



## Perehdytyskansio Finnair Shop-myymälälle

Aaltonen Niina

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2011



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Niina Aaltonen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> Metra 09</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Perehdytyskansio Finnair Shop-myymälälle</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34 + 4</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Timo Taival, Tanja Vesala-Varttala</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämisprojekti, jonka toimeksiantaja on Finnair Catering Oy. Työn tavoitteena oli tuottaa perehdytyskansio Helsinki-Vantaan lentoasemalla toimivien Tax Free Shop-myymälöiden uusille työntekijöille.</p> <p>Perehdytyskansion sisältö koostuu perehdytysoppaasta sekä perehdytyksen tarkistuslistasta. Koska perehdyttäminen perustuu vuorovaikutteisuuteen, haluttiin kansioon lisätä myös perehdyttämisen palautelomake, jossa työntekijät arvioivat omaa perehdyttämistään sekä siihen liittyviä toimintoja. Palautteista saadun tiedon avulla koko perehdyttämismisprosessia voidaan kehittää edelleen.</p> <p>Projektin tavoitteena oli myymälän perehdyttämisen yhtenäistäminen, laadun parantaminen sekä oppimisen seuranta, jonka perusteella perehdytysprosessia on mahdollista kehittää.</p> <p>Työn viitekehys sisältää perehdytystä sekä työnopastusta koskevaa syventävää tietoa, johon koko projektin toteuttaminen pohjautuu. Itse perehdytysprosessia on pyritty tarkastelemaan toimialakohtaisesta näkökulmasta.</p> <p>Empiiriseen osioon on koottu kappaleita koskien tiedonkeruuta sekä selvitys koko hankkeen toteutuksesta, työn suunnittelusta lopputulokseen. Projektille asetetut tavoitteet savutettiin ja projektin tuotos, perehdytyskansio, otettiin käyttöön Finnair Shop-myymälöissä syksyllä 2011. Perehdytyskansion voidaan katsoa parantaneen myymälän perehdyttämisen laatua.</p> <p>Opinnäytetyöhön ei voitu liittää produktia, perehdytyskansiota, sen sisältämän salaisena pidettävän tiedon vuoksi.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, perehdyttämispas, työnopastus</p>	

Degree programme in  
Business Administration and Economics

<p><b>Authors</b> Niina Aaltonen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> Metra 09</p>
<p><b>The title of thesis</b> Initiation Folder for Finnair Shop</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 34 + 4</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Timo Taival, Tanja Vesala-Varttala</p>	
<p>This Bachelor's thesis is a practice- based development project commissioned by Finnair Catering Oy. The objective was to produce an initiation folder for new employees of the Finnair Shop which operates at the airport of Helsinki-Vantaa.</p> <p>The initiation folder consists of the initiation guidebook and the checklist of initiation. Because initiation is based on interaction, the feedback form of the initiation was also added. In the feedback form the employees are asked to estimate their own initiation process and functions which are related to it. The information received of the feedback can be used to further develop of the whole process.</p> <p>The objective of this project was to unify the initiation of the Finnair Shop as well as to improve the quality and the follow-up of the learning.</p> <p>The realization of the whole project is based on the theoretical framework which contains information on initiation and work guidance. The aim was to examine the orientation process from a branch-specific point of view.</p> <p>The empirical section includes data of collecting the information and the analysis of the implementation of the whole project. The objectives set for this project were achieved and the output of the project, the initiation folder, was taken into use in the autumn 2011 in the Finnair Shop. The initiation folder can be considered to have improved the quality of the initiation of the Finnair shop.</p> <p>It was not possible to enclose the product of the project itself, the initiation folder, because it contains confidential information.</p>	
<p><b>Key words</b> Initiation, initiation folder, work guidance</p>	

# Sisällys

1 Johdanto .....	2
1.1 Työn tausta ja tavoitteet .....	2
1.2 Projektin tuotos.....	3
1.3 Raportin rakenne .....	4
1.4 Keskeiset käsitteet .....	4
2 Perehdyttäminen .....	6
2.1 Perehdyttäminen – osa tavoitteellista henkilöstöjohtamista .....	6
2.2 Lainsäädäntö ja yhteiskuntavastuu .....	8
2.3 Perehdyttämisprosessi.....	9
2.4 Uudistavan perehdyttämisen malli .....	11
2.5 Työnopastus.....	14
2.6 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt .....	16
2.6.1 Tehokas oppiminen lyhyessä ajassa .....	18
2.6.2 Sitouttaminen .....	18
2.6.3 Sosiaalistaminen.....	18
2.6.4 Työtaturmien välttäminen.....	19
2.6.5 Yrityksen menestyminen.....	19
2.7 Perehdyttämisen suunnittelu ja tukimateriaalit .....	20
2.8 Aikuinen oppijana.....	23
2.9 Perehdytysprosessin onnistumisen seuranta .....	25
3 Projektin toteutus.....	26
3.1 Toimeksiantajan esittely .....	26
3.2 Aikataulu ja toteutustapa.....	27
3.3 Produktin kuvaus.....	29
4 Pohdinta.....	32
4.1 Tuotoksen arviointi.....	32
4.2 Jatkoimenpiteet ja kehittämis ehdotukset .....	33
4.3 Oman oppimisen arviointi.....	34
Lähteet.....	366
Liitteet.....	388
Liite 1. Projektin aikataulukaavio.....	389
Liite 2. Perehdytysoppaan sisällysluettelo .....	4038

# 1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Finnair Catering Oy:lle. Työ toteutettiin projektimuotoisena ja sen tuotoksena syntyi perehdytyskansio Finnair Shop myymälälle.

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyö sai alkunsa yhteydenotosta työnantajaani Finnair Cateringiin. Koska suuntautumisopintoni ovat painottuneet henkilöstöjohtamiseen ja olen erityisesti kiinnostunut henkilöstön kehittämiseen liittyvistä asioista, koin mielekkääksi ehdottaa toimeksiantoa tältä alueelta. Ajoitus oli todella hyvä ja sain innostuneen vastauksen; Finnair Shop-myymälän edellinen perehdytysmateriaali oli laadittu yli 10 vuotta sitten, eli uudelle materiaalille oli todellinen tarve. Toimeksiantajan sekä työn laatijan yhteisen pohdinnan tuloksena opinnäytetyön päätavoitteeksi määriteltiin, että opinnäytetyön tekijä laatii Finnair Shop-myymälälle korkealaatuisen ja kattavan perehdytyskansion, joka tulee sisältämään perehdytysoppaan, perehdyttämisen seurantalistan sekä perehdyttämisen palautelomakkeen.

Toimeksiannon taustalla oli yhdenmukaisen toimintamallin sekä ajantasaisen perehdytysmateriaalin puuttuminen Finnair Shop-myymälästä. Lisäksi haluttiin varmistaa perehdyttämisen tasalaatuisuus. Koska uuden tulokkaan tulee kyetä omaksumaan suuri määrä yksityiskohtaista tietoa heti työsuhteen alussa, haluttiin kyseinen tieto koota yksiin kansiin. Kansioon oli tarkoitus sisällyttää mahdollisimman paljon tietoa, mahdollisimman selkeässä, yksinkertaisessa sekä helppolukuisessa muodossa. Kansion tarkoituksena on auttaa tulevaisuudessa Finnair Shopia uusien työntekijöiden perehdyttämisessä työyhteisön toimiviksi jäseniksi.

Projektin vastuuhenkilönä ja toteuttajana toimi opinnäytetyön tekijä, joka myös vastasi projektin suunnittelusta ja toteutuksesta. Toimeksiantajaa, Finnair Cateringia, edusti kehityspäällikkö Rita Luostarinen, joka hyväksyi projektin aiheen ja auttoi projektin suunnittelussa sekä eteenpäinviennissä. Perehdytyskansion sisällön määrittämisessä apuna olivat myös myymäläpäällikkö sekä myymälän vuoro esimiehet. Itse kansion toi-

minnallisuuteen ja yksityiskohtiin vaikuttivat myymälän työnopastajat. Projektin vastuuhenkilönä totean, että perehdytyskansion kokoaminen tapahtui suurilta osin oma-kohtaisiin kokemuksiini perustuen ja toimeksiantaja antoi minulle kansion suunnittelussa varsin vapaat kädet.

## 1.2 Projektin tuotos

Perehdytyskansion sisältö jakautuu seuraavasti:

*Perehdytysoppaan* ensisijaisena tarkoituksena on toimia uuden henkilön perehdytysprosessin tukimateriaalina, mutta myös tiedon lähteenä vanhoille työntekijöille. Oppaaseen on koottu tietoa koskien työnantajaa, työsuhdetta, toimintatapoja, työn suorittamista, sisäistä tiedottamista sekä työturvallisuutta. Perehdytysopas pyrkii antamaan tulokkaalle jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien mielikuvan, mitä hänen uusi työsuhteensa ja työnkuvansa sisältävät sekä mitä työnantaja häneltä odottaa. Tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman kattava ja tiivis tietopaketti koskien myymälän toimintoja sekä siellä työskentelyä.

*Perehdyttämisen tarkistuslistan* tarkoitus on olla perehdyttäjän tukena perehdytysprosessissa ja varmistaa, että kaikki keskeiset asiat on perehdytysjakson aikana käsitelty. Kyseinen tarkistuslista on apuna myös perehdytettävälle; se jäsentää koko perehdytysprosessia sekä antaa perehdytettävälle kuvan, missä vaiheessa kulloinkin ollaan menossa.

Perehdytysprosessi perustuu aina vuorovaikutukseen. Siksi kansioon haluttiin lisätä myös *perehdyttämisen palautelomake*, jolla uusi työntekijä arvioi omaa oppimistaan sekä koko perehdytysprosessin onnistumista. Tällä pyritään kehittämään perehdytysprosessin seurantaan sekä varmistamaan tasalaatuinen oppiminen myös tulevaisuudessa. Näin saadun palautteen avulla yrityksen perehdytysprosessia on mahdollista seurata jatkuvasti sekä kehittää edelleen.

