sisällä pelkästään uuden oppimista. Ideaalitalanne on, että se auttaa työntekijää löytämään, kehittämään, havaitsemaan ja hyödyntämään aiempaa kompetenssiaan. Kansantaloudelliset hyödyt ovat merkittävät. Perehdyttämisen avulla luodaan edellytykset työntekijän kunnossa pysymiseen, työtyytyväisyyteen, sairaspöissaolojen vähenemiseen, ja työn tuottavuuden kasvuun. Kunkin työpaikan on itse mietittävä työnteossa kehittymisen mahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 19 –20.)

2.2 Työturvallisuuslain määritelmä työnopastuksesta

Työturvallisuuslaki 2002/738 sanoo opastuksesta seuraavaa:

14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

14 § 1 mom. Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

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

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

(Työturvallisuuslaki 738/2002 2:14.1§)

2.3 Ensimmäisen päivän perehdytysohjelma

Perehdyttäjä selvittää perehdytettävälle oppimishjelman pääkohdat valintansa mukaan joko etukäteen tiedottaen tai ensimmäisen päivän aluksi. Jos työpaikka ja -yhteisö eivät ole perehdytettävälle entuudestaan tuttuja, ei välttämättä kannata kuormittaa työntekijää valtavalla tietomäärällä. Ihminen ei kykene sisäistämään kovinkaan suuria tietomääriä kerralla, varsinkin jos omaksuttavat asiat ovat vieraita. Olennaista on keskittyä keskustelun avulla sellaisiin asioihin, jotka ovat tärkeitä oppia välittömästi. Seuraavina päivinä voidaan kerrata ja toistaa samoja teemoja, jotta ne jäävät pysyväismuistiin. (Hämäläinen & Kangas 2007, 10.)

Ensimmäinen päivä voidaan toteuttaa monellakin tavalla. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että vasta-alkajaa ei jätetä oman onnensa nojaan. Harjoittelija kulkee kokeneemman mukana, seuraa häntä ja muita työntekijöitä. Tärkeintä on, että uusi henkilö kysyy, keskustelee ja kuuntelee paljon. Sopivia oppimistavoitteita ovat esimerkiksi, että tulokas oppii liikkumaan työtiloissa, tietää ja osaa etsiä yleisimmin käytetyt työvälineet ja saa kokonaiskuvan tulevista työtehtävistään ja -kavereistaan. (Hämäläinen & Kangas 2007, 10.)

Ammattitaidottoman tulokkaan opastaminen aloitetaan vähitellen portaittain, riippuen tulokkaan lähtötasosta. Opittavaa on paljon. On validia laatia hänelle tarkka perehdyttämishjelma sekä noudattaa tarkasti sitä. Parhaimmillaan hän pääsee työskentelemään itsenäisesti jopa ensimmäisenä päivänä. Hänen on tiedettävä, mistä löytää tarvittaessa nopeasti vastaukset kysymyksiinsä. Vaikkapa yhdyshenkilöiden nimet, puhelinnumerot, hätänumerot, ensiapukaapin paikka jne. on syytä olla tiedossa. Työhön mahdollisesti kuuluvat riskitekijät ja niihin varautuminen on tärkeää ottaa esille jo perehtymisprosessin alussa. (Hämäläinen & Kangas 2007, 10.)

2.4 Perehdyttämisen hyödyt

Oikein hoidettuna perehdytys luo vahvan ja toimivan perustuksen työhön ja siinä kehittymiseen. Tulokas omaksuu monipuolisesti tietoa, jota hän tarvitsee työuransa alkuvaiheessa. Tärkeää on, että uusi tekijä omaksuu mahdollisimman tehokkaasti uusia asiakokonaisuuksia, jotta hän kykenee toimimaan itsenäisenä osana työyhteisöä. Alkuperehdytyksen avulla pyritään rakentamaan myönteinen asennoituminen uuteen työyhteisöön. Se vie aikaa mutta maksaa itsensä varmasti moninkertaisesti takaisin tulevaisuudessa.

Tapaturmat ja vahingot sattuvat yleensä juuri vasta-alkajille. Siksi työturvallisuusasioita ei kannata unohtaa perehdytyksessä. Tulokas saattaa myös pohtia, onko kyseinen työpaikka häntä varten. Myönteinen ensivaikutelma ehkäisee tulokkaan vetäytymistä heti ensimetreillä. Hänet on tärkeää toivottaa lämpimästi tervetulleeksi. Jos tulokas tuntee olevansa epämääräinen, jopa häiritsevä palanen organisaatiossa, hänen työmotivaationsa todennäköisesti heikentyy. Poissaolojen määrää voidaan ratkaisevasti vähentää, kun ilmapiiri uutta tulokasta kohtaan on alusta pitäen hyväksyvä.

Huonosti hoidettuna perehdyttäminen myös synnyttää turhia kustannuksia. Sekaannukset, tapaturmat, hävikki ja kasvavat poissaolot sekä työntekijän osaamispuutteet voivat olla valtava kuluerä organisaatiolle. Yrityskuva tarkoittaa mielikuvaa, mikä ihmisillä on jostain yrityksestä. Ihmisten kertomukset ja omat kokemukset vaikuttavat olennaisesti tähän mielikuvaan. Harjoittelijoiden

kertomukset vaikuttavat siihen, miten ulkopuolinen kokee yrityksen toiminnan. Jos esimerkiksi työuralle vastavalmistunut opiskelija kuulee negatiivisia uutisia työpaikasta, hän saattaa hakeutua muualle. (Hämäläinen & Kangas 2007, 5.)

2.5 Perehdyttämismallit

Monissa yrityksissä on edelleen vallallaan käsityömäinen, perinteinen ”kädestä pitäen” -opastus, jossa mestari opettaa oppipoikaa. Jokainen tulokas yksilöidään ja opastusta voidaan säätää parhaan oppimistuloksen aikaansaamiseksi. Kun vaihtuvuus työpaikoilla on kuitenkin tänä päivänä hyvin yleistä, tehokkuuden nimissä suositaan massatuotantomaista perehdyttämistä. Perehdyttäminen jaetaan yleisesti viiteen kategoriaan. Perehdyttämistapa valitaan tilanteen mukaan. Tulokkaan lähtökohdat ja oppimistarpeet määrittelevät valitun tyylin. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

2.5.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisen synonyymi on käsityömäinen perehdyttämiskonsepti. Lähtökohtana opetusmetodille on se, että esimerkiksi esimies, tai muu työnjohdosta vastaava henkilö ottaa uuden työntekijän huostaansa, antaa mahdollisimman tarkan kuvan työstään ja pyrkii parhaansa opastamaan uuden työn saloihin. Perehdyttäminen on vaiheittaista ja siinä edetään pienin askelin. (Kupias & Peltola 2009, 36 –37.)

Tässä perehdyttämiskonseptissa korostuu työntekijän yksilöllisyys. Perehdyttäjälle jokainen tulokas on ikään kuin uusi alku. Kun aikaisempi opetettava on koulutettu asianmukaisesti, tilalle astuu uusi oppija. Oppimistulokset ovat joko erittäin hyvät tai todella huonot. Kun tapahtuu onnistunut oppimisprosessi, ohjaaja osaa ohjailla tulokasta oikein ja tietää mistä puhuu. Oppija tuntee olonsa turvalliseksi ja tärkeäksi palaseksi työyhteisöä. Epäpätevä mentori taas vähättelee tulokasta, ja hän saa pärjätä omillaan. Hän on epävarma eikä hänellä ole riittävästi kompetenssia. (Kupias & Peltola 2009, 36 –37.)

2.5.2 Malliperehdyttäminen

Kun halutaan yhdenmukaistaa perehdytystä, tehostaa sitä ja kouluttaa perehdyttäjiä, standardoidaan perehdytys massatuotannoksi. Tällöin syntyy erilaisia opetusmetodeja, joten tätä konseptia voi kutsua malliperehdyttämiseksi. Olennaista on selkeä työnjako sekä opetusmateriaalien keskittäminen organisaatioiden sisäisiin tarpeisiin. Kyseisiä tietokantoja ovat esimerkiksi perehdyttämishjelmat, muistilistat perehdyttäjille, tulokasoppaat sekä yhteiset pelisäännöt. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Yleisesti henkilöstöosasto ottaa isoa roolia perehdyttämisen kehittämisessä. Se saattaa järjestää "tervetuloa taloon"- tilaisuuksia ja luoda tärkeää tukimateriaalia organisaation hyväksi. Mallinnusta tapahtuu myös ruohonjuuritasolla työyksiköiden tasolla, eikä vastuu ole pelkästään henkilöstöosastolla. Yrityksen etu on yhtenäistää perehdytystä. Se tulee halvemmaksi, sitoo resursseja sekä vähentää paperinpyörittelyä. Kannattaa kuitenkin muistaa, että laadukkaatkaan mallit eivät toimi, ellei perehdyttäjä ole ammattilainen. Perehdytyksen onnistuneisuus – ja myös epäonnistuminen – riippuu viime kädessä yksittäisistä koulutushetkistä. Ohjeet, raamit ja mallit tietenkin tukevat olennaisesti perehdyttäjien työtä. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

2.5.3 Laatuperehdyttäminen

Perehdyttämisessä on aina olemassa riski, että se kehittyy liian kaavamaiseksi eikä organisaatiossa olevia kehitystarpeita oteta riittävästi huomioon: totutaan toimimaan koko ajan tietyllä tavalla eikä osata sopeutua muuttuvaan aikaan. Silloin on syytä siirtää päävastuu perehdyttämisestä keskusjohdosta työyksiköille ja tiimeille, joilla on eniten edellytyksiä joustaa ja kehittää laatuperehdytystä. Pahin skenaario on se, että vastuu siirtyy tiimeille, mutta kellään yksikössä ei ole aikaa ja kompetenssia vastaanottaa sitä. Tärkeintä on, että kehittämisestä vastaavilla yksiköillä on todellista intoa kehittää prosesseja. Esimies on avainasemassa, kun kehitetään yksikkö- ja tiimikohtaista perehdyttämistä. Yleensä tiimistä löytyy kuitenkin perehdyttäjä, jolle siirretään toiminnan päävastuu. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Parhaimmillaan vastuu jakautuu tasaisesti koko joukkueen kesken, eikä vastuu nouse yhden kohdalla liian suureksi. Perehdyttämisprosessia täytyy seurata jatkuvasti, jotta kehittyminen on mahdollista. Kyseisen perehdyttämismallin positiivisia puolia ovat tiimin tuottama ajantasainen perehdyttäminen, joka on heti tulokkaan käytettävissä. Tulokas tuntee olonsa heti tervetulleeksi. Laaturerehdyttämisen vaarana on se, että jos tiimin vastuu korostuu, kukaan ei ole päävastuussa toiminnasta. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

2.5.4 Räättälöity perehdyttäminen

Räättälöidyssä perehdyttämisessä yhdistyvät sekä massatuotanto että prosessien jatkuva kehittäminen. Massaräättelöinnin keskeinen idea on se, että yrityksen tuotteet jaetaan moduuleiksi, joita voidaan yhdistellä erilaisiksi tuote- ja palveluvariaatioiksi. Räättälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämiseen olennaisesti kytkeytyvät palvelut sekä tuotteet mukautetaan kunkin tulokkaan henkilökohtaisia tarpeita kunnioittaen. (Kupias & Peltola 2009, 40 –41.)

Moduuleiden tekemisestä ja tuottamisesta vastaavat eri organisaation osat, pääasiallisesti henkilöstöhallinto sekä yksittäiset pienet työyksiköt. Koordinoijalla täytyy olla näkemystä asioihin sekä kykyä soveltaa tietoa tulokkaan lähtökohdista käsin. Hänellä on toimiva kontaktiverkosto myös perehdytysverkoston muihin osapuoliin. Tässä koulutusmallissa perehdyttäminen ei ole valmis tuote, joka käydään läpi jokaisen tulokkaan kanssa aina samalla kaavalla. Täytyy ottaa huomioon opetettavan henkilön aikaisempi osaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 40 –41.)

Vuoropuhelu sekä tulokkaan että mentorin kanssa on tärkeässä osassa. Räättälöidyssä perehdyttämisessä siirrytään dialogisen perehdyttämisen suuntaan. Räättälöinti edellyttää, että koko työyhteisö on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Etuna on se, että perehtyjää kuunnellaan paljon, mikä saa hänen tunteaan osaksi työyhteisöä. Haittapuolena on se, että tulokas sitoutuu itse oman perehdytysohjelman tekemiseen. Tämä vaatii koordinaattorilta lisäresursseja. (Kupias & Peltola 2009, 40 –41.)

2.5.5 Dialoginen perehdyttäminen

Kun tulokas tulee töihin ennalta määrättyyn tehtävään, jossa tarvitaan tarkkaan määriteltyä osaamista, on mahdollista suunnitella tarkasti perehdytysohjelma. Aina näin ei ole, vaan tulokas tulee tehtävään, jonka hän itse muokkaa oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden määrittelemänä. Tällaisessa tilanteessa voidaan puhua sekä työnantajan että uuden tekijän yhteistyöstä, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus oppia ja kehittyä koko prosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

Oppiminen elää jatkuvasti. Tässä tilanteessa perehdytysuunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Hänen asiantuntemustaan hyödynnetään ja oppimisen päävastuu on hänellä itsellään. Perehdytysmallissa korostuu tulokkaan kuuntelu sekä hänen omien mielipiteiden huomioonottaminen. Organisaatiosta löytyy aina asioita ja arvoja, jotka eivät muutu, joten niistä on hyvä tiedottaa tulokkaalle. Tämä perehdytysmalli on sen luonteinen, koko verkosto - työntekijät mukaan lukien asiakkaat ovat osallisia oppimisprosesseissa. Kaikkien osapuolien syytä hallita keskustelutaito. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

2.6 Yritysesimerkki perehdytyksen toteutuksesta

Seuraavassa on Widisys Oy:n toimitusjohtajan Matti Ärmäsen kertomus yrityksensä perehdytyksestä:

Widisys Oy tarjoaa yrityksille langattoman viestinnän ratkaisuja, joilla parannetaan vuorovaikutteista asiakaspalvelua. Yritys on perustettu syksyllä 2006 ja siellä on kolme työntekijää. Perustajaosakas, omistaja ja toimitusjohtaja palkkasivat ensimmäisen työntekijän vuoden 2007 alussa.

Perehdyttäminen tapahtuu ilman erityisiä suunnitelmia tai muistilistoja. Uusi järjestelmäasiantuntija huolehti oman tietokoneensa käyttöönotosta ja huone kalustettiin yhteisvoimin. Varsinainen työnopastus tapahtuu yhdessä työskennellen. Toimitusjohtaja kertoi kehittämistään ja ylläpitämistään tuotteista ja palveluista sekä luovutti teknistä kehittämis- ja ylläpitovastuuta vähitellen

uudelle työntekijälle. Yritykseen perehdyttäminen alkoi jo työhaastattelussa ja sitä syvennettiin käymällä yhdessä läpi yrityksen liiketoimintasuunnitelma.

Seuraava uusi työntekijä tuli tammikuussa 2008. Hänen rekrytointinsa perusteena oli lisäosaamisen hankkiminen yritykselle ja tehtävä oli tuotemarkkinointijohtaja. Samalla hänestä tuli osakkuuden myötä partneri yritykseen. Yritykseen perehdyttäminen oli hoidettu jo luottamuksellisten rekrytointineuvottelujen aikana ja se syveni henkilön tultua yrityksen palvelukseen. Työnopastusta antoivat molemmat aiemmat työntekijät.

Uusi työntekijä toi yritykseen kokemustaan palveluiden tuotteistamisesta ja markkinoinnista. Perehdyttäminen on molemmin suuntaista. Myös työntekijä voi antaa palautetta ja ideoita prosessien kehittämiseksi. Perehdyttäminen on hyvin interaktiivista toimintaa. (Toimitusjohtaja Matti Ärmänen, 29.9.2008.) (Kupias & Peltola 2009, 42–43.)

3 PEREHDYTTÄMIS- JA TYÖNOPASTUSPROSESSI

3.1 Perehdyttämisen ja työnohastuksen suunnitteleminen

Perehdytykseen pätee samat lainalaisuudet kuin muuhunkin työntekoon. Huolellinen ennakovalmistautuminen säästää itse perehdytyksen toteutukseen käytettävää aikaa. Hyvä lähtökohta on tulokkaan oppimistarpeiden ja -tavoitteiden huolellinen kartoittaminen ja määrittelemine. Vastauksia voi etsiä esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Millainen on opastettava henkilö? Mitä hän tietää tästä aihe-alueesta aikaisemman kokemuksensa perusteella vai onko kaikki aivan uutta? Mitä hänen on olennaista ja tärkeää oppia juuri nyt ja millä tasolla? Tarvitaanko pinnallinen vai syvällinen perehdytys? Riittääkö, että hänellä perusnäkemys asiasta? (Hämäläinen & Kangas 2007, 14.)

Kun tavoitteet ovat selvillä riittävän hyvin, voidaan alkaa suunnitella itse opastustilannetta. Opastustilanteeseen kuuluvia asioita ovat läpikäytävät asiakokonaisuudet, opetustapa ja apuvälineet, oppimistuloksien seuranta ja opitun varmistaminen. (Hämäläinen & Kangas 2007, 14.)

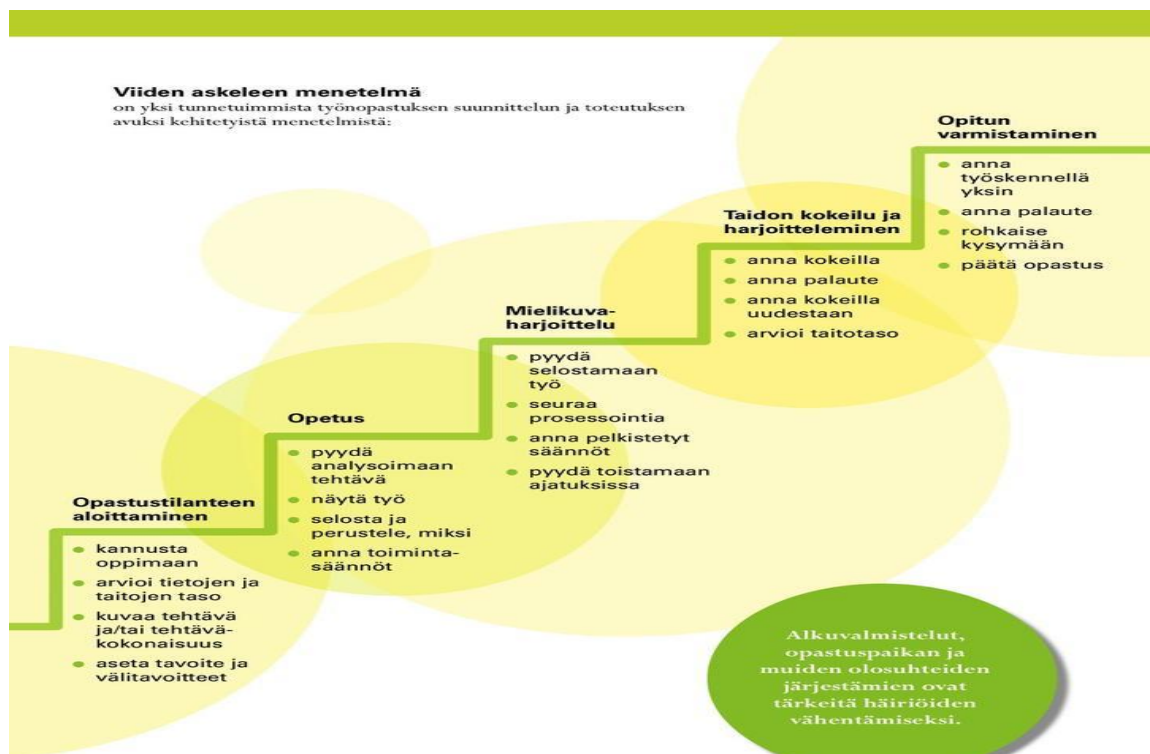
3.2 Perehdytettävä

Perehdytettävän henkilökohtainen aktiivisuus on kaiken toiminnan perustana onnistuneessa perehdyttämisessä. Loppujen lopuksi vastuu perehdyttämisen onnistumisesta tai mahdollisesta epäonnistumisesta on työntekijällä itsellään. On tärkeää ottaa huomioon, että esimerkiksi pelko- ja jännitystilat estävät oppimista. Perehdytettävän täytyy tuntea olonsa rennoksi, jotta oppiminen on tehokasta. (Lahden AMK, 2007.)

Joskus on tilanne, että työntekijä on aikaisemmin omaksunut väärin jonkin ajattelu- tai työtavan. Se saattaa olla esteenä uuden oppimiselle. Käytännön kokemus aina riittää. Monet käsitteet sekä uudet asiat avautuvat työntekijälle vasta, kun hän keskustelee niistä ensin muiden kanssa. Oppijan kannalta tärkeintä on tietää, mitä juuri häneltä odotetaan juuri kyseisessä työtehtävässä. (Lahden AMK, 2007.)

Aiemmat kokemuksemme sekä osaamisemme määrittelevät jatkuvasti oppimistamme. Kokemus- ja osaamismaailmamme kertovat meille, mikä on tärkeää ja mitä edes kykenemme omaksumaan. Ajatusmaailmassamme opimme jatkuvasti uutta vanhan päälle. Siksi täytyy tiedostaa vanha, jonka päälle rakennamme uutta tietovarastoa. Emme välttämättä edes tiedosta, kuinka paljon itse asiassa tiedämme tai osaamme. Perehtyjän täytyy voida tuoda esille aiempaa osaamistaan sekä kokemuksiaan. Hänelle voidaan esittää kysymyksiä: ”Onko tämä asia sinulle tuttu aikaisemmista työpaikoistasi?” tai ”Kerro, mitä tiedät tästä asiasta ennestään?” (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Parhaimmillaan tietoperusta toimii kuin ponnahtuslautana kaiken uuden sisäistämiseksi. Uusi tieto saa enemmän merkitystä, kun se voidaan mieltää omaan tuttuun kokemusmaailmaan. Joskus aikaisempi osaaminen toimii esteenä oppimiselle. Se saattaa olla ristiriidassa uuden informaation kanssa. Silloin voi esiintyä muutosvastarintaa. Se on ilmiönä joko myönteinen tai kielteinen. Muutosvastarinta voi tulla kyseeseen silloin, kun hyvin kokenut työntekijä siirtyy toiseen työpaikkaan ja siellä tehdään asioita eri tavalla kuin mihin on totuttu ehkä kymmenien vuosien aikana. (Kupias & Peltola 2009, 127.)



Kuva 1 Viiden askeleen menetelmä

3.3 Työnopastuksen viisi askelta

Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen apuvälineiksi on olemassa lukuisia metodeja, yksi tunnetuimmista menetelmistä on ns. viiden askeleen menetelmä. Menetelmää ei ole pakko noudattaa kurinalaisesti, vaan sitä voi muokata perehdytystilanteen mukaisesti. Ennen ensimmäisen askeleen ottamista on kuitenkin tehtävä alkuvalmistelut huolella. Tämä säästää aikaa itse opastustilanteessa. Paikan ja ajan huolellinen varaaminen ja rauhoittaminen ehkäisevät häiriöitä opetushetkessä. Opastajan on syytä hakea tarvikkeet ja apuvälineet valmiiksi, tällöin opastukseen varattua aikaa ei tuhlaannu hukkaan. Muistilista helpottaa asioiden hahmottamisessa. (Hämäläinen & Kangas 2007, 14 –15.)

3.4 Ensimmäinen askel – opastustilanteen aloittaminen

Oppimistulosten kannalta on olennaista vahvistaa myönteistä asennoitumista työssäoppimiseen. Opastajalla on selkeä rooli tässä asiassa. Hänen tulisi pyrkiä heti ensi hetkestä alkaen luomaan kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jolloin tulokas tuntee voivansa kysyä helposti lisää. (Hämäläinen & Kangas 2007, 15.)