Yksi toimeksiantajan toiveista oli kansion saatavuuden helpottaminen. Vaikka kansio jaetaan jokaiselle uudelle tulokkaalle, päätettiin se myös julkaista sähköisessä muodossa yhtiön intranet-sivuilla. Näin se on helposti työntekijöiden saatavilla missä ja milloin vain. Lisäksi sähköisen kansion päivittäminen on helppoa.

### 1.3 Raportin rakenne

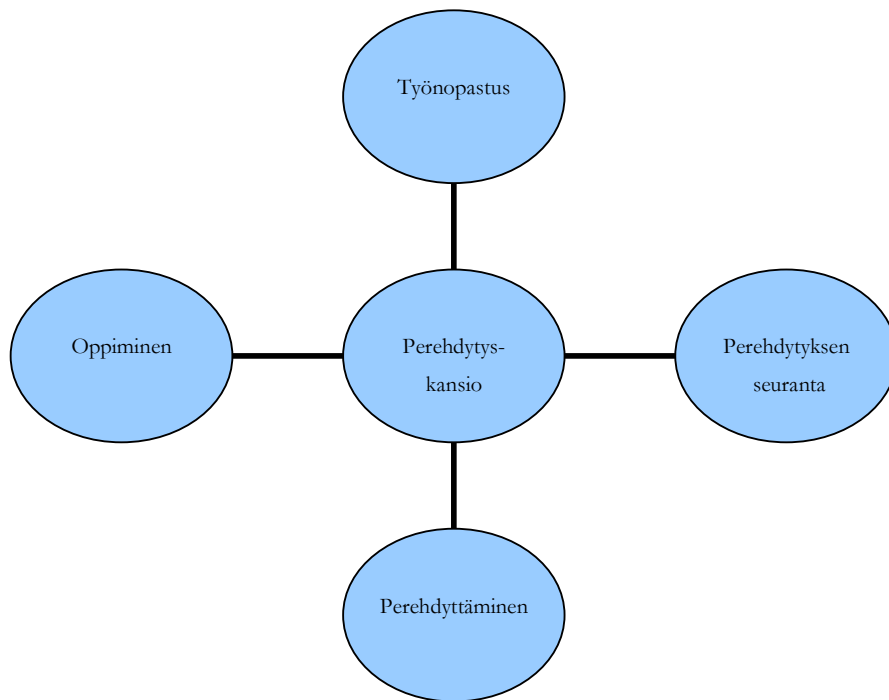
Tämän toiminnallisen opinnäytetyön raporttiosio rakentuu kahdesta osasta; kirjallisuudesta haetusta teoreettisesta viitekehystä sekä empiirisestä osiosta, jossa kuvataan projektin etenemistä; mitä tehtiin ja miksi, mitä tuloksia saatiin sekä miten projekti onnistui kokonaisuudessaan. Työn toiminnallisena osana, produktina, syntyi perehdytyskansio Finnair Shop-myyvälälle.

Raporttiosuuden ensimmäisessä kappaleessa esitellään työn tehtävänasettelu, rakenne sekä työn kannalta tärkeimmät käsitteet. Toinen kappale sisältää työn teoriaosan, jolla luodaan viitekehys koko hankkeelle, sekä siitä syntyneelle produktille. Viitekehyksessä pyritään antamaan perehdyttämisestä sekä sen tarpeellisuudesta mahdollisimman kattava kuva, jolla pyritään korostamaan osaavan henkilöstön tärkeyttä laadukkaaseen asiakaspalveluun panostavassa vähittäismyymälässä.

Kolmas kappale sisältää työn empiirisen osion eli kuvauksen projektin etenemisestä loogisesti vaiheittain. Neljännessä kappaleessa esitetään yhteenveto, tekijän oma pohdinta sekä kehittämishdotuksia, jotka perustuvat sekä teoreettiseen että empiiriseen aineistoon.

### 1.4 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön päätavoite oli tuottaa perehdytyskansio kohdeyritykselle. Perehdytyskansio on siten käsitteistä keskeisin, sillä työn koko toiminta tähtää sen sisällön määrittämiseen ja toteuttamiseen. Muiksi käsitteiksi valittiin perehdyttäminen ja työnopastus ja perehdytyksen seuranta. Kuvio 1. esittää työn viitekehystä, jonka sisällä työskennellään ja joka ohjaa työn etenemistä. Itse perehdytyskansio sijaitsee kaavion keskellä, sillä se on projektin tavoite, jota muut osat tukevat tasapuolisesti.



Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

**Perehdyttäminen** on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, että hän on riittävän varma ottamaan uudessa työtehtävässään ohjaket omiin käsiinsä. Perehdyttäminen on tulokkaan tutustuttamista sekä itse organisaatioon, että uuteen työtehtävään (Viitala 2003, 259).

**Työnopastus** on varsinaiseen työhön liittyvää opettamista, valmennusta ja ohjausta, jonka avulla tulokas hahmottaa työn kokonaiskuvan sekä työnteon eri osien hallinnan (Viitala 2003, 259).

**Oppiminen** on tärkeä osa perehdyttämisprosessia, sillä oppimistavoissa ja – tarpeissa on paljon yksilöllisiä eroavaisuuksia. Oppimisella on suuri merkitys perehdytysprosessin onnistumisessa (Työturvallisuuskeskus 2007, 29).

**Perehdytyskansio**, eli kirjallinen perehdytysprosessin avuksi tuotettu materiaali, on osa onnistunutta perehdyttämisen suunnittelua. Sen tarkoituksena on helpottaa uusien asioiden omaksumista sekä oppimista ja olla tukena sekä perehdytettävälle että perehdyttäjälle. Tässä projektissa tuotettu perehdytyskansio on laadittu Finnair Shop-



myymälän käyttöön tukemaan perehdytysprosessien onnistumista ja takaamaan niiden tasalaatuisuuden tulevaisuudessa. (Työturvallisuuskeskus 2007, 10.)

**Perehdytyksen seuranta** sekä arviointi kuuluvat myös perehdytysprosessin hyvään ennakkosuunniteluun. Perehdytyksen seuranta helpottaa perehdytettäviltä perehdytysprosessin päätyttyä kerättävä palaute, joka voi olla kirjallista tai suullista. Tässä projektissa tuotettu perehdyttämisen palautelomake on tarkoitettu kirjalliseksi palautteeksi. (Työturvallisuuskeskus 2007, 17.)

## 2 Perehdyttäminen

### 2.1 Perehdyttäminen – osa tavoitteellista henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtamisen tavoite on hoitaa henkilöstöasioita suunnitelmallisesti sekä viedä organisaatiota sille asetettua visiota kohden. Viitalan (2007, 42) mukaan henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on houkutella yritykseen osaavia henkilöitä ja pitää heidät organisaatiossa motivoimalla ja tarjoamalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin. Henkilöstöjohtamiseen sisältyy lisäksi kaikki se toiminta, jolla pyritään varmistamaan yrityksen toiminnalle riittävä työvoiman määrä sekä kyseiselle työvoimalle riittävä osaaminen, motivaatio sekä työhyvinvointi.

Viitala (2007, 20) jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen pääalueeseen:

*Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (human resource management) pitää sisällään suoranaisesti henkilöstöön liittyvän johtamisen. Esimerkkinä mainittakoon henkilöstön määrän suunnittelu ja säätely, rekrytoinnit, henkilöstön kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä henkilöstön motivoiminen. Palkitseminen hyvistä työsuorituksista, osaamisen kehittäminen sekä työkyvyn ylläpito kuuluvat myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

*Työelämän suhteiden hoitaminen* tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitamista pohjautuen mm. lainsäädäntöön sekä työehtosopimuksiin.

*Johtajuus* (leadership) tarkoittaa käytännön henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita, joita johtajat sekä esimiehet toteuttavat päivittäin. Yrityskulttuurin ylläpitämisen lisäksi siihen kuuluu työntekijöitä koskevien päätösten tekeminen, kuten työntekijöiden valitseminen, tavoitteiden määrittäminen, palkitseminen, kehittymisen tukeminen, kannustaminen, ohjaaminen, motivoiminen sekä irtisanominen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen yksi tärkeä osa-alue on henkilöstön määrän säätely, jonka malli voi yrityksessä olla esimerkiksi seuraavanlainen:

1. henkilöstösuunnittelu
2. henkilöstön hankinnan suunnittelu henkilöstöstrategian mukaisesti
3. rekrytoinnin suunnittelu ja toteutus
4. työntekijän perehdyttäminen ja työnopastus
5. henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Henkilöstön rekrytoinneilla varmistetaan riittävä työvoiman määrä sekä laatu. Rekrytointia seuraa aina välittömästi tulokkaan perehdyttäminen ja yleensä rekrytointiin liittyvät seikat vaikuttavat paljon siihen, mitä perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon. Vaikka rekrytoinnit ja perehdyttäminen liittyvätkin vahvasti toisiinsa, en käy tässä työssä itse rekrytointiprosessia tarkemmin läpi, vaan keskityn ainoastaan perehdyttämisen prosessiin. Perehdyttäminen tulisi Viitalan (2007, 190) mukaan nähdä henkilöstöjohtamisen välineenä. Perehdyttäminen aloitetaan jo työtehtävän valintamenettelyyn osallistuvien kohdalla yrityskuvamarkkinointina, jolloin hakijoille annetaan tietoa yrityksestä ja itse työstä. (Viitala 2007, 190.)

Vielä viime vuosikymmenellä työntekijä saatettiin nähdä ainoastaan osana yrityksen tuotantoprosessia; hänelle opastettiin ainoastaan tehtäväkohtaiset työskentelytavat ja tämän katsottiin riittävän perehdytykseksi. Tänä päivänä on ymmärretty, että työntekijän tulee heti tehtävään valitsemisen jälkeen tutustuttaa yrityksen strategiaan, visioon sekä asiakaslupaukseen, sillä organisaatorakenteet uudistuvat jatkuvasti ja työtehtävät laajenevat. Nykyään perehdyttämiseen liitetään työnopastuksen lisäksi myös itse yritykseen sekä työyhteisöön tutustuminen. Uuden työntekijän on tärkeää tietää ja ymmärtää, kuinka yritys toimii ja mikä on sen olemassaolon syy. Vaikka perehdyttämisen tarkoituksena on säilyttää organisaation yhtenäiset toimintatavat sekä kulttuuri, on myös tär-

keää, että perehdyttämisprosessi koetaan organisaatiossa kaksisuuntaisena kehittymismahdollisuutena; organisaatio voi aina oppia tulokkaalta uusiutumiskeinoja, joista on sille hyötyä. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

## **2.2 Lainsäädäntö ja yhteiskuntavastuu**

Henkilöstön perehdyttämiselle on lainsäädännössä annettu paljon painoarvoa, sitä käsitellään työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä.

Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan järjestämään perehdytyksen työntekijöilleen. Tämän lain mukaan työntekijä tulee perehdyttää työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin, niiden käyttöön sekä turvallisiin ja terveellisiin työskentelytapoihin. Perehdytyksen tulee myös sisältää toimintaohjeet mahdollisissa häiriö- tai vaaratilanteissa. Perehdytystä tulee antaa aina, kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa. Tämän lisäksi on muistettava, että perehdytystä on annettava myös vanhoille työntekijöille muutos- ja käyttöönottilanteissa. (Työturvallisuuskeskus 2008, 31.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta on vastuussa aina yrityksen linjajohto sekä lähiesimies. He voivat kuitenkin delegoida perehdyttämisen käytännön toteutuksen koulutetuille työnopastajille, kuten myös Finnair Shopissa on tehty. Edellä mainittujen lisäksi perehdytyksen toteutukseen osallistuvat myös työtoverit ja asiakkaat. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö tarjoavat asiantuntijapua sekä tukea perehdytysprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Yhteiskuntavastuu tarkoittaa yrityksen vastuuta ja tavoitteita omassa toimintaympäristössään. Se jaetaan kolmeen osaan; ympäristövastuuseen, taloudelliseen vastuuseen sekä sosiaaliseen vastuuseen. Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu mm. henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta ja perehdyttämisestä huolehtiminen. Tämän päivän kovassa kilpailutilanteessa henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista, joka mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan. Yhteiskuntavastuuseen liittyy myös usein

lainsäädäntö, mm. työehtosopimukset, jonka noudattamisesta ovat ensikädessä vastuussa henkilöstöammattilaiset sekä esimiehet. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

### 2.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä

- oppii tuntemaan työnantajayrityksensä; sen strategian, vision, arvot sekä kulttuurin
  - oppii tuntemaan työyhteisönsä; työtoverit, esimiehet ja asiakkaat
  - oppii työsuhdetta määrittävät säännöt ja työsuhteasiat
  - oppii työtehtävät, oman vastuunsa sekä työhön kohdistuvat odotukset
- (Työturvallisuuskeskus 2008, 2., Kangas & Hämäläinen 2004)

Valvisto (2005, 50) korostaa, että esimiehen tulee aina ottaa uusi tulokas vastaan henkilökohtaisesti ensimmäisenä työpäivänä. Tällä tavoin tulokkaalle luodaan tunne, että hän on yritykselle tärkeä – yhtä tärkeä kuin yritys on hänelle. Tämän jälkeen tulokas yleensä tutustuu työyhteisön jäseniin, toimitiloihin sekä työyhteisön käytäntöihin, kuten itse työtehtävään, siihen liittyviin koneisiin ja järjestelmiin sekä työturvallisuuteen. Erittäin tärkeä perehdyttämisen osa-alue on myös tutustuttaa tulija työsuhdetta määrittäviin sääntöihin sekä periaatteisiin, joita ovat esimerkiksi palkkausperusteet, työajat, vastuut, tietoturva-asiat, taukokäytännöt sekä työterveyshuolto. (Viitala 2007, 190.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen yritykseen vahvistaa positiivisen yrityskuvan lisäksi myös positiivista työnantajakuva. Yritykseen perehdyttäminen antaa tulokkaalle kuvan, että hänet halutaan yrityksen toimintaan mukaan. Positiivinen kuva puolestaan edesauttaa uuden tulokkaan sitoutumista yritykseen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) kuvaavat perehdyttämisen perustavoitetta seuraavin sanoin: *tavoitteena on antaa uusille työntekijöille mahdollisimman pian tulemaan yhteisön toimiviksi jäseniksi; tässä ydintavoitteessa yhdistyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen*. Perehdyttämisellä ei siis yleensä tavoitella työn täydellistä hallintaa, sillä varsinkin palvelualoilla ammattilaiseksi kehitetään kokemuksen ja jatkuvan oppimisen myötä.

Österberg (2009, 104) korostaa, että vastuu perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta on aina esimiehellä tai henkilöstöammattilaisilla. Heidän lisäksi perehdytysprosessiin osallistuvat nimetyt ja koulutetut perehdyttäjät, joille esimies on delegoinut osan perehdyttämisvastuusta. Perehdyttäjien on oltava hyvin tietoisia koko perehdytysprosessin etenemisestä. Heille tulisi järjestää säännöllisesti yhteinen koulutustilaisuus, jotta perehdytysprosessien tasalaatuisuus säilyisi. Esimiehen tulee myös olla perehdyttäjän tukena koko perehdytysprosessin ajan.

Onnistuneen perehdyttämisen prosessin päähenkilö on perehdyttäjän lisäksi perehtyjä itse. Hänen aktiivisuutensa, innostuneisuutensa ja uteliaisuutensa uutta työtehtävää kohtaan on ensiarvoisessa asemassa. Perehtyjä voi myös osallistua perehdytysprosessinsa laatimiseen ja muokkaamiseen itse, riippuen hänen aikaisemmasta osaamisestaan alalla. Perehdyttämisen prosessiin osallistuu perehdyttäjän sekä perehdytettävän lisäksi myös koko työyhteisö; työtoverit sekä asiakkaat (Österberg 2009, 105). Suuressa yrityksessä on tärkeää tehdä selvä työnjako perehdyttämisen vastuualueista näiden ryhmien välillä; näin vältetään päällekkäiseltä työltä, erilaisilta toimintatavoilta sekä katvealueilta. Erityisesti palvelualoilla myös asiakas on hyvä taho arvioimaan perehdyttämisen onnistumista. Jos asiakas arvioi saamansa palvelun puutteelliseksi, tulee yrityksen johdon sekä esimiesten pohtia, onko perehdytysprosessi sekä osaamisen ylläpito hoidettu yrityksessä asianmukaisella tavalla.

Valvisto (2005, 50–51) kehottaa lisäämään perehdytysprosessiin loppuun aina myös palautekeskustelun, jonka perehdytetyn kanssa käy henkilöstöyksikön edustaja. Puolin ja toisin on saattanut käydä niin, etteivät työsuhteen alun odotukset ole toteutuneet. Esimies-alainen suhteessa saattaa esiintyä kitkaa, työkalut saattavat aiheuttaa tyytymättömyyttä tai suoranaisia väärinymmärryksiä saattaa esiintyä. Toisinaan uudelle tulokkaalle asetetut odotukset eivät täyty; esimerkiksi hänen osaamisensa ei osoittaudu riittäväksi tai hänellä on negatiivinen suhtautuminen itse työhön, mikä saattaa johtaa työsuhteen loppumiseen jo koeajalla. Jos perusteellinen perehdytysvaiheen loppukeskustelu jätetään käymättä, nämä asiat voivat jäädä henkilöstöyksiköltä piiloon. Palautekeskustelut auttavat hiomaan, kehittämään sekä korjaamaan koko perehdytysprosessia ja ovat avuksi myös tulevissa rekrytoinneissa. Palautekeskustelun lisäksi uusilta työntekijöiltä

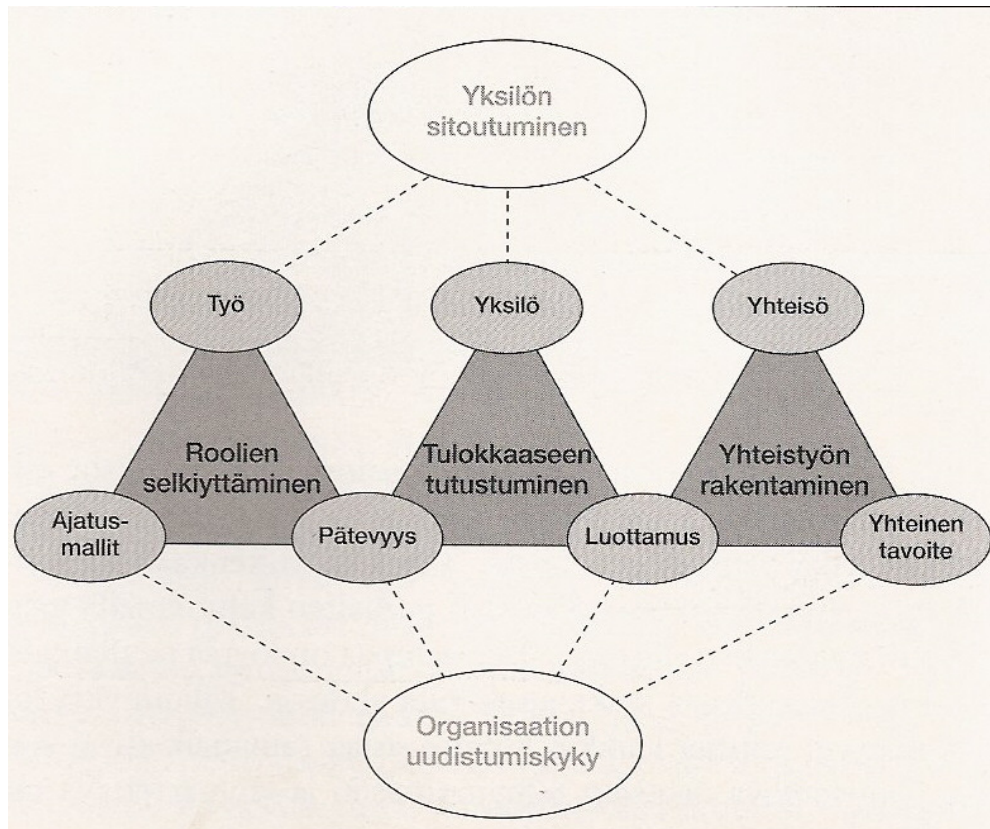
tulee kerätä aina perehdytysjakson lopussa kirjallinen palaute, jossa he arvioivat omaa oppimistaan ja perehdytysprosessin onnistumista. (Valvisto 2005, 50–51.)