Ensimmäisessä vaiheessa on hyvä selvittää aihe, oppimistavoitteet sekä opetettavan lähtötaso. Jos aiheena on vaikkapa työmenetelmä, johon opastettava kertoo omaavansa kokemusta, kouluttaja voi pyytää häneltä työnäytteen. Jos asia on jo hallussa, aikaa on turha käyttää kyseisen asian opetteluun, vaan resurssit kannattaa käyttää muihin aiheisiin. Jos osaamispuutteita ilmenee, kannattaa edetä siten, että mitään opetusvaihetta ei oiota. Näin varmistetaan paras mahdollinen oppimistulos. (Hämäläinen & Kangas 2007, 15.)

3.5 Toinen askel – opetus

Toisen askeleen tarkoituksena on, että opastettava omaksuu tulevaan työtehtäväänsä liittyvät keskeiset ohjeistukset. Laaja kokonaisuus kannattaa jakaa pienempiin osiin. Opastaja opastaa yhden vaiheen kerrallaan ja osallistaa opastettavaa yhdessä tekemiseen ja keskusteluun mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hämäläinen & Kangas 2007, 15.)

Mentorin vastuulla on, että edetään pala palalta, jotta mikään asia ei jää opettamatta. Opastaja voi esittää tietämätöntä ja kysyä oppilaaltaan vastauksia työhön liittyviin kysymyksiin. Opastajan ei kannata olla koko ajan esillä, vaan hänen kannattaa harkitusti antaa tilaa myös toiselle osapuolelle. Kun opastettava otetaan mukaan aktiivisesti, eli hänen näkemyksiään kuunnellaan sekä häneltä pyydetään työnäytteitä, opastaja pystyy samalla arvioimaan oppimistuloksia. Hän huomaa tarttua sellaisiin asioihin, jotka vaativat toimenpiteitä ja korjaamista. (Hämäläinen & Kangas 2007, 15.)

3.6 Kolmas askel – mielikuvaharjoittelu

Mielikuvaharjoittelun johtoajatuksena on fokusoida ajatukset itse työntekoon ja mahdollisimman hyvään suoriutumiseen. Tämä kehitysaskelen tarkoituksena on viimeistellä ihmisen sisäiset mallit. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan mielen luomia ajatusmalleja tosielämästä. Ne ovat ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Käytämme päivittäin tiedostamatta lukuisia sisäisiä malleja. (Hämäläinen & Kangas 2007, 16.)

Harjoittelun avulla syntyneet mallit ohjaavat ammattitaitoisen ihmisen toimintaa, eikä hänen tarvitse enää opetella niitä. Tätä taitoa voi opetella esimerkiksi siten, että opastaja pyytää opastettavaa kuvaamaan vaihe vaiheelta jokin tilanne, jota opastettava on juuri harjoitellut. Opastettava keskittyy ainoastaan tehtävästä kertomiseen. Hän joutuu samanaikaisesti pohtimaan, mitkä ovat hänen työvälineensä, mikä on etenemisjärjestys sekä mikä on missäkin vaiheessa olennaista. Hän harjoittelee ajatuksissaan – se on kirjaimellisesti mielikuvaharjoittelua. (Hämäläinen & Kangas 2007, 16.)

3.7 Neljäs askel – taidon kokeilu ja harjoittelemine

Taitojen omaksumisessa tärkeintä on käytännön tekeminen. Tämän opastusvaiheen tarkoituksena on harjaannuttaa kokeilemiseen ja tekemiseen. Opastettava tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuun omalla työtahdilla. Opastajan tehtävä on vain seurata sivusta tilannetta. Työn valmistuttua opastettava tekee suorituksesta itsearviointin. Tämän jälkeen opastaja kertoo tilanteesta oman näkemyksensä. (Hämäläinen & Kangas 2007, 16.)

Idea on se, että kun opastettava joutuu itse pätkäilemään tuloksia, hänen itsetuntemuksensa kehittyy. Kun kumpikin on tehnyt oman arvionsa, sekä perustellut ne, käydään tasavertainen rakentava keskustelu, jossa kumpikin saa palautetta. Harjoittelua voidaan jatkaa, jos siihen ilmenee tarvetta. (Hämäläinen & Kangas 2007, 16.)

3.8 Viides askel – opitun varmistaminen

Opastaja ja opastettava seuraavat oppimiskäyrää koko koulutusprosessin ajan. Lopuksi voidaan varmistaa oppimistavoitteiden saavuttaminen. Jos tavoite on esimerkiksi se, että uusi tekijä omaksuu riittävät tiedot ja taidot hoitaa hänelle suunnatut työtehtävät itsenäisesti, varmistamisen aika on tässä vaiheessa. Opastettava työskentelee yksin, ja häntä tarkkaillaan satunnaisesti ohjaajan toimesta. (Hämäläinen & Kangas 2007, 16.)

Oppija saa kokeilla oppimiaan taitoja muissakin samankaltaisissa oppimistilanteissa. Häntä voidaan myös pyytää opastettavaa opettamaan oppimansa tehtävä toiselle. Tilannetta voidaan seurata ja tehdä tarvittavia tulkintoja. Tässä kehitysaskeleessa voidaan havaita, onko asiat omaksuttu pinnallisesti vai syvällisesti. (Hämäläinen & Kangas 2007, 16.)

3.9 Perehdyttäjän asema sekä ominaisuudet

Perehdyttämisen hyvyys ja samalla huonous punnitaan loppujen lopuksi yksittäisissä koulutustilanteissa. Vaikka itse perehdytysjärjestely, työnjaot, materiaalit ja muut perehdytykseen liittyvät apuvälineet olisivat todella puntaroituja ja loppuun asti hiottuja, viimeinen ja tärkein kulmapalanen oppimisketjussa on yksittäinen oppimistilanne. Opettajan taitamattomuus pahimmillaan vesittää tarkkaan mietityn ja rakennetun perehdyttämiskonseptin. Luonnollisesti, jos asia käännetään toisin päin, niin taitava toiminta voi pelastaa muuten kehnosti johdetun perehdyttämisen. Ei ole siis yhdentekevää, kenen vastuulle annetaan uuden tulokkaan maksimaalinen oppiminen. (Kupias & Peltola 2009, 140 –141.)

Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa uutta tekijää onnistumaan uudessa työssä ja saamaan mahdollisimman hyvä startti. Perehdyttäjän on hyvä sisäistää seikka, että hän on palvelutehtävässä. Parhaimmillaan hän osaa sopeutua kunkin opetettavan tasolle, jos se kehittää oppimistuloksia. Ihmiselle on luontaista asettua hiukan toisen yläpuolelle, eli asiantuntijan rooliin. Ei-tietämisen position harjoittelu vaatii taas enemmän ponnisteluja. Tasavertaisessa positiossa kumpikin osapuoli on samalla puolella, ja he voivat keskustella hyvähenkisesti oppien yhdessä koulutustilanteessa. Kummallakaan ei ole tarvetta olla eriasemassa. (Kupias & Peltola 2009, 140 –141.)

Dialogisessa perehdyttämisessä keskeisessä asemassa on tasavertainen keskustelu sekä yhdessä ajattelu. Yleensä perehdytystilanteissa korostuvat eri positiot. Keskustelu voi olla hyvinkin samanvertaista, mutta sitä sävyttävät perehdyttäjän päteminen ja samalla oppijan tietämättömyys. Perehdyttäjän tehtävänä on loppujen lopuksi tehdä itsestään tarpeeton. Hän siis tukee ohjattavan itseohjautuvuutta. Vinkkejä ja ohjeita tarvitaan kuitenkin poikkeuksetta, uusi tekijä ei ole seppä syntyessään. Opettajan ei tarvitse kuitenkaan olla konsultti, joka tietää kaikesta kaiken. Hän tukee tulokkaan ongelmanratkaisutaitoja, ja siinä hän tarvitsee monia ohjaustyyplejä. (Kupias & Peltola 2009, 140 –141.)

3.10 Toiminnalliset menetelmät perehdytyksen tukena

Oikein käytettynä toiminnalliset menetelmät rikastuttavat oppimisprosessia monella tavalla. Niiden avulla perehdytettävä voi tutkia omia kokemuksiaan työhön liittyvistä tilanteista. Parhaassa tapauksessa ne muokkaavat ja rakentavat kaikkien työntekijöiden kokemuksesta iästä, sukupuolesta ja työkokemuksesta riippumatta. Niissä on sisäänrakennettuna vastavuoroisuuden periaate, jossa otetaan huomioon kokemusten vapaa ilmaisu ja vastaanotto. (Ahtiainen ym. 2011, 112 –113.)

Menetelmät palvelevat aina perehdytettävien oppimista. Niitä voidaan soveltaa ilman erityistä koulutusta. Perehdyttäjä tarvitsee syvempää psykologista ymmärrystä menetelmistä, jotta niitä ei käytetä vain pinnallisesti. Hänen on tiedettävä mitä opettaa ja mistä puhuu, joten hänen on sisäistettävä myös toiminnallisten menetelmien teoria. Esittelen reflektioita tukevia menetelmiä pintapuolisesti edeten helpoimmasta vaativimpaan. (Ahtiainen ym. 2011, 112–113.)

3.10.1 Symbolit toiminnallisena menetelmänä

Symboleilla tarkoitetaan erilaisia kuvia tai esineitä, joille ohjattavat henkilöt antavat uusia merkityksiä ja tarkoituksia. Usein käytettyjä objekteja ovat kuvakortit, pienet esineet, jaakaappimagneetit, erilaiset luonnon elementit tai tilassa olevat esineet ja kalusteet. Perehdytettävää voidaan pyytää valitsemaan joku esine tai kuva, joka kuvaa hänen kokemustaan puheena olevasta asiasta. Jos ohjattavia on useampia, he voivat asettaa oman esineensä lattialle kollaasiksi, eli omaksi osaksi muiden asettamia symboleja. Symboleita käytetään usein opetustilanteen aluksi helpottamaan itse opastusta. (Ahtiainen ym. 2011, 113 –114.)

3.10.2 Suhteiden konkretisointi toiminnallisena menetelmänä

Suhteiden konkretisoinnilla tarkoitetaan keinoja kuvata henkilöiden välisiä asetelmia ja riippuvuuksia. Ne kertovat kunkin henkilön näkökulman vallitsevaan tilanteeseen. Konkretisointi mahdollistaa niiden näkökulmien havaitsemisen, jotka ovat jääneet toistaiseksi näkymättömiin. Käytännössä menetelmässä käytetään erilaisia janoja ja sektoreita. (Ahtiainen ym. 2011, 115 –116.)

Jana voidaan tehdä hyödyntämällä lattian viivoja ja saumoja tai vaikkapa maalarinteipillä. Perehdytettävät asettuvat janalle siihen kohtaan, joka kuvaa heidän todellisuuttaan. Kohta tosiasijanassa voi olla vaikkapa ammattiin ryhtymisen ajankohta. Kokemusjanan ideana on kuvata asioiden merkityksellisyyttä. Janan ääriarvoina voivat olla vaikkapa: ”ei lainkaan merkityksellistä” ja ”hyvin merkityksellistä”. (Ahtiainen ym. 2011, 115 –116.)

Sektorit ovat työskentelytilan osa-alueita, jotka määritellään kuvaamaan käsillä olevan aiheen eri puolia. Jos teemana on vaikkapa työn haastavuus, huoneessa voi olla nurkkaus asiakaspalvelulle, raportoinnille, markkinoinnille ja arvioinnille. Osa-alueet voidaan merkitä A4-paperilla seinälle. Perehdytettävät liikkuvat sektorien välillä sen mukaan, kuinka haastavaksi he kokevat eri osa-alueet. Tilanteen jälkeen perehdytettävät keskustelevat kokemuksistaan avoimesti. (Ahtiainen ym. 2011, 115 –116.)

3.10.3 Tyhjät tuolit toiminnallisena menetelmänä

Tuolia voi käyttää monipuolisesti perehdytyksessä. Tyhjä tuoli kuvaa eri teemoja tai ilmiöitä. Perehdytettävä voi valita vapaasti oman tuolinsa ja puhua siinä itsekseen muiden kuunnellessa henkilössä herääviä ajatuksia. Hän keskittyy käsillä olevan aiheen yhteen osa-alueeseen, mikä kehittää hänen omaa sisäistä puhettaan. (Ahtiainen ym. 2011, 120.)