## 2.4 Uudistavan perehdyttämisen malli

Kjelin ja Kuusisto (2003, 51) esittelevät kuviossa 2. kuvatun *uudistavan perehdyttämisen mallin*, jonka tärkeimmät tavoitteet ovat organisaation uudistumiskyky sekä työntekijöiden sitoutuminen. Näitä tavoitteita kohti pyritään kiinnittämällä erityistä huomiota seuraaviin tekijöihin:

- roolien selkeyttäminen
- tulokkaaseen tutustuminen ja
- yhteistyön rakentaminen.

Kaikki edellä mainitut tekijät ovat sidoksissa toisiinsa ja on tärkeää huomata, että perehdyttämisessä kiinnitetään tasapuolisesti huomiota niistä jokaiseen. Oman organisaation toimintatapojen tunteminen on myös tärkeää, sillä helpotetaan huomattavasti yhteistyön rakentamista ja tavoitteiden asettamista tulokkaan kanssa.



Kuvio 2. Uudistavan perehdyttämisen malli (Kjelin & Kuusisto 2003, 52)

### 1. Roolien selkiyttäminen

Kun yritys rekrytoi uusia työntekijöitä, on erittäin tärkeää, että rekrytoija tunnistaa tarkasti tulevan työn sisällön sekä tavoitteet. Siten työssä tarvittavat ominaisuudet ja taidot kyetään hahmottamaan oikein jo rekrytointivaiheessa ja virherekrytoinneilta vältytään. Perehdyttämisprosessin tarkoitus on varmistaa, että tulokkaan työpanos kohdistuu juuri niihin asioihin, joita suorittamaan hänet on palkattu. Kun työsuhde alkaa, on erittäin tärkeää, että sekä esimiehen, että tulokkaan käsitykset rooleista selkiytetään. Usein syntyy tilanne, jossa esimiehen ja tulokkaan käsitykset työkokonaisuudesta eroavat toisistaan. Heidän tulisi pyrkiä muodostamaan yhteinen ajatusmalli, joka saavutetaan parhaiten avoimella kommunikoinnilla. Edellä mainitun lisäksi esimiehen tulee myös selvittää tulokkaalle organisaation tilanne juuri sillä hetkellä, toimintaympäristö sekä tulokkaalle asetetut vaatimukset.

Työnkuvan kytkeminen yrityksen arvoihin, visioon ja strategiaan on myös tärkeää. Samanaikaisesti sekä tulokkaalle, että työnantajalle on tärkeää, että tulokkaan odotukset ja pätevyys vastaavat työtehtävän vaatimuksia. Työsuhteen alussa voidaan esimerkiksi laatia ”roolikuvaus” sekä sopia työn tavoitteista, jotta vältetään väärinkäsityksiltä sekä pettymyksiltä. Lyhyenä yhteenvetona voidaan todeta, että roolien selkiyttäminen luo pohjan koko tulevalle työskentelylle. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 53–55.)

## 2. Tulokkaaseen tutustuminen

Kjelin ja Kuusisto (2003, 56–57) kehottavat tutustumaan hyvin uuden tulokkaan osamiseen ja kokemukseen sekä vertailemaan niitä organisaation tavoitteisiin. Jos tulokkaan osaaminen nähdään omaa organisaatiota tukevana ja täydentävänä, ollaan oikeilla jäljillä. Tulokkaan sopeutuminen sekä oppiminen saattavat riippua henkilökohtaisistakin ominaisuuksista, mutta työnantajan tehtävänä on keventää tilanteen haltuun ottamista. Tulokkaan työn aloittamisen tukeminen vahvistaa hänen luottamustaan sekä itseensä, että organisaatioon. Organisaatioissa tulisikin nähdä tiukkojen liiketoiminnan tavoitteiden lisäksi työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet. Uudistuva perehdyttäminen perustuu näin ollen vahvasti vuorovaikutukseen.

## 3. Yhteistyön rakentaminen

Tulosten aikaansaaminen on kiinteästi sidoksissa vuorovaikutukseen ja työyhteisön jäsenten yhteistyöhön. Perehdyttämisprosessissa työn hallinnan rinnalle nousee yhteisöllisyys ja yrityksen sisäisen verkon hallinta. Uuden työntekijän selkeytetty rooli auttaa työyhteisöä hyväksymään uuden tulokkaan työroolin sekä tavoitteet, jolloin yhteistyön rakentaminen on helpompaa. Tulokkaan ja työyhteisön kohtaaminen pitäisi suunnitella huolellisesti etukäteen, sillä tuetaan sekä organisaation omaa, että jokaisen työntekijän uudistumiskykyä. Luottamuksen synnyttäminen alkaa jo perehdyttämisvaiheessa ja sen voidaan sanoa olevan yksi perehdyttämisen keskeisimmistä tavoitteista. Työroolien selkeys ja luottamus työyhteisössä ovat toisiaan tukevia tekijöitä, jotka lisäävät työhyvinvointia ja sitä kautta sitoutumista. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen tukee paitsi uuden työntekijän onnistumista myös yrityksen rekrytoinnin onnistumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57–59.)



Helsilä (2009, 49) puolestaan esittää perehdyttämiseen näkökulman, joka mukailee vahvasti Kjelin ja Kuusiston (2003, 52) edellä kuvattua *uudistavan perehdyttämisen mallia*. Hänen mielestään uutta henkilöä on turhaa opettaa talon tavoille. Väite perustuu hänen näkemykseensä, jonka mukaan uusi henkilö on valittu huolellisesti toteuttamaan yrityksen strategiaa. Tulokas on tullessaan täynnä energiaa ja motivaatiota. Jos hänet perehdytyksen myötä pakotetaan luopumaan kehittämisajatuksistaan ja aikaisemman osaamisensa hyödyntämisestä, on koko rekrytointi kyseenalainen. Mikään organisaatio ei voi kehittyä ja menestyä toimimalla jatkuvasti samoin kuin ennen. Helsilän (2009, 49) mukaan uusi tulokas on palkattu auttamaan yritystä menestymään, ei opettelemaan vanhoja tapoja. Menestyvän yrityksen tulisi aina hyödyntää uuden tulokkaan tuoma informaatio ja osaaminen sen sijaan että nujertaa hänen motivaationsa. Tällaisella toiminnalla tuotetaan vähän motivoituneita henkilöitä, joiden sitoutuminen yritykseen on heikkoa ja johtaa turhautumisen myötä työpaikan vaihtamiseen. (Helsilä, 2009,50).

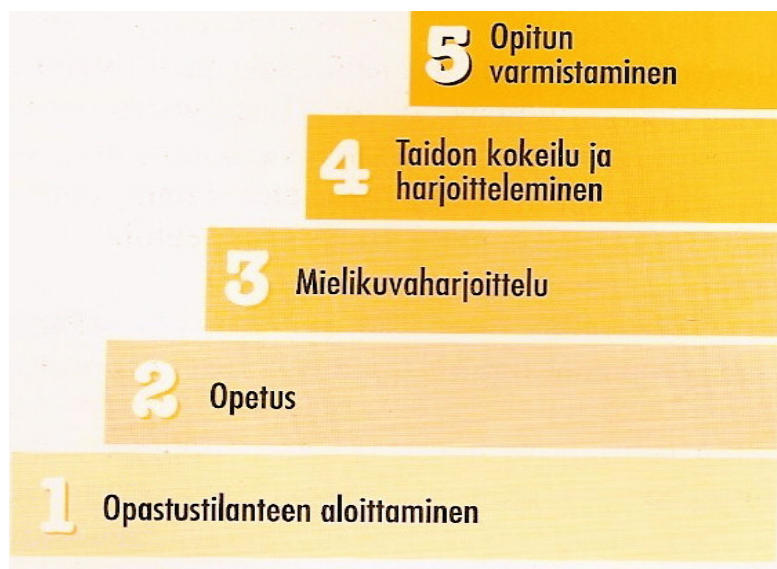
Valvisto (2005,48) ja Österberg (2005, 92) ovat samoilla linjoilla; uusi työntekijä tulee taloon yleensä täynnä intoa ja suuria odotuksia. Mikäli hän joutuu heti ensimmäisten päivien aikana pettymään, on luonnollista että tämä into laantuu, mikä heijastuu myös tulevaan työntekoon. Sanotaan, että viimeistään *sadan päivän kuberrusvaiheen* jälkeen työntekijä on usein saanut kokea ensimmäiset pettymyksensä sekä myös positiiviset yllätykset uudessa työssään. Niiden perusteella hän alitajunteisesti arvioi, onko hän valinnut oikean työpaikan. Varsinkin sellainen uusi työntekijä, jolla on aikaisempia vertailukohteita, on erittäin tarkka tekemään havaintoja niistä toimintatavoista, joille vakituisen henkilökunta on jo sokeutunut. Siksi uudelle työntekijälle tulisi aina antaa mahdollisuus kyseenalaistaa yrityksen toimintatapoja ja kertoa vaihtoehtoisista toimintatavoista sekä niiden toimivuudesta. Hyvin suunniteltu, vuorovaikutteinen perehdytysjakso lujittaa uuden työntekijän luottamusta yritykseen. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että työnantaja myös lunastaa antamansa lupaukset heti työsuhteen alussa. (Valvisto 2005, 50 & Österberg 2005, 92.)