Työskentelytavan etuna on, että perehdytettävä uskaltaa puhua myös keskeneräisistä ajatuksista, jotka muussa keskustelussa jää helposti sanomatta. Työskentelyn nopeus myös hidastuu tavanomaisesta, jolloin kypsymättömät ajatukset saavat enemmän tilaa ja aikaa kehittyä. Tuolin avulla voi myös

konkretisoida roolikarttaa. Perehdytettävä voi asetella tuolit oman mielensä mukaan siten, että ne kuvaavat työn osa-alueiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Kun tuolit on aseteltu, asettelija voi istua eri työrooleihin varattuihin tuoleihin ja pohtia omia vahvuuksiaan sekä heikkouksiaan eri osa-alueilla. (Ahtiainen ym. 2011, 120.)

3.10.4 Roolinvaihto toiminnallisena menetelmänä

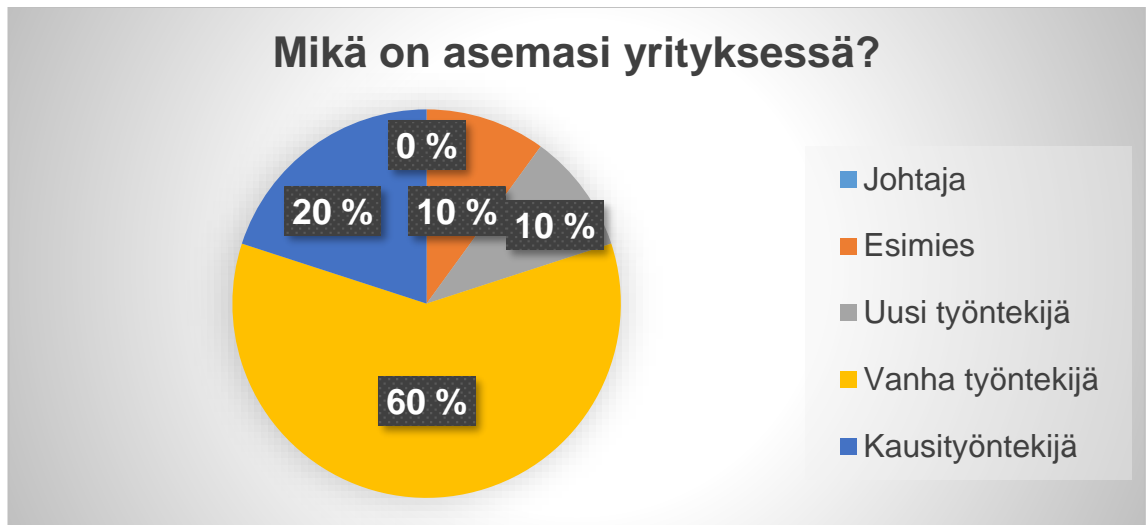
Roolinvaihto tarkoittaa samaistumista toisen henkilön kokemusmaailmaan. Se ei ole matkimista tai jäljittelyä vaan tarkoituksena on ymmärtää toisen henkilön näkökulma asiaan. Kyseistä toiminnallista menetelmää voidaan erityisesti käyttää silloin, kun asiakkaiden parissa työskentelevät haluavat tutkia asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä suhdetta. Roolinvaihto myös lisää ymmärrystä toisen osapuolen käyttäytymisestä ja toiminnasta. Myös oma itsetuntemus voi samalla kehittyä. (Ahtiainen ym. 2011, 121.)

Yksinkertaisimmillaan roolinvaihto on sitä, että perehdytettävä kuvaa jonkin työtilanteen, minkä jälkeen hän vaihtaa istuinta, jotta pystyy eläytymään toisen henkilön näkövinkkelistä juuri esille tuomaansa tilanteeseen. Kyseisen toiminnallisen menetelmän tarkoituksena on, että perehdytettävä voi päästä hetkeksi irti omasta kokemusmaailmastaan, jotta voisi toimia joustavammalla tavalla jatkossa. (Ahtiainen ym. 2011, 121.)

4 KYSELYTUTKIMUS

4.1 Grafiikkakooste ja analysointi haastattelututkimuksesta

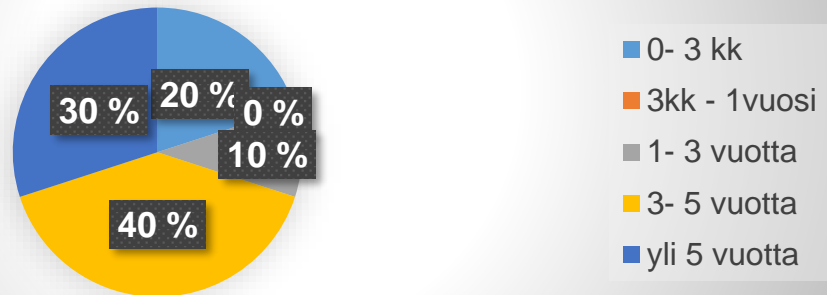
Seuraavassa osiossa on esitetty grafiikat jokaisesta kyselylomakkeen kysymyksestä sekä vastauksesta. Ympyrän sektorista löytyy kunkin vastausvaihtoehdon prosentuaalinen osuus. Kuvion jälkeen analysoin lyhyesti grafiikan sisällön.



Kuva 2 Mikä on asemasi yrityksessä?

Edellisestä kuviosta voidaan havainnoida, että valtaosa kyselyyn vastanneista on vanhoja työntekijöitä. Esimiesten ja uusien tulokkaiden jakauma on sama. Kausityöntekijöitä on joka viides, joten he muodostavat huomattavan osan työyhteisöstä. Voidaan sanoa, että tutkimushaastatteluun vastanneet puhuvat kokemuksen äänellä.

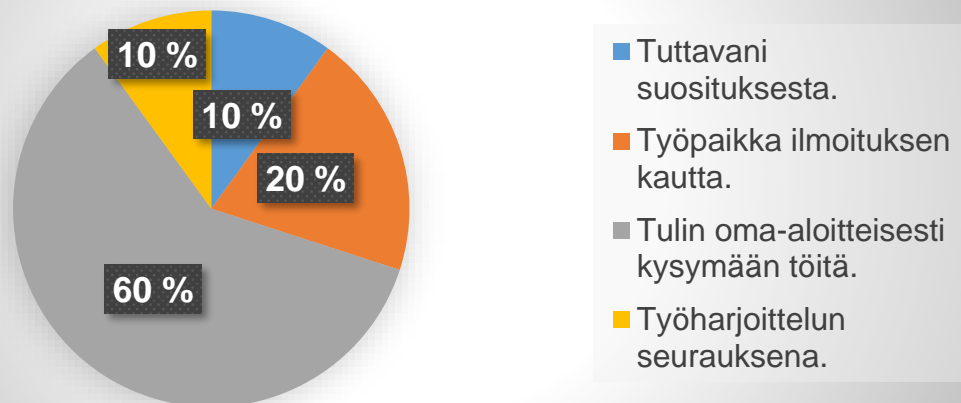
Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?



Kuva 3 Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Joka viides vastaajasta on ollut töissä alle kolme kuukautta rautakaupassa. He ovat perehdytettäviä, joten heillä on hyvin muistissa perehdytysvaihe. Neljä kymmenestä vastanneesta on työskennellyt yrityksessä vähintään kolme vuotta. Yli viiden vuoden työhistorian omaavia on joka kolmas. On hyvä, että työyhteisö koostuu sekä kokeneista että kokemattomista työntekijöistä.

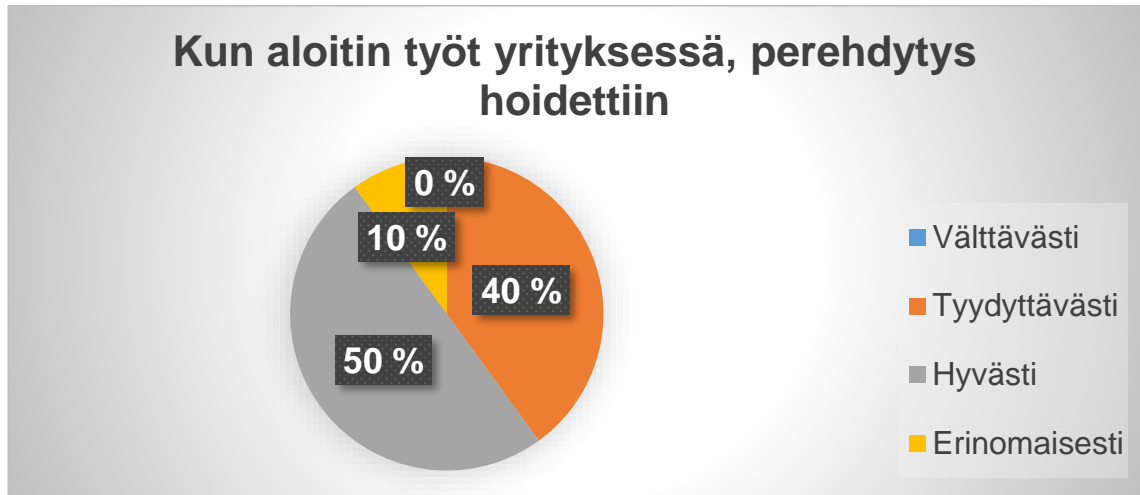
Miten päädyit töihin yritykseen?



Kuva 4 Miten päädyit töihin yritykseen?

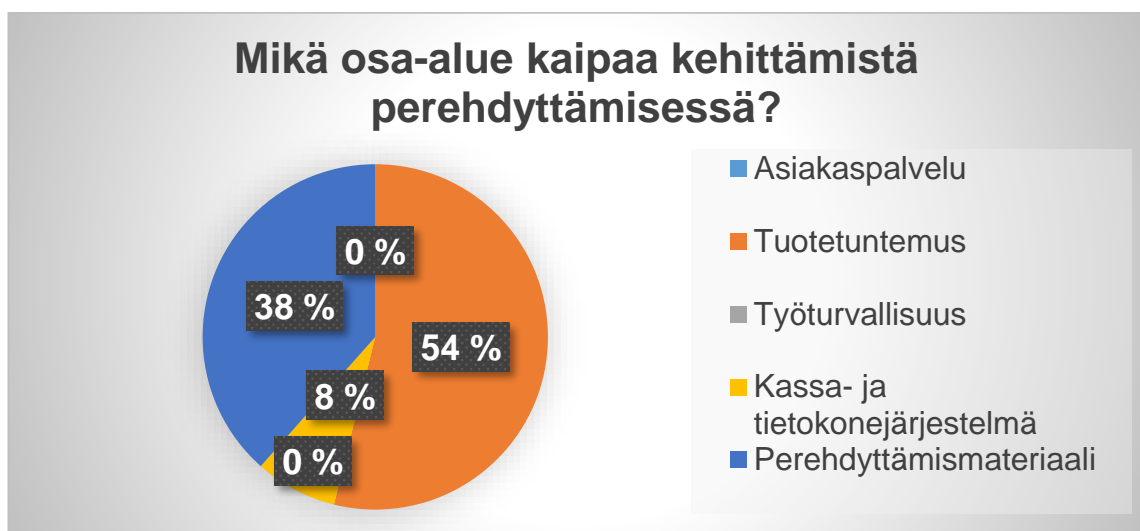
Huomattava osa rautakauppaan työllistyneistä on päässyt töihin oman aktiivisuutensa ansiosta. Yrityksessä selkeästi arvostetaan oma-aloitteisuutta niin töihin haettaessa kuin myös työpaikalla. 20 prosentin sektorista löytyy työpaikkailmoituksen perusteella rautakauppaan työllistyneet. Saman suuruinen

lohko koostuu harjoittelijoista sekä tutun suosituksen kautta työn löytäneistä henkilöistä.



Kuva 5 Kun aloitin työt yrityksessä, perehdytys hoidettiin

Puolet vastanneista on sitä mieltä, että perehdytys hoidettiin heitä työllistäessä hyvin. Lähes puolet ilmaisee kannakseen tyydyttävän. Toisaalta vain joka kymmenes kokee perehdytyksen erinomaisena. Tästä voidaan päätellä, että perehdytyksessä saattaa olla puutteita ja kehityskohtia. Kukaan ei sano, että perehdytys on huonoa, joten sitä voidaan pitää positiivisena signaalina.



Kuva 6 Mikä osa-alue kaipaa kehittämistä perehdyttämisessä?