## 2.5 Työnopastus

Työnopastus koostuu kaikista niistä asioista, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Esimerkiksi erilaiset työvaiheet, osaaminen, tieto sekä työkokonaisuus ovat työnopastuk-

sen osa-alueita. Lisäksi työnopastukseen kuuluu tietous työssä käytettävistä koneista ja laitteista, työturvallisuusriskeistä sekä siitä, kuinka työ suoritetaan turvallisesti. Työnopastuksessa keskitytään työn suorittamiseen, yksilön tarvitsemiin valmiuksiin sekä näiden valmiuksien oppimiseen. Työnopastuksen perimmäisenä tarkoituksena on tukea tulokasta itsenäiseen ajatteluun sekä oppimiseen. Hyvään työnopastukseen kuuluu, että tulokas oppii työtehtävänsä heti oikein. Työn laatu ja tehokkuus paranevat ajan myötä, kun tulokas hallitsee perusasiat alusta lähtien oikein. (Työturvallisuuskeskus 2007, 13.)

Kangas (2003, 14–15) esittelee kuviossa 3. viiden askeleen työnopastus-menetelmän, joka on tarkoitettu käytettäväksi nimenomaan palvelualoilla. Mielestäni oheinen malli sopii hyvin myös Finnair Shop myymälän työnopastuksen toimintamalliksi.



Kuvio 3. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas 2003, 14)

*Ensimmäisellä askeleella* arvioidaan opastetavan tietojen ja taitojen nykyistä tasoa, joiden pohjalta asetetaan oppimiselle tavoitteet. *Toisella askeleella* työnopastaja näyttää opastetavan työvaiheen, eli opettaa tietyn tehtävän samalla selostaen ja perustellen, miksi näin toimitaan. Tässä vaiheessa on tärkeää käydä vuoropuhelua ja kannustaa opastettavaa analysoimaan kyseistä tehtävää.

*Kolmannella askeleella* keskitytään mielikuvaharjoitteluun ja sisäisten mallien omaksumiseen. Opastaja voi esimerkiksi pyytää opastettavaa kuvailemaan vaihe vaiheelta askeleella kaksi opetettua tehtävää, jolloin opastettava joutuu pohtimaan miten ja miksi työtehtävä etenee. Taitojen kokeilu ja harjoittelu kuuluvat *neljännelle askeleelle*. Opastettavan annetaan itse kokeilla, hänelle annetaan välitön palaute ja mahdollisuus kokeilla uudelleen. Opastettava arvioi itse sekä opastajansa kanssa omaa työtaitoaan ja harjoittelua toistetaan tarpeen mukaan. *Viides askel* koostuu opitun varmistamisesta. Työntekijän annetaan työskennellä yksin, mutta opastaja on kuitenkin tarvittaessa saatavilla. Opastaja myös rohkaisee opastettavaa kysymään ja antaa hänelle työsuorituksesta välitöntä palautetta. (Kangas 2003, 14–15.)

Työnopastuksessa on erittäin tärkeää, että opastettava on alusta asti mukana aktiivisena osapuolena. Häntä tulisi rohkaista ottamaan vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kannustamalla häntä kysymään, kertaamaan, tarkistamaan sekä ottamaan itse selvää, jos hän on epävarma jostakin asiasta. Työnopastus kannattaakin suunnitella aina tulokkaan kanssa yksilöllisesti, sillä jokainen ihminen ja jokainen tilanne on erilainen. Kun löydetään tilanteeseen parhaiten sopiva opastusmalli, varmistetaan myös mahdollisimman tehokas oppiminen. (Työturvallisuuskeskus 2007, 13.)

Viitalan (2007, 190–191) mielestä tärkein oppimista tukeva menetelmä on työkierto, joka mielestäni sopii mainiosti myös Finnair Shop myymälän perehdytysprosessiin silloin, kun tulokasta perehdytetään eri tuoteryhmiin ja tuotetietouteen. Päätuoteryhmät ovat alkoholi, kosmetiikka, makeiset, vaatteet sekä lahjatavarat, joiden myyntiprosessit eroavat hyvinkin paljon toisistaan. Ideaalista olisi, että työnopastusvaiheessa uusi työntekijä siirrettäisiin eri tuoteryhmiin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Myymälän toimintamallissa tällaisella kierrolla saadaan tulokas perehdytettyä parhaiten useisiin toisistaan huomattavasti eroaviin tuoteryhmiin, joiden myyntiprosessien hallinnassa tarvitaan erittäin paljon yksityiskohtaista tietoa.

## **2.6 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt**

Hyvin perehdytetty, ammattitaitoinen henkilökunta on etenkin palvelualoilla yrityksen tärkein käyntikortti. Henkilökunnan hyvästä ammatinhallinnasta hyötyvät asiakkaat,

yritys sekä itse työntekijä. Asiakaspalvelussa vahva ammattitaito parantaa työn sujuvuutta sekä palvelun laatua, josta asiakas on suurin hyötyjä. Kun työntekijä kokee hallitsevansa työnsä tutussa työympäristössä, vähenevät tapaturmariskit sekä työn psyykinen kuormittavuus. Omien taitojen osoittaminen, niiden ylläpito sekä kehittäminen luovat edellytykset työntekijän työssä viihtymiselle. Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Se tulisi nähdä organisaatioissa investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan palvelun laatua, tuetaan työhyvinvointia ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on siis yrityksen tulokseen vaikuttava prosessi, jota tulee jatkuvasti kehittää henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Liski, Horn ja Villanen (2008, 14) muistuttavat, että avoimen työyhteisöviestinnän mukaan uudella tulokkaalla on aina myös oikeus pohtia sekä kyseenalaistaa työyhteisön toimintaa. Uusi tulokas on aina motivoitunut ja haluaa luonnollisesti peilata itselleen uusia asioita aikaisempiin kokemuksiinsa, jolloin yritys hyötyy tulokkaan palautteesta ja voi kehittää omaa toimintaansa. Helsilä (2009,49) on samaa mieltä, että uusista ja tuoreista näkökulmista on yleensä työyhteisölle sekä koko organisaatiolle suura hyötyä ja oppiminen on molemminpuolista. Luottamuksellisia tietoja kosken itse organisaatiota sekä matalaa profilia vapaa-ajalla kannattaa kuitenkin korostaa uudelle työntekijälle tarpeeksi usein, erityisesti työsuhteen alussa. Olipa uusi työntekijä kausiapulainen, määräaikaisessa tai toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa, on hänellä aina salassapitovelvoite koskien yrityksen sisäisiä asioita.

Kupias ja Peltola (2003, 14) puolestaan tarkastelevat perehdytyksen merkitystä lähinnä organisaation kannalta. Heidän mukaansa perehdyttämisen tavoite on saada uudesta työntekijästä nopeasti tuottava, jotta hänen rekrytointiinsa investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin. Heidän mukaansa perehdyttämisessä on ensisijaisesti kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie tietysti yrityksen resursseja, mutta siihen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. Seuraavassa tarkastellaan perehdyttämisen merkitystä ja hyötyjä lähinnä yrityksen näkökulmasta:

### **2.6.1 Tehokas oppiminen lyhyessä ajassa**

Ketolan (2010, 70) mukaan perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työhön tulijan työpanos muuttuu tuottavaksi. Hyvällä perehdyttämisellä opetetaan tulokkaalle työtehtävät nopeasti sekä kerralla oikein. Tällä vähennetään virheitä sekä niiden korjaamiseen kuluva aikaa. Koko työyhteisö hyötyy sitä enemmän tulokkaasta, mitä nopeammin hän kykenee työskentelemään itsenäisesti. Tehokas työn oppimisprosessi suhteellisen lyhyessä ajassa parantaa tulokkaan motivaatiota sekä nostaa hänen mielialaansa. (Työturvallisuuskeskus 2003, 5).

### **2.6.2 Sitouttaminen**

Sitouttamisella tarkoitetaan uuden työntekijän tutustuttamista työyhteisön tavoitteisiin, toimintatapoihin, arvoihin, ihmisiin, työtiloihin ja pelisääntöihin. Tarkoituksena on luoda tulokkaalle perusta työn tekemiselle sekä toimimiselle työyhteisön jäsenenä; auttaa häntä pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työhönsä. Perehdyttämisen onnistumisella tai epäonnistumisella on siten kauaskantoisia vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen. Työhönsä sitoutunut, innostunut työntekijä voi hyvin ja kokee iloa tekemästään työstä. Esimiesten tehtävänä onkin tukea uutta työntekijää vuorovaikutteisella palautteella sekä hyvin organisoidulla perehdytyksellä. (Juholin 2009, 46.)

Huonosti hoidettu perehdyttäminen puolestaan saattaa lisätä henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta. Huono ensivaikutelma uudesta työpaikasta vaikuttaa aina työntekijän motivaatioon ja saattaa pahimmillaan johtaa jopa pikaiseen työpaikan vaihtamiseen (Työturvallisuuskeskus 2003, 5). Tällaisen irtisanoutumisen kautta menetetty työntekijä ei ole yleensä ehtinyt tuottaa yritykselle paljoakaan verrattuna häneen kulutettuihin resursseihin.

### **2.6.3 Sosiaalistaminen**

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan sosiaalistamista uuteen työyhteisöön. Sosiaalistaminen tarkoittaa jatkuvaa prosessia, jossa työntekijän on tarkoitus omaksua yrityksen arvot, etiikka, asenteet sekä käyttäytymismallit, joita organisaatio työntekijöiltään odot-

taa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on erittäin yleistä liittää perehdytysohjelmiin laajoja osioita, joissa käsitellään mm. yrityksen toimintaperiaatteita, historiaa, työilmapiiriä, henkilökohtaisia vastuualueita, innovaatioita, moraalialia tai kulttuurista monimuotoisuutta.

Tällä pyritään siihen, että tulokas ymmärtäisi koko yrityskulttuurin laajassa mittakaavassa; menneen, nykyhetken sekä tulevaisuuden vision. Tulokkaalle luodaan selkeä käsitys siitä, mitä yritys häneltä odottaa niin työskentelyn kuin käyttäytymisen suhteen. Tavoitteena on, että tulokas alkaa *sosialisoitua* yrityksessä hyväksi havaittuihin sekä toivottuihin toimintatapoihin. (Dessler 2009, 160.)