Kun mietitään kehitysalueita perehdytyksessä, selkeä enemmistö haluaa lisää tuotetuntemusta ja -koulutusta. Tuotteiden tarkka tuntemus on erittäin tärkeää, jotta myyjä osaa palvella jokaista asiakasta, ja vastata juuri häntä askarruttavaan kysymykseen. Jos myyjä ei tiedä esimerkiksi tavaran puulajia ja puun säänkestoa, niin kauppaan saattaa palata myöhemmin pettynyt asiakas- jos hän edes ylipäänsä asioi uudestaan liikkeessä. Kauppa menettää potentiaalisen asiakkaan.

Perehdyttämismateriaali koetaan puutteelliseksi, joten sen kehittämiseen kannattaa käyttää resursseja. Se vie aikaa, mutta säästää varsinaiseen opastukseen käytettävää aikaa. Kirjalliset oppaat, esimerkiksi Tervetuloa taloon-opas, turvallisuusohjeet, tuoteoppaat, kotisivut ym. sähköiset aineistot ovat oikein käytettyinä erinomainen tukimateriaali työssä oppijalle.

Kerro omin sanoin, mitä asioita sinulle käytiin läpi perehdyttämisessä.

Myyntijärjestelmän käyttäminen, tuotteisiin perehtyminen

Koneiden käyttöä, talon toimintatapoja jonkin verran.

Käytiin läpi käytössä olevat ohjelmat ja järjestelmät, opetettiin kassan käyttö sekä kierrettiin myymälä + sosiaalililat.

Hyvin käytiin asioita läpi perehdytyksessä. Suoranaista perehdyttäjää ei kaupalla ollut ja itse sai paljon oppia. Kysymällä sai asioita selville.

Koneet ja laitteet, kaupankäyntiin liittyvät myynti- ja ostotilit. Kirjanpidollisia asioita.

Talon toimintatapoja, miten asiat yleisesti toimivat. Järjestelmän käyttöä, joka on myyjän tärkein työkalu. Tarkempaa perehdyttämistä tuotteisiin on tullut esimiehen, kokeneempien työkavereiden sekä itseopettelun kautta.

Kuva 7 Kerro omin sanoin, mitä asioita sinulle käytiin läpi perehdyttämisessä.

Rautakaupan perehdytyksessä käytiin läpi monipuolisesti asioita. Tutuksi tulivat myyntijärjestelmä, tuotteet, koneet, talon toimintatavat, tietokoneohjelmat, tilat, kirjanpidolliset asiat ja muut yleiset asiat. Teemoja perehdytyksessä on varmasti riittävästi, eikä niitä tutkimuksen perusteella ole syytä lisätä koulutusvaiheessa. Sen sijaan täytyy miettiä niiden oikeaoppinen toteutus sekä järjestys. Eräs vastannut toteaa, että hänellä ei ole ollut varsinaista perehdyttäjää, vaan on itse selvittänyt ja kysynyt asioita. Toisaalta apua on saatu esimieheltä sekä kokeneemmilta kollegoilta.



Kuva 8 Millä osastolla työskentelet yrityksessä?

Joka kolmas kyselyyn vastannut työskentelee rakentamisen osastolla. Joka kuudennen työympäristö liittyy joko sisustukseen tai muuhun yrityksen toimintaan. Ulkomyymälän puolella asiakkaita palvelee joka neljäs rautakaupan työntekijä. 8 prosenttia haastatelluista toimii keittiö-osastolla. Työntekijät ovat jakautuneet rautakaupan eri osastoille osaamisen ja oman mielenkiinnon mukaisesti.

Mitä tietoa jäit kaipaamaan?

Ehkä tarkempaa tietoa jostain tuoteryhmistä. Hankalaa lähteä esittelemään asiakkaille tuotteita, (esim. kylpyhuonekalusteet) jos ei niistä itse tiedä mitään eikä tiedä mistä tietoa voisi löytää.

Laajempaa tuotekoulutusta.

Alan luonteen takia tuotteita on niin paljon, että aluksi tietomäärä tuntui järkyttävän suurelta. Asiat alkoivat kuitenkin pikkuhiljaa jäädä mieleen toistojen avulla. Varsinaisesti en jäänyt kaipaamaan mitään tietoa, koska tietomäärä on töissä olon aikana lisääntynyt kuin itsestään.

Siinäpä ne tiedot tuli työn ohessa.

Tuotetuntemus perehdytystä saisi olla varsinkin uudelle työntekijälle. Tiettyjä käytännön asioita saisi myös opettaa.

Kuva 9 Mitä tietoa jäit kaipaamaan?

Eräs vastaaja kertoo, ettei osaa vastata asiakkaalle esimerkiksi kylpyhuonekalusteisiin liittyen. Hän kaippaa lisätietoa tuotteista. Tuotekoulutusta halutaan myös laajentaa. Asteittain oppiminen on selkeästi paras tyyli, koska tietoa jaetaan massiivisen paljon. Asiakaspalvelu sekä tuotetuntemus osoittautuvat sellaisiksi osa-alueiksi, joihin kannattaa satsata kehitysresursseja. Lisäksi työhön liittyvät käytännön asiat mielletään ainakin osittain haastavaksi.



Kuva 10 Mikä osa-alue kaippaa kehittämistä perehdyttämisessä?

Vastauksissa toistuu tuotetuntemukseen liittyvän koulutuksen puute perehdytyksessä. Reilusti yli puolet vastaajista haluaa lisätä tuotetuntemustaan. Alle 10 prosenttia vastaajista kertoo, että teknisten järjestelmien osaamisessa olisi parantamisen varaa. Työturvallisuusasioiden läpikäyminen koetaan perehdyttämisvaiheessa riittäväksi. Alle puolet vastaajista haluaisi kehittyä asiakaspalvelijoina.

Miten kehittäisit perehdyttämissuunnitelmaa?

Uudelle työntekijälle alkuun esim. muutamia täysin perehdyttämiseen keskittyviä päiviä.

Perehdyttämismateriaalia voisi olla enemmän. Näin opetettuja asioita voisi pureskella vielä paperiversiona.

Muokataan perehdytysmateriaalia sopivammaksi.

Uudet työntekijät tarpeeksi ajoissa töihin ja heille selkeä perehdyttäjä, joka kertoo asioista ja niiden työtavoista.

Uusille kausityöntekijöille voisi pitää yleisen info + perehdytyspäivän ennen töiden aloittamista. Joka osastolle voisi kerätä omat opetusmateriaalin jonka voisi aina antaa uudelle työntekijälle.

Ei liian paljon tietoa kerralla, pienin askelin.

Jos yksi ihminen "esittelisi" päivän ajan eri asioita osastolta, kävisi läpi eri osa-alueita ja kertoisi mistä asioista/tuotteista saa lisätietoa, olisi uudella työntekijällä edes pieni käsitys asioista.

Kuva 11 Miten kehittäisit perehdyttämissuunnitelmaa?

Vastaajilla on ideoita perehdytysuunnitelman kehittämiseen. Heidän mielestään perehdytys täytyy vastuuttaa yhdelle henkilölle, joka kertoo selkeästi yrityksen pelisäännöistä. Perehdyttämiseen täytyy varata riittävästi aikaa. Tällä hetkellä kouluttaminen ei ole oikein kenenkään vastuulla ja se on sekavaa. Myös opetusmateriaalin muokkaus sopivammaksi nähdään hyväksi ratkaisuksi. Pienin askelin eteneminen oppimisessa toimii myös varmasti.



Kuva 12 Hiljainen tieto on siirrettävissä työntekijöiden yhteistoiminnalla. Kokenut työntekijä voi opettaa omalla esimerkillään tai kertomalla miksi hän toimii tietyllä tavalla. Tätä on hyödynnetty työpaikallani

Hiljaista tietoa siirretään kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille paljon. On positiivista, että yrityksessä valmiina olevaa tietotaitoa hyödynnetään perehdytettäessä uusia työntekijöitä. Tässä osa-alueessa on kuitenkin varmasti myös kehittämistä, sillä lähes puolet vastanneista ilmoittaa, että hiljaista tietoa siirtyy työntekijältä toiselle kohtalaisesti.

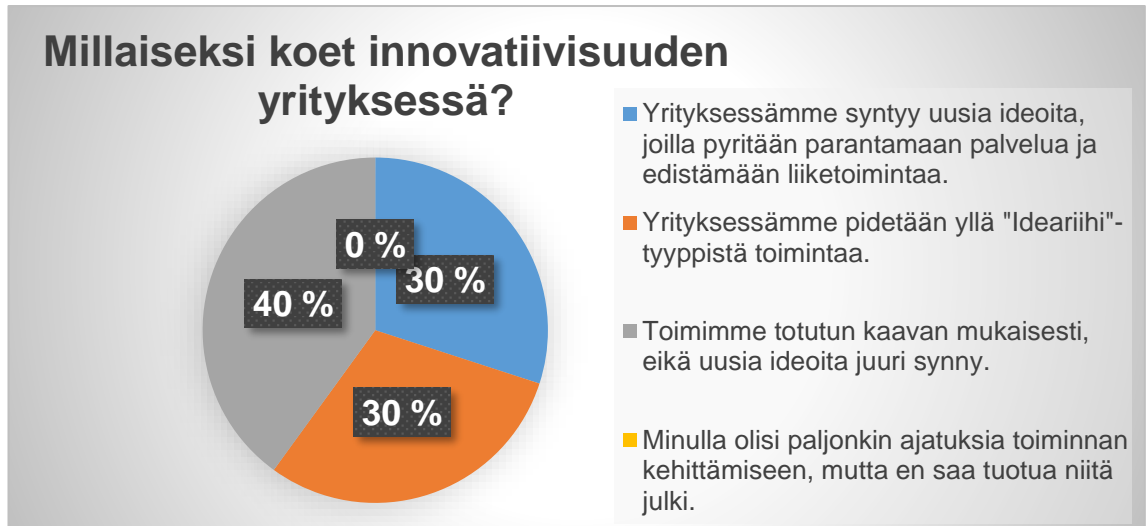
Onko sinulla tähän kehitysideoita? Jos on, niin mitä?

Uudet työntekijät rohkeasti kokeneiden työntekijöiden mukaan.

Tämä ”hiljainen tieto” olisi myös ”sähköisessä muodossa”.

Kuva 13 Onko sinulla tähän kehitysideoita? Jos on, niin mitä?

Kun vastaajilta tiedustellaan kehitysideoita hiljaisen tiedon siirtämisen helpottamiseen, ehdotuksia tulee kaksi kappaletta. Toinen vastaajista suosittelee uusille työntekijöille menemään rohkeasti uusien työntekijöiden mukaan työtä tekemään, niin he oppivat sivusta seuraamalla itsekkin. Hiljainen tieto halutaan myös sähköiseksi materiaaliksi tietokoneelle, jotta sitä ei tarvitse opetella pelkästään kokeneen tekijän otteita seuraamalla.



Kuva 14 Millaiseksi koet innovatiivisuuden yrityksessä?

Jos kuunnellaan 40 prosenttia vastaajista, innovatiivisuus koetaan siten, että toimitaan yleisen kaavan mukaisesti, eikä uusia ideoita synny. Toisaalta joka kolmannen mukaan liiketoimintaa edistäviä ratkaisuja kehitellään aktiivisesti. Melkein yhtä iso joukko siis näkee yrityksen sekä innovatiivisena että epäinnovatiivisena. Ideariihitoimintaa esiintyy kohtuullisen paljon. Vastausten perusteella yrityksessä kehitellään uusia toimintatapoja. Kukaan ei sano, ettei saa tuotua omia ajatuksiaan esille.

Mikä osa-alue kaipaa mielestäsi kehittämistä yrityksessä? Miten kehittäisit tätä osa-aluetta?

Jatkuva kehittyminen ja uudistuminen. Välttämällä kaavoihin kangistumista.

Toimintatapoja olisi hyvä yhtenäistää. Ne ovat liian "kirjavia".