Organisaatiokäyttäytymistutkija Stephen P. Robbinsin (2005, 294) mukaan uuden työntekijän sosiaalistaminen työyhteisöön on erittäin tärkeää. Sen merkitys korostuu etenkin asiakaspalvelualueilla, jossa työntekijän on erittäin tärkeää tietää, mitkä ovat organisaation palvelulle asettamat arvot ja tavoitteet.

#### **2.6.4 Työtaturmien välttäminen**

Työturvallisuuskeskuksen (2009, 4) mukaan työtaturmia sekä onnettomuuksia sattuu eniten uusille työntekijöille. Uudelta tulokkaalta saattaa puuttua perustietoja sekä – taitoja, joita turvallinen työskentely edellyttää. Koska tulokas ei tunne uuden työpaikkansa vaarallisia kohteita, tulee hänelle antaa niistä tarkka selvitys perehdyttämisprosessissa. Turvallisen työskentelyn kokonaisuuteen kuuluu työergonomia, turvalliset käsittelytavat, ohjeistus koneiden käyttöön sekä toimintaohjeet hätätilanteissa. Työturvallisuusrisikit vähenevät huomattavasti, kun uusi työntekijä tunnistaa työympäristön vaarat sekä osaa toimia oikein niitä välttääkseen.

#### **2.6.5 Yrityksen menestyminen**

Kjelin & Kuusisto (2003, 20) korostavat, että laadukas perehdyttäminen luo yritykselle kilpailuetua. Kuten luvussa 2.4.1 mainittiin, saattaa puutteellisesta perehdyttämisestä aiheutua yritykselle välittömiä kustannuksia tai jopa asiakkaan menetyksiä. Erityisesti kaupan alalla toistuvat virheet ja puutteet asiakaspalvelussa luovat kuluttajalle huonon kuvan yrityksestä. Lisäksi koko yrityksen uskottavuus kärsii, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Jos yrityksen uskottavuus heikkenee, on sillä suora vaikutus myös koko henkilöstön mielialaan sekä sitoutumiseen. Turhautunut henkilökunta reagoi yleensä kahdella

tavalla: työmäärän lisääntyessä aletaan tinkiä työn laadusta ja kun tehtävät aletaan kokea mahdottomiksi alkaa sitoutuminen laadukkaaseen palvelun tuottamiseen heikentä voimakkaasti.

Motivoituneet työntekijät yrittävät usein työskennellä pitkäänkin heikkenevän laadun eteen. Jos yrityksen johtaminen, prosessien hallinta tai henkilöstön puutteellinen osaaminen eivät kuitenkaan tee tällaista toimintaa mahdolliseksi, alkaa motivoituneemminkin työntekijän sitoutuminen heikentä. Henkilöstön vaihtuvuus puolestaan saattaa vaikuttaa huomattavasti asiakasuskollisuuteen. Jos kokeneen asiakaspalvelijan sijalle sijoitetaan kokematon asiakaspalvelija, joka ei tunnista asiakkaan tarpeita, on vaarana menettää koko asiakas. Kuten tiedetään, uuden asiakkaan hankkiminen on aina kalliimpaa kuin olemassa olevan asiakassuhteen vaaliminen. Kjelin ja Kuusisto (2003, 22) toteavatkin, ettei löydy yhtään loogista liiketaloudellista perustetta sille, että uuden tulokkaan perehdyttämiseen ei kannattaisi panostaa.

## **2.7 Perehdyttämisen suunnittelu ja tukimateriaalit**

Onnistunut perehdytysprosessi edellyttää suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta sekä huolellista valmistautumista. Perehdyttämisen suunnittelun tärkein lähtökohta on, että organisaatiossa on tarkoin mietitty ja asetettu kehittymisen tavoitteet. Perehdyttämisprosessit eri yrityksissä saattavat vaihdella huomattavasti, sillä kehittämissuunnitelmat voivat erota suuresti toisistaan riippuen yrityksen toimialasta ja koosta. Tärkeää kuitenkin on, että jokainen työyhteisössä perehdytysprosessiin osallistuva tietää oman vastuunsa ja tehtävänsä. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee huomioida yrityksen toimintakonsepti, nykytilanne sekä käytettävissä olevat resurssit. Suunnittelun tuloksena esimiehet, henkilöstöammattilaiset, työterveyshuolto sekä työsuojelun edustaja laativat yritykselle perehdyttämissuunnitelman tai -ohjelman. (Työturvallisuuskeskus 2009, 2-3.)

Perehdyttämisohjelman huolelliseen suunnitteluun kuuluu

- vastuuhenkilöiden nimeäminen
- perehdyttäjien ja työnopastajien kouluttaminen tehtävään
- perehdytysmateriaalin kokoaminen ja sen päivittäminen

- perehdytyksen seuranta
- perehdytyksen onnistumisen arviointi esimerkiksi palautteen muodossa
- keskustelun ylläpito koko työyhteisössä, jolla pyritään prosessin kehittämiseen

Kupias ja Peltola (2009, 87–88) toteavat, että perehdyttämisen suunnittelu voi olla joko yksilöllistä tai systemaattista. Systemaattinen suunnittelu tarkoittaa koko organisaation tai sen tietyn yksikön tasolla tapahtuvaa suunnittelua, esimerkiksi perehdytysuunnitelman tai – materiaalin laatimista. Tämä opinnäytetyön produktina tuotettu perehdytyskansio on tyypillisen systemaattisen suunnittelun tulos, sillä siinä laadittu perehdytyskansio on tarkoitettu käytettäväksi perehdytyksen tukena suuren organisaation tarkoin määritellyssä yksikössä, Finnair Shop myymälässä.

Vaikka perehdyttämisen oheismateriaalin laatiminen saatetaan kokea työlääksi, sen käyttäminen säästää huomattavasti varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa (Kangas 2008,7). Tulokkaalle kannattaakin Österbergin (2005, 97) mukaan koota tietopaketti, joka koostuu erilaisesta yritystä koskevasta aineistosta, sekä kirjallisesta että sähköisestä. Näin uusi työntekijä voi tutustua asioihin jo ennakolta lukemalla sekä kerrata asioita omatoimisesti myös jälkeenpäin. Tulokkaalle on myös taattava heti työsuhteen alusta alkaen pääsy kaikkeen sähköiseen tietoon, jota hän perehdytysprosessissa tarvitsee. Lisäksi hän tarvitsee opastuksen, mistä tietoa on saatavilla, aikaa tuon tiedon etsimiseen sekä siihen tutustumiseen. (Österberg 2005, 97.) Helsilä puolestaan (2009, 48) muistuttaa, että suullista vuorovaikutusta ei voida kuitenkaan opastustilanteessa korvata kirjallisella materiaalilla.

Työsuhteen alussa tulokkaalle kerrotaan paljon uutta asiaa, jonka oppimista helpottaa mahdollisuus lukea, kerrata sekä tarkistaa asioita kirjallisesta apumateriaalista, kuten perehdytysoppaasta. Jos itse perehdytystilanteessa on mukana kirjallista materiaalia, eli katsottavaa, asiat jäävät selkeästi paremmin mieleen. (Kangas 2003,10). Kuviossa 4. esitellään Hyppäsen (2004, 195–196) ehdottamia luettavia perehdyttämisen apumateriaaleja.



- Yritysesite
- Vuosikertomus
- Kirjallinen toiminta-ajatus
- Henkilöstökertomus
- Tiedotteet
- Henkilökunta- ja asiakaslehdet
- Tuote- ja palveluesitteet
- Tervetuloa Taloon – materiaali
- Turvallisuusohjeet työsäännöt
- Henkilöstön tiedotuspolitiikka

KUVIO 4. Perehdyttämisessä käytettäviä luettavia materiaaleja. (Hyppänen 2007, 195 – 196.)

Edellä mainittujen lisäksi oheisaineistoon voi kuulua esimerkiksi työkortit tai työohjeet, käsikirjat, koneiden tai laitteiden käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet, käyttöturvallisuustiedotteet, jätteiden käsittelyohjeet tai pelastussuunnitelmat. Myös DVD- tai video-ohjelmat, ammattikirjallisuus ja ammattilehdet sekä ilmoitustauluilla olevat aineistot voivat olla apumateriaalina perehdytysprosessissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Oheisaineistoa suunniteltaessa ja laadittaessa tulee yrityksen myös nimetä vastuuhenkilö, joka tarkastaa tarvittavan aineiston ajan tasalle säännöllisin väliajoin sekä huolehtii, ettei materiaalissa ole vanhentunutta tai väärää tietoa. Kaikkiin kirjallisiin materiaaleihin tulee myös merkitä niiden valmistus- ja muokkauspäivämäärä, sillä muuten on mahdollista valvoa materiaalien ajantasaisuutta. (ITK 2007,7.)

Hyvään perehdytysuunnitelmaan kuuluu myös perehdyttämisen tarkistuslista. Kyseisen ”muistilistan” tarkoituksena on auttaa sekä perehdyttäjää, että perehdytettävää käymään läpi kaikki perehdyttämisprosessissa tarpeellisiksi ja välttämättömiksi luokitellut asiat. Ketola (2010, 108) lisää, että tarkistuslistan tarkoituksena on antaa perehdytettävälle mielikuva, miten perehdytysprosessi etenee; missä kohdassa ollaan menossa ja mitä seuraavaksi on vuorossa. Tämä auttaa tulokasta asennoitumaan ja hankkimaan itse valmiuksia ja tietoja seuraavaa perehdyttämisvaihetta varten.

## 2.8 Aikuinen oppijana

Oppimisella tarkoitetaan Kankaan (2008, 299) mukaan ihmisen aivoissa tapahtuvaa toimintaa, johon liittyy kyky tallentaa tietoa ja palauttaa sitä muistiin nopeasti sekä perusteellisesti. Hänen mukaansa oppimiseen liittyy myös kyky ratkaista ongelmia sekä yhdistää informaatiota uuden luomiseksi. Ihminen säilyttää kyvyn oppia sekä muistaa uusia asioita läpi koko elämänsä. Verrattaessa aikuisten ja nuorten oppimiskykyä ainoa havaittu ero piilee siinä, että aikuisten yksilölliset keskinäiset erot ovat suurempia kuin nuorilla. Tämä tulisikin ottaa huomioon perehdyttämisessä sekä työnopastuksessa, jos perehtyjä on jo aikuinen ihminen, eikä ensimmäiseen työpaikkaansa tuleva nuori.