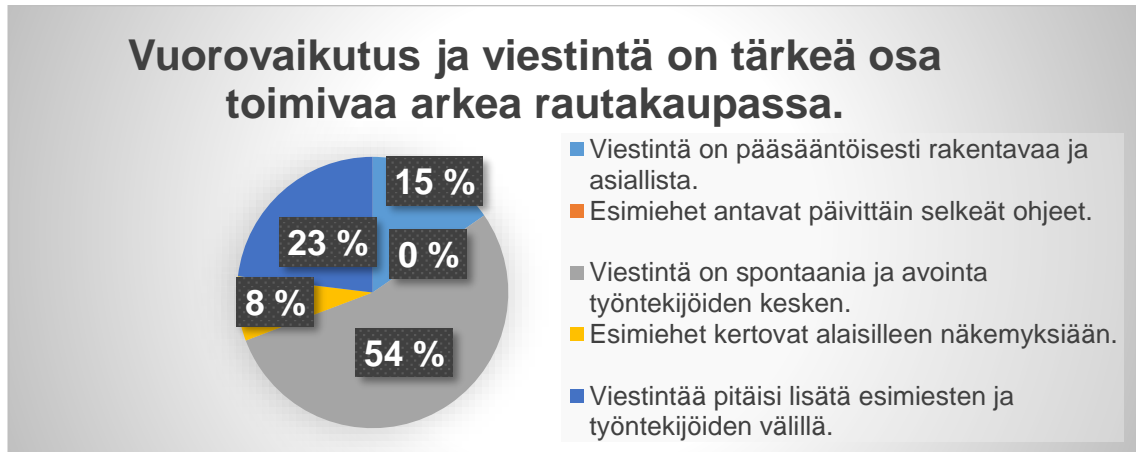
Pitäisi kysyä enemmän työntekijöiltä, miten asiat voisi tehdä paremmin ja kuunnella muutenkin työntekijöitä arkisiin työtehtäviin liittyen.

Tapahtumapäivät voisivat olla "räväkempiä", tulisi järjestää hyviä tarjouksia yms. jotta ihmiset todella tulisivat käymään.

Tuotteet/valikoimat.

Kuva 15 Mikä osa-alue kaipaa mielestäsi kehittämistä yrityksessä? Miten kehittäisit tätä osa-aluetta?

Henkilöstön mielestä on tärkeää kehittyä ja uudistua jatkuvasti. Tähän auttaa liiallisen rutinoitumisen välttäminen. Yleisesti ottaen yrityksen toimintatavat olisi syytä yhtenäistää ja yhdenmukaistaa. Työntekijöitä täytyy kuunnella paljon, jotta asioita voidaan tehdä paremmin rautakaupan arjessa. Teemapäiviin kaivataan lisää väriä. Tarjouksilla voidaan vetää lisää asiakkaita myymälään.



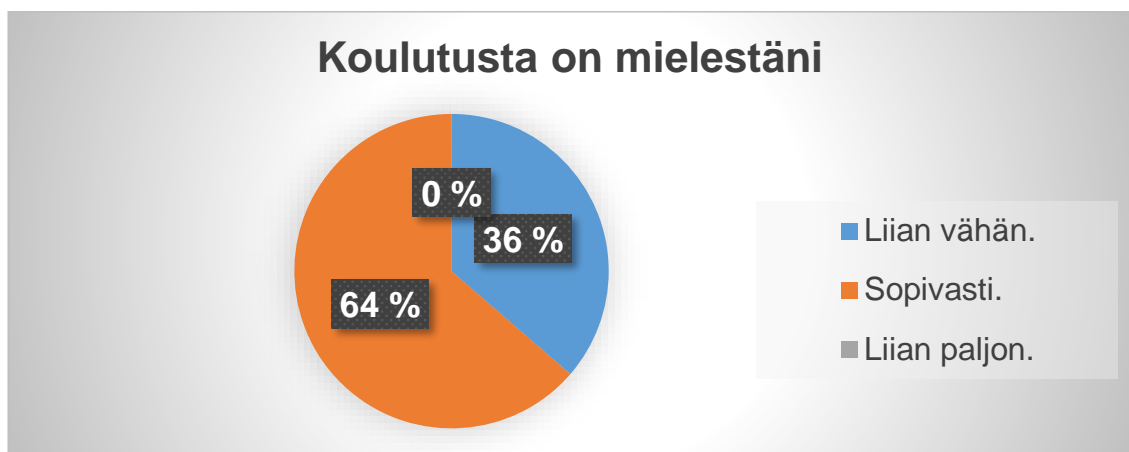
Kuva 16 Vuorovaikutus ja viestintä on tärkeä osa toimivaa arkea rautakaupassa.

Viestiminen yrityksessä on kuvion perusteella pääsääntöisesti rakentavaa ja asiallista. Valtaosa työyhteisöstä kokee, että se on avointa ja spontaania työntekijöiden välillä. Esimiesten ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa nähdään kehittymisen varaa. On tärkeää, että kaupan jokainen työntekijä voi keskustella keskenään tasavertaisesti henkilöiden kokemuksesta ja statuksesta riippumatta.



Kuva 17 Miten työssä oppimisen ja jatkuvan koulutuksen periaate on toteutettu yrityksessä? (Valitse yksi tai useampi vaihtoehto)

Kysyttäessä työssäoppimisen ja jatkuvan koulutuksen periaatteen toteutumista yrityksessä, selviää että noin kahdeksasosa koulutuksesta on rautakaupan järjestämää. Lähes puolet koulutuksesta on toteutettu tavarantoimittajien toimesta. Tämä on luonnollista, koska yrityksen edustamia tuotemerkkejä on paljon. Rautakaupan keskusliike kouluttaa myös aktiivisesti työntekijöitä. Ulkopuolisia kouluttajia käytetään jonkin verran.



Kuva 18 Koulutusta on mielestäni

Kaksi kolmasosaa vastanneista näkee koulutuksen määrän yleisellä tasolla riittäväksi tai sopivaksi. Noin kolmasosan mielestä koulutusta on liian vähän ja sitä olisi syytä lisätä. Kenenkään mielestä koulutusta ei ole liikaa. Koulutuksen määrää ei ole siis syytä lisätä, vaan täytyy miettiä koulutuksen sisältöä, laatua ja periaatteita.

Mitä koulutuksia kaipaisit lisää?

Tavarantoimittajien koulutuksia.

Tuotekoulutusta uusille työntekijöille.

Edustajat voisivat enemmän kertoa nippelitietoa tuotteistaan, etenkin kun tulee uutuuksia.

Toimistoon liittyviä.

Kuva 19 Mitä koulutuksia kaipaisit lisää?

Kyselyn vastaajat haluavat lisäkoulutusta tavarantoimittajien toteuttamina. Tuotetuntemus kehittyi, kun tehtaanedustajat kertovat tuotteistaan. Uudet työntekijät kaipaavat yleisestikin enemmän tietoa rautakaupan tuotteista. Myös yksityiskohtainen ns. nippelitieto kiinnostaa työntekijöitä. Monet asiakkaat haluavat tietää tarkasti tuotteesta ennen ostopäätöstä. Myös toimistotyöhön liittyvä koulutus on liian vähäistä.

19. Kerro lopuksi mielipiteesi kyselystä.

Asianmukainen kysely, ei liian pitkä. Hyvät kysymykset.

Ihan ok.

Hyvä, hyvä.

Hyvä aihe, hyvät kysymykset.

Kuva 20 Kerro lopuksi mielipiteesi kyselystä.

Kyselylomakkeen täyttäneet antavat palautteen, jonka mukaan se on asianmukainen. Se ei ole liian pitkä ja sisältää tarkoituksenmukaisia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen aihe ja siihen liittyvät kysymykset koskettavat selvästi rautakaupan työntekijöitä.

4.2 Täsmäntävä haastattelu

Seuraavassa on tuttavaltani pyytämä henkilökohtainen kuvaus rautakaupassa työskentelystä. Haastattelin häntä, koska hän pystyy hyvin kertomaan rautakaupan perehdytyksestä omien havaintojensa pohjalta.

Olen täysi-ikäinen nuori mies. Ammatiltani olen merkonomi. Kirjoitushetkellä työskentelen varusmieskouluttajana. Ennen armeijaan menoa työskentelin rautakaupassa säännöllisen epäsäännöllisesti. Pääasiallisesti työtehtäviini

kuuluvat rakennustarvikemyynti, asiakaspalvelu, varastotoimintojen hoitaminen sekä puhelinmyynnin kehittäminen. Minut koulutettiin työtehtäviini pääasiassa siten, että vanhemmat työntekijät opastivat minua. Vastuuta annettiin paljon, ja kun jokin asia meni pieleen, niin kerrottiin, miten tilanne olisi voitu hoitaa paremmin. Omalla aktiivisuudella opein aika nopeasti perusasiat.

Rakentamista opein sillä, että kyselin asiakkailta heidän projekteistaan, ja yleensä he aika tarkasti kertoivatkin, miten ovat ajatelleet projektin tehdä. Myynnin perusteet opein koulussa, ja työssä sitten harjaannuin siinä. Varastopuolella minulla oli selkeä perehdyttäjä tehtäviini, mutta kun siirryin myymälään, niin minulle nimettyä perehdyttäjää ei enää ollut, vaan työhön tarvittava tieto piti hankkia itse. Se oli osittain haastavaa, koska tuotteita oli valtavasti ja aikaa niiden opiskeluun oli vähän.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä suurin ongelma on mielestäni se, että heille ei nimetä virallista perehdyttäjää kouluttamaan ja opastamaan työtehtäviin. Lisäksi tavarantoimittajien tulisi kouluttaa aktiivisemmin kaikkia työntekijöitä (4 vuoden aikana olin kahdessa koulutuksessa). Kaupan tulisi myös laatia tarkka perehdyttämissuunnitelma, jonka avulla työntekijä tietää, että miten hänet tullaan kouluttamaan. Tästä on hyötyä myös silloin, jos määrätty perehdyttäjä on jostain syystä estynyt; hänen sijaisensa voi hoitaa perehdyttämisen suunnitelman avulla.

Myöskin viikoittaiset/kuukausittaiset tiimipalaverit auttaisivat uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työpaikkaan, ja uusi työntekijä tuntisi olevansa osa henkilöstöä. Rautakauppaan on kuitenkin helppo tulla töihin, koska siellä arvostetaan työntekijöitä sekä palautetta työstä annetaan. Kaupassa vallitsee yleisesti ottaen positiivinen ilmapiiri sekä tekemisen meininki, joten porukkaan on helppo päästä sisälle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Erkki Heinonen korostaa onnistuneen perehdyttämisen merkitystä. Työturvallisuuslakiin on kirjoitettu, että työnantajan on jaettava työntekijälle riittävästi informaatiota työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen pätevyys ja aiempi työhistoria otetaan huomioon suunniteltaessa perehdytystä. (Yle Uutiset, Kotimaa 2015.)

Nykyään työpaikoilla korostetaan tietotaidon ja ammatillisen pätevyyden merkitystä. Ne ovat organisaatioille tärkeintä pääomaa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää tapaturmia ja antaa työntekijälle hyvän ensivaikutelman yrityksen toiminnasta, mikä nopeuttaa työntekijän sopeutumista työhön. Heinosen mukaan pitkän vapaan, kuten esimerkiksi äitiysloman, jälkeen on hyvä kerrata asioita. Ulkopuolisen urakoitsijan työntekijät ja usein myös vierailijat ja asiakkaat on perehdytettävä. (Yle Uutiset, Kotimaa 2015.)

Myös ennakointi on tärkeää. Ennakoivan työsuojelun periaatteita ovat mm. tunnistaa, arvioida ja seurata työprosessia sen kaikissa vaiheissa. Kun koittaa kesä, sesonkityöntekijöiden määrä kasvaa. Hyvä tapa on koota kaikki kesätyöntekijät yhteiseen infotilaisuuteen, jossa jokaiselle annetaan riittävä perehdytys työnkuvasta, työolosuhteista, jotta kaikilla on mahdollisuus työskennellä ammattitaitoisesti. (Yle Uutiset, Kotimaa 2015.)

Tutkimuksen perusteella rautakaupan perehdytys koetaan työntekijöiden mielestä hiukan epämääräiseksi ja epäorganisoiduksi. Perehdytys täytyy selkeyttää ja yhdenmukaistaa kautta linjan. Perehdytysvastuu täytyy nimetä tietyille henkilöille ja on varmistettava, että heillä on edellytykset hoitaa tehtävä. Perehdytysprosessista täytyy tiedottaa kaikkia työntekijöitä hyvissä ajoin. Jokaisella työntekijällä on oikeus saada riittävä perehdytys ja ohjeistus työhönsä.