Kangas (2010, 29) jatkaa, että aikuisilla uuden oppiminen rakentuu aikaisemmin opittujen tietojen, taitojen sekä kokemusten pohjalle. Kokemus on suuri voimavara uusien asioiden oppimisessa. Toisinaan voi kuitenkin käydä niin, että aikaisemmin opitut asiat jarruttavat uuden oppimista. Tämä johtuu yleensä negatiivisista ennakoasenteista; ”olen kuitenkin liian vanha oppimaan uutta” tai ”ainahan tämä on tehty näin”. Tällaisessa tilanteessa perehdyttäjän on tärkeä tukea henkisesti opastettavaansa, jotta tämä kykenee keskittämään ajatuksensa positiivisiksi uuden oppimista kohtaan. Perusedellytyksenä oppimiselle on oma hyvä motivaatio. Kankaan (2010, 30) mukaan aikuisen oppimiseen tulisi myös varata vähän enemmän aikaa kuin nuoren henkilön oppimiseen.

Kun oppijana on nuori, vasta työelämään astuva henkilö, tärkeintä on muistaa, että hänelle kaikki on uutta. Nuorta tulokasta opastettaessa tärkeintä on välttää ns. tietotulvaa ja keskittyä tärkeimpiin asioihin ja niiden harjoitteluun. Tällä tehostetaan Kankaan mukaan (2010, 30) asioiden muistiin jäämistä sekä oppimista.

Kupias ja Peltola (2009, 116) lisäävät, että aikuisilla on yleensä myös paremmat valmiudet itsensä arviointiin kuin nuorilla. Itsearviointi kehittää henkilön itseohjautuvuutta, mikä tarkoittaa kykyä arvioida omia tavoitteita, toimintaa sekä toiminnan tuloksia. Itseohjautuva ihminen kykenee muodostamaan omat mielipiteensä ja myös perustelevaan ne. Hän ottaa vastuun omasta oppimisestaan ja sitoutuu oppimisprosessiin.

Penttinen ja Mäntynen (2009, 5) korostavat työnopastuksen tuloksena syntyvien *skeemojen* tärkeyttä. Skeemalla tarkoitetaan tiedollista toimintaa, jossa oppija rakentaa sisäisiä malleja ulkopuolisen maailman ilmiöistä havaintojensa ja kokemustensa kautta. Tällaiseen ”sisäiseen malliin” perustuvat taidot ja tiedot säilyvät, vaikka henkilö ei niitä aktiivisesti käyttäisikään. Kun työntekijä on sisäistänyt työn perusmallin hyvin, sen muuttaminen ja uusien, vaativampienkin tehtävien oppiminen on ongelmattonta. Työn sisäisen mallin muodostamiseen perehtyjä tarvitsee tietoa (TKK 2009, 5) muun muassa.:

- yrityksestä ja asiakkaista
- tuotteista ja palveluista
- työyhteisön ja oman työn tavoitteista
- omasta osuudesta koko työyhteisön osana

Kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa, ei hän yleensä heti hallitse uutta tehtäväänsä eikä työprosesseja. Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa tulokasta hahmottamaan ja jäsentämään näitä uusia asioita. Kupias & Peltolan (2009, 118) mukaan perehdyttäjän tehtävä on myös auttaa oppijaa tiedostamaan aikaisemmat sisäiset mallinsa ja tarvittaessa muuttamaan tai säätämään niitä. Hyvä perehdyttäjä siis tukee ja ohjaa tulokasta uuden sisäisen mallin rakentamisessa. Pelkkä tiedon kaataminen tulokkaan niskaan ei siis riitä, vaan perehdytysprosessissa tarvitaan asioiden pohtimista ja ymmärrystä siitä, mitä kyseinen asia tarkoittaa oppijan omassa toiminnassa.

Myyjän työ Finnair Shop myymälässä voidaan luokitella tietotyöksi, jonka hallitsemisessa tarvitaan käsitteellisen tiedon hallintaa ja sen soveltamista yksittäisiin palvelutilanteisiin. Työtä rajoittavat useat lait, säännökset sekä viranomaismääräykset, jotka tulee osata ulkoa. Nykypäivän työelämään kuuluu itseohjautuvuus, joten uuden tulokkaan on siis tärkeää ottaa vastuu omasta oppimisestaan myös Finnair Shop myymälässä. Työnantajan tehtävänä on tukea tätä oppimista hyvällä tiedottamisella sekä koulutustarjonnalla, mutta viimekädessä itse työntekijä on vastuussa oman osaamisensa, tietojensa ja taitojensa päivittämisestä.

## 2.9 Perehdytysprosessin onnistumisen seuranta

Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen edellyttää, että henkilöstöjohto ymmärtää perehdyttämisen tärkeyden ja sen, että perehdytysjärjestelmää tulee ylläpitää, vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisikin vähäistä. Työturvallisuuskeskuksen (2009, 7) mukaan perehdyttämisen ja työnopastuksen palaute- tai seurantakyselyt ovat erittäin tärkeä osa perehdyttämisprosessin onnistumista. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat onnistuneet kun

- tulokas on omaksunut opittavan työn kokonaisuutena
- tulokkaalla on valmius soveltaa tietojaan myös muuttuvissa tilanteissa
- tulokas osaa työn ja työyhteisön toimintaperiaatteet
- työntekijä ottaa asioista itsenäisesti ja aktiivisesti selvää

Perehdyttämisen palaute- ja seurantakyselyistä selviää, saavutettiinko asetetut tavoitteet; mikä meni suunnitelmien mukaan ja missä oli puutteita. Ketola (2010, 112) pitää tärkeänä, että perehdyttämistä koskevissa palautteissa tulisi seurata sekä yksilön perehdyttämisen onnistumista, että koko perehdyttämisprosessin toimivuutta. Kerättyjen palautteiden pohjalta perehdyttämisprosessia sekä prosessin tukimateriaaleja voidaan kehittää toivottuun suuntaan. Kyselyn lähtökohtana voidaan pitää vastaajien odotuksia sekä omakohtaisia kokemuksia koskien perehdytysprosessia. Jotta palautekyselystä saataisiin toimiva, on kyselyn tuloksista sekä kehityskohteiden korjaustoimenpiteistä aina myös tiedotettava henkilöstölle. (Ketola 2010, 112 & TTK 2009, 7).

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245) mukaan perehdytyksen onnistumista on hyvä arvioida erikseen jokaisen tulokkaan kohdalla. Tällä tavoin saadaan tietoa myös rekrytointien onnistumisesta. Onnistumisen mittareina voitaisiin käyttää esimerkiksi tulokkaiden sitoutumista, vaihtuvuutta, poissaoloja, työtyytyväisyyttä sekä yksikön tulosta.

Finnair Shop-myymälässä perehdyttämisen halutaan olevan suunnitelmallista sekä vuorovaikutteista toimintaa, jonka onnistumista arvioidaan ja seurataan säännöllisesti. Perehdytysprosessissa esiintyviä mahdollisia puutteita korjataan ja koko prosessia kehitetään saadun palautteen avulla. Perehdyttämisen palautelomaketta laadittaessa pohdittiin

kysymysten muotoilua ja päädyttiin käyttämään Ketolan palautekyselyn (2010, 112) mallia. Kysymyslomakkeessa esitetään avoimia kysymyksien lisäksi monivalintakysymyksiä, joihin vastataan Likertin asteikolla. Avointen kysymysten tarkoituksena on antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun monivalintakysymykset taas sitovat vastaajan valmiisiin vaihtoehtoihin, jolloin vastauksia on helpompi vertailla. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 195–196.)

Perehdyttäminen on vuorovaikutusta, josta kaikki osapuolet voivat oppia uutta. Perehdytysprosessi on parhaimmillaan vuoropuhelua, jossa opitaan, kysellään, keskustellaan, kannustetaan ja kuunnellaan. Tällaista tavallista kommunikointia kannattaa täydentää niin sanotuilla seurantakeskusteluilla, joihin molemmilla osapuolilla, sekä perehdyttäjällä että perehdytetyllä, on mahdollisuus valmistua etukäteen. Aika ja rauhallinen paikka keskustelulle tulee varata etukäteen. Seurantakeskustelu muistuttaa suuresti kehityskeskustelua, mutta siinä keskitytään yksilön kehittymisen sijaan pohtimaan perehdytysprosessin toteutusta ja onnistumista. Tilaisuuden keston ei tarvitse olla pitkä, sillä jo lyhytkin rauhoitettu keskustelu antaa perehdyttäjälle tietoa asioiden sujumisesta. (Työturvallisuuskeskus 2008, 18.)

Palautteen antaminen molemmiin puolin on myös tärkeää oppimisen ja ammattitaidon kehittämisen kannalta. Seurantakeskusteluissa opitaan vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, perustelemista sekä oman ja vastapuolen toiminnan arvioimista. Tällaiset keskustelut ovat erittäin hyvää harjoittelua varsinaisia kehityskeskusteluja varten. Perehdyttäjän tehtävänä on laatia käydystä seurantakeskustelusta muistio ja hän myös vastaa siitä, että keskustelussa sovitut asiat toteutuvat perehdytysprosessin jatkuessa. (Työturvallisuuskeskus 2008, 17.)

### **3 Projektin toteutus**

#### **3.1 Toimeksiantajan esittely**

Finnair Catering on Finnair-konserniin kuuluva tytäryhtiö, joka tuottaa catering-palveluja yli yhdeksälle miljoonalle lentomatkustajalle vuosittain. Lisäksi Finnair Catering vastaa Finnairin lennoilla tapahtuvasta myynnistä sekä lentoasemilla sijaitsevien

Finnair Shop – myymälöiden liiketoiminnasta. Finnair Catering työllistää noin 700 henkilöä ja yrityksen toimi- ja tuotantotilat sijaitsevat Helsinki- Vantaan lentoasema-alueella.