Rautakaupassa hyvä perehdyttäminen siis lähtee rakentumaan ensimmäisestä päivästä alkaen. Aluksi tulokkaan on tärkeintä tuntee olonsa tervetulleeksi ja osaksi työyhteisöä. Sitten pikkuhiljaa työhön liittyviä asioita aletaan juurruttaa työntekijään. Tärkeää on huomioida turvallisuusasiat osaksi päivittäistä toimintaa

heti työsuhteen alussa. Tulokasta täytyy kuunnella mahdollisimman paljon. Hänen täytyy antaa palautetta oppimisen etenemisestä sekä hän ansaitsee palautetta antamistaan työnäytteistä. On kustannustehokasta ja järkevää pitää yhteisiä palavereja ja infotilaisuuksia mahdollisimman usealle samanaikaisesti. Jos muutama henkilö ei jostain syystä pääse paikalle, heille voidaan helposti järjestää myöhemmin perehdytystä. Sitä vastoin, jos ihmiset saapuvat töihin pienissä erissä, ei perehdytys ole hallinnassa, vaan se on sekavaa ja epäjärjestelmällistä.

Lassila & Tikanoja työllistää noin 8000 työntekijää joka mantereelta yli 80 maassa. Henkilöstön ulkomaalaisprosentti on 16. Puolet pääkaupunkiseudun siivoustyöntekijöistä on ulkomaalaisia. Työturvallisuuspäällikkö Tommi Kajanderia hämmästyttää työturvallisuusasioissa ilmenevä kulttuuritaustojen erilaisuus.

Kajanderin eteen on tullut yllättäviä tilanteita. Työkohde ei välttämättä sovellu työntekijälle johtuen kansallisuudesta tai uskonnosta. Kaikki eivät voi myöskään työskennellä alkoholin ja lihan kanssa. Jotkut kulttuurit ovat kohtalonuskoisia. Kun yhtiössä on nimenomaan korostettu työturvallisuutta ykkösasiana, ei asiaa välttämättä sisäistetä. Ajatellaan, että jos onnettomuus sattuu, niin kuuluukin käydä. Suhtautumisessa työtapaturmien vakavuuteen on eroja verrattuna suomalaiseen mentaliteettiin. Jos esimerkiksi sormi menee poikki, sitä ei pidetä vakavana onnettomuutena ihmisen mielestä, joka on paennut sotatoimialueelta, jossa monilta puuttuu raajoja. (Yle Uutiset, Kotimaa 2015.)

On tärkeää kunnioittaa muilta kulttuurialueilta tulevien vakaumuksia ja toiveita esimerkiksi työnkuvan suhteen. Jos muslimi ei voi työskennellä lihan parissa, ei lihakauppa ole hänelle vaihtoehto työllistymiseen. Samoin, jos juomakulttuuri ei kuulu tapoihin, ei uskonnonharjoittajaa voi laittaa baaritiskin taakse töihin. Suomessa on kuitenkin paljon työtä, jotka sopivat todella hyvin muualta saapuville.

Jos rautakauppaan perehdytettävä työntekijä on turvattomista olosuhteista saapuva ulkomaalainen eikä hän ole koskaan oppinut arvostamaan turvallisuutta, hänelle täytyy teroittaa tarkasti työturvallisuusasioiden merkitystä. Rautakaupassa on paljon turvallisuusriskejä, joten jos toisesta kulttuurista tuleva

työntekijä ei sisäistä työturvallisuusasioiden merkitystä, ei häntä voi laittaa työskentelemään itsenäisesti. Turvallisuusasioista piittamaton henkilö saattaa vaaraan itsensä sekä työtoverinsa. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun varastoilla työskentelee paljon ulkomaalaisia työntekijöitä. Sillä perusteella, mitä itse olen ollut heidän työkaverinaan, voin sanoa, että he osaavat huomioida itsensä sekä muut ympärillä olijat turvallisuuskysymyksissä. Välinpitämättömyyttä ei siis voi yleistää kaikkiin ulkomaalaisiin.

Olen työskennellyt työurani aikana usealla eri varastolla. Kahtena kesänä olen pakannut pakasteita ja kylmätuotteita Finnfrostin pakkasvarastolla Tuusulassa. Oman kokemukseni perusteella perehdytys hoidettiin systemaattisesti ja oikeaoppisesti.

Ensimmäisenä päivänä minut tutustutettiin uuteen työympäristöön ja työkavereihin. Opiskelimme keräilykoneen tekniikkaa ja sen käyttöä hankalissakin olosuhteissa. Vaihdettaessa akku keräyskoneeseen, työvaiheita on yli kymmenen. Sitä täytyi harjoitella monta kertaa, ennen kuin toimenpiteestä muodostui rutiini. Kun hallissa liikkuu kymmeniä useita tonneja painavia trukkeja, on tärkeää noudattaa oikeita ajolinjoja, jottei vahinkoa pääse tapahtumaan.

Minulle annettiin sopiva työasu – lämpöhaalarit, sekä turvajalkineet. Opastaja seurasi kolmena ensimmäisenä päivänä työskentelyäni ja huomautti, jos pakkasin tuotteita väärin lavoille. Kuormalavalle saattaa yhden tilauksen aikana tulla jopa kolmesataa erikokoista ja -painoista artikkelia, joten on tärkeää osata geometriaa ja pakata tuotteet oikein.

Kun tilauksessa tapahtui virhe, eli pakkasin vaikkapa väärinä tuotteita lavoille, siihen puututtiin välittömästi. Esimies pyysi täyttämään lomakkeen, missä kuvailin tapahtunutta. Näin opein kantapään kautta työskentelemään tarkasti ja välttämään keräilyvirheitä. Kokeneet työntekijät olivat myös todella avuliaita ja neuvoivat minua kaikissa kysymyksissä. Kun oma työkokemus karttui, pystyin myös itse opastamaan uusia tulokkaita.

Hiljaisen tiedon merkityksestä puhutaan yhä useammin. Olen varma, että tässä rautakaupassa henkilöstöllä on valtavasti kokemuspääomaa, joten myös vaiettua osaamista on tarjolla paljon. Mielestäni tärkeä kehityskohta suunniteltaessa

rautakaupan perehdytyskonseptia on edistää tämä hiljaisen tiedot siirtämistä konkreettiseen hyötykäyttöön työuraansa aloittaville. Vain jaettu tieto mahdollistaa koko henkilöstön tasapainoisen kehittymisen. Se hyödyttää koko organisaatiota ja auttaa sitä pärjäämään kilpailussa muita saman alan toimijoita vastaan.

Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa unohdetaan usein, että kaikkea hiljaista tietoa ei kontrolloida, koska sitä ei käytännössä voi erottaa ihmisestä. Hiljainen tieto on luonteeltaan niin persoonallista, että sen kantaja ei välttämättä osaa tuoda sitä sanallisesti esille muille tekijöille. Se on juurtunut niin syvälle hänen henkilökohtaiseen toimintaansa.

Meistä lähes jokainen tuntee eläköityneen jäähallimestarin, joka ajaa Zambonillaan joka kerta juuri tiettyä nopeutta ja juuri tiettyjä ajonlinjoja noudattaen, jotta jään pinta jäätyy oikein eikä railoja synny. Hänen toimintansa tulee lihasmuistista, sillä hän on tehnyt saman suoritteen tuhansia kertoja. Jos hänen täytyisi neuvoa toimintansa aloittelijalle, ei perehdytyksestä välttämättä tulisi mitään.

Yrityksen täytyy löytää oikeat keinot, jotta tämä hiljainen ja kullanarvoinen tieto saadaan kaikkien hyödynnettäväksi. Kun hiljainen tieto laajenee organisaation käyttöön, yritys ei ole myöskään liian riippuvainen yksittäisestä henkilöstä. Riippuvuussuhde huomataan vasta silloin, kun keskeistä tietoa omaava henkilö on jäänyt eläkkeelle tai siirtynyt toisen yrityksen palvelukseen. Seurauksena voi olla vakaviakin ongelmia esimerkiksi tuotannon sujuvuudessa. Siksi tietotaidon siirtoon ja erilaisiin varamiesjärjestelmiin tulee panostaa ajoissa. Eräs toimiva menetelmä hiljaisen tiedon siirtämiseen on mentorointi.

Mentorointi on tuhansia vuosia vanha kehittämisen keino. Se on oivallinen tapa välittää osaamista eri henkilöiden ja sukupolvien välillä. Klassisin kaikkien tuntema esimerkki on kisällin ja mestarin suhde. Uusi ammatti ja mahdollisesti koko työura opittiin seuraamalla vierestä mestarin työskentelyä. Hän jakoi neuvoja, vihjeitä ja tarinoita. Oppipoika kuunteli tarkkaavaisesti ja kopioi saamiaan ohjeita omaan työskentelyyn. (Kupias & Salo 2014, 12 –13.)

Maanviljelijän työhön mentorointia on sovellettu lähihistoriassa. Tähän ammattiin kasvetaan pienestä pitäen seuraamalla vanhempien esimerkkiä. Ammattiin kasvu ja oppipoikamallin toteuttaminen unohtui monilla aloilla lähes täysin. Ajatusmallina oli se, että riittävä oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat vain oppilaitoksissa kirjoja lukien. Vanhojen tekijöiden työtavoissa ja asenteissa epäiltiin olevan liikaa vanhaa ja kelpaamatonta tyyliä. Eräs syy tähän kehitykseen oli myös se, että ammateista tuli enemmän tietopainotteisia. Oppilaitokset kykenivät myös kouluttamaan ja opastamaan suurempia henkilömääriä uusiin ammatteihin. (Kupias & Salo 2014, 12 –13.)

Mentorointi löydettiin myöhemmin ikään kuin uudestaan. Termi juontuu antiikin mytologiasta. Tarun mukaan Odysseus pyysi sotatoimiin lähtiessään ystäväänsä Mentoria kasvattamaan ja opastamaan Telemakhosta. Tarinassa kiteytyy kuva ihmiskunnan hengissä pysymisen peruspilareista: ihminen oppii taitoja, tapoja ja arvoja suoraan sellaiselta henkilöltä, jota hän kunnioittaa ja ihailee. (Kupias & Salo 2014, 12 –13.)

Perehdytystä kannattaa lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan rautakaupassa määrätietoisesti. Jos perehdytyskulttuuri on ollut hallitsematonta, suuntaa on aina mahdollista muuttaa. Yrityksessä on varmasti paljon hyviä toimintamalleja, joiden toteuttamista kannattaa tietenkin jatkaa edelleen. Sen sijaan täytyy kohdata rehellisesti perehdytyksessä olevat haasteet ja tarttua niihin.

Hyvää perehdytystä ei rakenneta päivässä, mutta hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Kun kaikki ottavat vastuuta perehdytyksen toteutuksesta tasapuolisesti, ei kenenkään työmäärä kasva liian suureksi ja työilmapiiri säilyy hyvänä. Mielestäni työntekijöiden kannattaa kokoontua säännöllisesti yhteen perehdytyskysymysten äärelle. Tällöin he voivat päivittää ja jakaa osaamistaan interaktiivisesti.

LÄHTEET

Ahtiainen, O-P. & Alhanen, K. & Kangas, M. & Kansanaho, A. & Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna. Tammi.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Hämäläinen, J & Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tampere. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere. Gaudeamus.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Viro. Print Best.

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Hyvä perehdytys-opas. Sarja B, Oppimateriaali, osa 4. Lahti. Esa Print Oy. (Viitattu 22.2.2017.)

http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyv%C3%A4%20perehdytys_OR-BITS.pdf

Menetelmätietovaranto. 2003. KvantiMOTV. Otantamenetelmät. Yksinkertainen satunnaisotanta. (Viitattu 28.1.2017.)

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

Omnia. Perehdytys. 2016. Viiden askeleen menetelmä, kuva. (Viitattu 10.9.2016.)

<https://omniatopo.wikispaces.com/Perehdytys>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Perehdyttäminen ja työnopastus. (Viitattu 22.1.2017.)

[http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus)

Suomen laki. 2002. Työturvallisuuslaki. (Viitattu 19.3.2017.)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2017. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. (Viitattu 28.1.2017.)

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Yle Uutiset, Kotimaa. 28.4.2015. (Viitattu 29.10.2016.)

<http://yle.fi/uutiset/3-7959315>

LIITTEET

- Liite 1. Kyselytutkimus- haastattelulomake
- Liite 2. Perehdytysohje rautakauppaan

Liite 1

Kyselytutkimus**Työntekijä****1. Mikä on asemasi yrityksessä?**

- Johtaja Esimies Uusi työntekijä Vanha työntekijä Kausityöntekijä

2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- 0-3 kuukautta 3 kk- 1 vuosi 1-3 vuotta 3-5 vuotta yli 5 vuotta

3. Miten päädyit töihin yritykseen?

- Tuttavani suosituksesta. Työpaikkailmoituksen kautta. Tulin oma-aloitteisesti kysymään töitä. Työharjoittelun seurauksena.

4. Millä osastolla työskentelet yrityksessä?

- Sisustus
 Rakennus
 Puutarha
 Yritys
 Keittiö
 Ulkomyymälä

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

5. Myyjän tärkein tehtävä on myynti ja asiakaspalvelu, mikä vaatii sekä myyntitaitoa että tuotetuntemusta.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen rautakaupassa tapahtuu (Valitse vaihtoehdoista yksi tai useampi)

- kokeneen työkaverin opastuksella.
- esimiehen ohjauksessa.
- perehdyttämiseen laaditun kirjallisen materiaalin pohjalta.
- itsenäisesti opettelemalla ja kyselemällä.

6. Kerro omin sanoin, mitä asioita sinulle käytiin läpi perehdyttämisessä.

7. Kun aloitin työt, perehdytys hoidettiin

- Välttävästi
- Tyydyttävästi
- Hyvästi
- Erinomaisesti

8. Mitä tietoa jäit kaipaamaan?

9. Mikä osa-alue kaipaa kehittämistä perehdyttämisessä?

- Asiakaspalvelu
- Tuotetuntemus
- Työturvallisuus
- Kassa- ja tietokonejärjestelmä
- Perehdyttämismateriaali

10. Miten kehittäisit perehdytyssuunnitelmaa?

11. Hiljainen tieto on siirrettävissä työntekijöiden yhteistoiminnalla. Kokenut työntekijä voi opettaa omalla esimerkillään tai kertomalla miksi hän toimii tietyllä tavalla. Tätä on hyödynnetty työpaikallani

- Vähän
- Kohtalaisesti
- Paljon

12. Onko sinulla tähän kehitysideoita? Jos on, niin mitä?

Innovatiivisuus ja viestintä

13. Millaiseksi koet innovatiivisuuden yrityksessä?

Yrityksessämme syntyy uusia ideoita, joilla pyritään
 parantamaan palvelua ja edistämään liiketoimintaa.

Yrityksessämme pidetään yllä
 "Ideariih"-tyyppistä toimintaa.

Toimimme totutun kaavan mukaisesti,
 eikä uusia ideoita juuri synny.

Minulla olisi paljonkin ajatuksia toiminnan kehittämiseen, mutta
 en saa tuotua niitä julki.

14. Mikä osa-alue kaipaa mielestäsi kehittämistä rautakaupassa? Miten kehittäisit tätä osa-aluetta?

15. Vuorovaikutus ja viestintä on tärkeä osa toimivaa arkea rautakaupassa.

- Viestintä on pääsääntöisesti rakentavaa ja asiallista.
- Esimiehet antavat päivittäin selkeät ohjeet.
- Viestintä on spontaania ja avointa työntekijöiden kesken.
- Esimiehet kertovat alaisilleen näkemyksiään.
- Viestintää pitäisi lisätä esimiesten ja työntekijöiden välillä.

16. Miten työssäoppimisen ja jatkuvan koulutuksen periaate on toteutettu yrityksessä?

(Valitse yksi tai useampi vaihtoehto)

- Rautapohjan omana koulutuksena.
- Tavarantoimittajien koulutuksena.
- Keskusliikkeen koulutuksena.
- Ulkopuolisen kouluttajan toimesta.

17. Koulutusta on mielestäni

- Liian vähän
- Sopivasti
- Liian paljon

18. Mitä koulutuksia kaipaisit lisää?

19. Kerro lopuksi mielipiteesi kyselystä.

Liite 2

Ohjeellinen perehdytysopas rautakauppaan

1 Elementti – Tervetuloa Taloon!

Talon johtaja pitää alkupuheenvuoron

- Esitellään yritys ja henkilöstö pintapuolisesti
- Kaikki tuntevat olonsa tervetulleeksi

Uuden työntekijät esittäytyvät

- Vapaamuotoinen esittäytyminen
- Mitä olen tehnyt aiemmin?

Jaetaan kaikille Tervetuloa Taloon -opas

- Tulokkaat saavat kotitehtäväksi tutustua materiaaliin
- Opas on n.20 sivuinen pieni käsikirja
- Oppaasta löytyy tiivistettynä olennaiset tiedot työnantajasta sekä perehdytyksen aikataulusta

Kierretään yleisesti tiloissa, opetellaan osastot

- Osastoesittelyt vastuutetaan kokemuksen mukaan vanhoille työntekijöille

Tulokkaat tutustuvat toisiinsa keskustellen pienessä ryhmässä, teemoja ovat esimerkiksi:

- Mitä perehdytykseltä odotetaan?
- Miten aikaisempi osaaminen hyödyttää uudessa työssä?

2 Elementti – Rautakauppa ja sen toiminta

Kaupan toimintaperiaatteet ja pelisäännöt

- Perinteet, arvot, tavat ja tottumukset sekä asiakaslupaukset
- Mitä henkilöstöltä odotetaan?

Henkilöstö

- Jokainen työyhteisön jäsen kertoo lyhyesti itsestään
- Pyritään heti alusta lähtien luomaan toimiva ja tasa-arvoinen ilmapiiri kaikkien kesken

Puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)

- Vaitiolovelvollisuus (Organisaation sisäiset asiat sekä asiakkaiden henkilökohtaiset asiat)
- Yhteistoiminta- ja työsuojeluhenkilöt, luottamushenkilöt, häirintäyhdyshenkilöt
- Täsmällisyyden sekä työturvallisuuden merkitys

Eri sektorit

- Kauppaketjun jokainen lenkki käydään läpi
- Mikä on yrityksen rooli kauppiasketjussa?
- Tavarantoimittajat, maahantuojat sekä muut yhteistyökumppanit
- Tärkeimmät kilpailijat

3 Elementti – Tuotekoulutuspäivä

Valitaan 7 tunnettua tuotemerkkiä, esimerkiksi:

- AIRAM
- CELLO
- BLÅKLÄDER
- GROHE
- HARVIA
- MUULI
- TIKKURILA

Tuotemerkkien edustajat pitävät koko päivän ständiä, jossa he kertovat tuotteiden ominaisuuksista sekä uusille työntekijöille että kaupan asiakkaille

- Brändien tuotteet ovat 10 -20 % alennuksessa koko päivän
- Kaikille paikkakuntalaisille avoin
- Vapaamuotoinen ja rento päivä jonka tavoitteena on, että työntekijät omaksuvat tunnetuimmat tuotekategoriat

Tuotekoulutuspäiviä voidaan pitää esimerkiksi 4 kertaa vuodessa, tietysti aina eri tuote-edustajien toimesta

- Jaetaan tavarantoimittajien tuote-esittelykansioita tulokkaille itseopiskelumateriaaliksi

4 Elementti – Henkilökohtainen työtehtävä

Jokaiselle uudelle tekijälle nimetään henkilökohtainen perehdyttäjä kokoneiden tekijöiden keskuudesta

- Hänellä on ensisijainen vastuu työntekijän oppimisesta
- Jatkuvaa vuorovaikutusta, pyritään vastavuoroiseen oppimiseen
- Perehdytyksen laajuus riippuu tulokkaan lähtötasosta
- Jatketaan niin kauan kuin on tarpeellista

Omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet, turvallisuusmääräykset

- Jos tulokas sijoitetaan Kodin Sisustus -osastolle, hänen on hyvä hallita maalisekoitus-koneen käyttö ja verhojen leikkaus
- Kodin Rakentamisen -osaston täytyy tietää puulajit ja rakennuslistojen ominaisuudet. Asiakkaan rakentaessa piharakennusta, oikean puutavaran valinta ja sopiva tilausmäärä ovat kaikki kaikessa

Oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu

- Oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö muun työyhteisön kanssa
- Osaston vastaavalla päävastuu uusien asioiden omaksumisessa
- Hän kommunikoi perehdyttäjän kanssa, jotta pysyy ajan tasalla oppimisprosessissa
- Työvälineet, työasennot ja -liikkeet, kalusteiden ja työvälineiden säätäminen, elpyminen ja työn vastaliikkeet
- Oman tehtävän kehittäminen sekä epäkohdista ja vioista ilmoittaminen
- Mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea omaan työskentelyyn

5 Elementti – Työsopimus, palkka-asiat, työskentely-ympäristö, turvallisuusasiat ja muut yleiset käytännöt

Työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen, kesätyö)

Koeaika, työajat, ylityöt, tauot

Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen

Palkka ja palkanmaksu, lisät, sairausajan palkka, loma-ajan palkka, lomaraha ja -korvaukset

Verokortti, luontaisedut (lounassetelit, liikunta- ja kulttuurisetelit)

Irtisanomisaika, vuosilomakorvaus, lopputilin maksaminen, työtodistus

Työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet, työasut

Esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä, asiakkaat, muut sidosryhmät

Oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalililat

Pysäköinti, siisteys, järjestys (esim. keittiövuorot sekä muut työnkuvan ulkopuoliset tehtävät)

Ympäristöasiat, jätehuolto

Työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus

Omaisuuksien suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä

Toiminta uhka- ja väkivaltatilanteissa. Pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa

6 Elementti – Myynti ja asiakaspalvelu

Kassajärjestelmän käyttö ja kirjanpidolliset perusasiat

Järjestetään myyntikoulutusta

- Tavoitteena on oppia perusasiat myynnistä ja asiakkaiden kohtaamisesta rautakauppaympäristössä
- Korostetaan yksittäisten asiakaskohtaamisten tärkeyttä
- Onnistunut asiakaspalvelu saa kanta-asiakkaat palaamaan tuttuun liikkeeseen kerta toisensa jälkeen. Hyvin hoidetut asiakassuhteet poikivat myös uusia tyytyväisiä asiakkaita
- Tarjouslaskenta ja kanta-asiakasedut

Pidetään kuivaharjoituksia, joissa rooleissa ovat asiakas, uusi työntekijä ja vanha työntekijä

- Perehdyttäjä voi neuvoa uutta perehdytettävää, miten kussakin tilanteessa tulee toimia
- Samalla perehdyttäjä ja perehdytettävä tutustuvat toisiinsa

7 Elementti – Omatoimista työskentelyä

Tulokas työskentelee omalla vastuualueellaan ohjatusti

Tärkeintä, on että perehdytettävä saa kosketuspintaa omaan työhönsä

Perehdyttäjä näyttää omalla esimerkillään oikeat työtteet ja menettelytavat

Työnopastaja seuraa työskentelyä koko päivän ajan ja tekee muistiinpanoja

Päivän loppuksi pidetään palaveri

- Työssä oppija kertoo omia kokemuksiaan ja havaintojaan
- Opastaja kertoo omia näkemyksiään päivän tapahtumista
- Mahdollistaa tehokkaan vuorovaikutuksen, jossa tulokas oppii nopeasti uutta
- Perehdyttäjä raportoi oppimistuloksista osastosta vastaavalle henkilölle
- Perehdyttämistä jatketaan tapauskohtaisesti haluttuun suuntaan
- Suunnitellaan perehdyttämisen jatkotoimenpiteitä

Parhaimmillaan työntekijä pääsee työskentelemään itsenäisesti seuraavana päivänä, toki valvotuissa olosuhteissa

Työntekijäänsä opettaa- päästetään tulokas mahdollisimman nopeasti työskentelemään omin avuin

- Jos apua tarvitaan jatkossa, sitä on saatavilla ympärillä paljon