Finnair Shop-myymälöistä kolme sijaitsee Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Lisäksi Turussa ja Tampereella on pienet myymälät. Myymälöissä työskentelee noin 60 myyjää sekä 4 vuoroesi miestä. Myymälän valtteina kovassa kilpailussa ovat ensiluokkainen asiakaspalvelu, tuotetietous sekä kattava valikoima. Tavoitteena on olla Helsinki Vantaan lentoaseman paras tax free-myymälä. Osaava, palveleva ja innostunut henkilökunta, joka osaa kartoittaa asiakkaan tarpeet ja toiveet, on avainasemassa tätä asemaa tavoiteltaessa.

Finnair-konsernissa on viime vuosina toteutettu suuria muutoksia, niin henkilöstön rakenteen suhteen kuin operatiivisellakin tasolla. Yhtiön strategia, visuaalinen ilme sekä palveluidentiteetti on uudistettu. Yksi yhtiön tärkeimmistä tavoitteista kuluvalla vuodelle on saavuttaa kilpailuetua laadukkaiden asiakaskokemusten kautta; hyvä palvelu on lähes ainoa asia, jolla Finnair voi erottua kilpailijoistaan.

Alkuvuodesta Helsinki Vantaalla sijaitsevassa päämyymälässä tehtiin laaja remontti ja kokonaan uusittu myymälä avattiin keväällä 2011. Tähän laajennettuun myymälään tul- laan rekrytoiman huomattava määrä uusia työntekijöitä, joiden perehdytysprosessin onnistumiseen ja sujuvuuteen haluttiin kiinnittää erityistä huomiota asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi.

### **3.2 Aikataulu ja toteutustapa**

Projekti ositettiin tehtävävaiheittain seuraavasti:

1. toimeksianto ja käynnistäminen
2. suunnittelu
3. lähdeaineiston ja muun materiaalin keruu
4. perehdytyskansion toteutus
5. arviointi ja dokumentointi

## 6. käyttöönotto ja päättäminen

Edellä mainittu tehtäväluettelo selkeyttää työn toteutusvaiheiden aikataulua, joka on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

Projektin toimeksianto tehtiin lokakuussa 2010, jolloin ensimmäisen tapaamisen yhteydessä käytiin läpi projektin lähtökohdat sekä tavoitteet. Projektin kestoajaksi arvioitiin noin 10 kuukautta. Ensimmäisenä vaiheena oli alan kirjallisuuteen perehtyminen, joka kesti 2-3 viikkoa. Kirjallisuuteen tutustumisen ohella aloitettiin myös perehdytysoppaan rungon sekä sisällön suunnittelu sekä työstäminen. Suunnitteluvaiheessa ideoita kansion toteuttamiseen etsittiin internetistä, alan kirjallisuudesta sekä Finnairin ja Finnair Catering Oy:n intranetsivustoilta. Työn laatijalla oli myös oman työkokemuksensa nojalla erittäin vahva omakohtainen kokemus asioista, joita perehdytysoppaaseen tulisi sisällyttää. Noin kuukauden kuluttua ensitapaamisesta ja toimeksiannosta perehdytysoppaan alustava sisällysluettelo oli valmis ja se kävi toimeksiantajan edustajan arvioitavana. Ehdotettujen lisäysten myötä oppaan alustavan sisällön suunnittelutyö saatiin valmiiksi marraskuussa 2010.

Seuraava vaihe oli produktiin tarvittavan aineiston kerääminen. Pääasiallisena tiedon lähteenä olivat konsernin intranet-sivut, joihin työn laatijalla oli yhteys omalta kotitietokoneeltaan. Lisäksi toimeksiantaja luovutti työn tekijälle kirjallista apumateriaalia, esimerkiksi pelastussuunnitelman sekä perehdyttäjien koulutuksessa käytettävää luentomateriaalia, joista oli suuri apu tiedon etsinnässä. Lisäksi tietoa kerättiin teemahaastatteluisista, joita järjestettiin kaksi kertaa. Ensimmäiseen haastatteluun osallistuivat Finnair Cateringin kehityspäällikkö, myymäläpäällikkö, myymälän toimistopäällikkö sekä myymälän vuoro esimies. Toisessa haastattelussa paikalla olivat edellä mainittujen lisäksi kaikki myymälän perehdyttäjät. Lisäapuna oli opinnäytetyön tekijän omakohtainen tieto koskien myymälän toimintaa ja siellä työskentelyä. Tietoja ja tarkennuksia saatiin lisäksi tiiviisti vaihdetun sähköpostin välityksellä.

Perehdytysoppaan laadinta tapahtui useassa osassa aina tiedonhankinnan jälkeen. Koamiseen meni monta kuukautta, sillä tarvittavan materiaalin määrä oli suuri. Ajoittain oli myös vaikeuksia saada tietoa myymälän edustajilta, jotka olivat kiireisiä myymälän

remontin vuoksi. Myymälän esimiehiä ja perehdyttäjiä oli kuitenkin tärkeää kuunnella koskien perehdytyskansion rakennetta ja sisältöä, sillä kansion kokoamista varten ei tehty varsinaista kyselytutkimusta. Perehdytysoppaan ”raakaversio” valmistui huhtikuussa 2011 ja heti sen perään laadittiin perehdytyksen seuranta- sekä palautelomake. Koko kansion raakaversio esiteltiin myymälän johdolle teemahaastattelussa viikolla 6. Toinen teemahaastattelu pidettiin perehdyttäjien koulutustilaisuuden yhteydessä viikolla 15. Lisäksi haastateltiin sekä puhelimitse että sähköpostitse myymälässä vuosia työskennelleitä yksittäisiä myyjiä, joiden kokemuksesta ja mielipiteistä oli suurta apua. Valmis perehdytyskansio luovutettiin toimeksiantajalle sekä kirjallisessa että sähköisessä muodossa projektin valmistuttua lokakuussa 2011.

Teoriaosuuden kirjoittaminen oli aloitettu samaan aikaan perehdytyskansion sisällön suunnittelun kanssa marraskuussa 2010. Teoriaosuuden kirjoittamiseen kului huomattavasti suunniteltua enemmän aikaa, sillä tekijällä oli hieman vaikeuksia teorian sisällön määrittämisessä ja rajaamisessa. Vasta tapaaminen ohjaajan kanssa viikolla 16 antoi kirjoittamiselle vauhtia ja punainen lanka alkoi löytyä. Vaikeuksista huolimatta teoriaosuus saatiin kirjoitettua valmiiksi ennen kesälomaa ja sen hiominen päätettiin jättää elokuuhun, jolloin tapaaminen opinnäytetyön ohjaajan kanssa oli jälleen ajankohtainen.

Projektin kuvaus jätettiin tarkoituksella kesällä kirjoitettavaksi, sillä kiireisen kevään vuoksi sen laatiminen ennen kesälomaa olisi ollut ajanpuutteen vuoksi mahdotonta. Kyseistä osuutta alettiin kirjoittaa ahkerasti heti kevään kurssien loputtua ja se valmistui heinäkuussa 2011.

### **3.3 Produktin kuvaus**

Projektin tuotoksena syntyi erillinen aineisto, perehdytyskansio Finnair Shop-myymälälle, joka koostuu uudelle työntekijälle suunnatusta perehdytysoppaasta, perehdyttämisen tarkistuslistasta sekä palautelomakkeesta.

Toimeksiantajan toiveena oli selkeästi jaoteltu ja koottu perehdytyskansio. Perehdytyskansion tuli myös on helposti saatavilla, päivitettävissä sekä jaettavissa. Kansio on tarkoitettu jakaa paperiversiona jokaiselle uudelle tulokkaalle välittömästi työsuhteen alettua.



Lisäksi kansio päätettiin julkaista Finnair Cateringin intranetsivuilla sähköisenä, jolloin oppaaseen linkitetyt työ- ja toimintaohjeet ovat helposti löydettävissä ja päivitettävissä.

Kansio tuotettiin MS Word-ohjelman avulla. Itse perehdytysopas on pituudeltaan 24 sivuinen tietopaketti, jonka liitteenä löytyvät perehdyttämisen tarkistuslista sekä palautelomake. Perehdytysoppaan fonttina käytettiin Garamond 13. Valmiin materiaalin ulkonäkö on tarkoituksella yksinkertainen ja selkeä, jotta se olisi helppolukuinen ja helposti päivitettävissä myös tulevaisuudessa.

Oppaan asiakokonaisuudet pyrittiin kirjoittamaan selkeästi ja tiiviisti. Tekstin tyyli oli asiatekstiä, sillä sen koettiin sopivan parhaiten yrityksen imagoon. Kansion sisältöä määritettäessä kirjoittaja luotti vahvasti omaan näkemykseensä ja kokemukseensa. Näiden perusteella valittiin yhteen koottavat asiat, joiden tiedettiin aiheuttavan epäselvyyttä ja kysymyksiä Finnair Shop-myymälässä työskenneltäessä, erityisesti uuden työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna.

Oppaan sisällys koostui seuraavista pääotsikoista, jotka jaettiin edelleen alalukuihin:

1. Finnair Catering työnantajana
2. Myymälän kuvaus
3. Työsuhdeasiat
4. Myymälän toimintatavat
5. Asiakaspalvelu
6. Myyntirajoitukset
7. Työturvallisuus
8. Turvaohjeet
9. Sisäinen tiedottaminen
10. Yhteystiedot

Oppaan 11 lukua sijoitettiin yrityksen edustajan kanssa sovitun loogisuusjärjestyksen mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa, työnantajan kuvauksessa, kerrotaan lyhyesti Finnair Cateringin liiketoiminnasta, strategiasta, visiosta sekä ympäristöpolitiikasta. Toisessa luvussa kuvataan Finnair Shop-myymälän toimintaa: liikeideaa sekä tapaa palvella. Lu-

vussa esitellään myyjien yhteiset pelisäännöt sekä myymälälle määritetty tahtotila. Kolmanteen lukuun on koottu kaikki tärkeimmät työsuhdeasiat, kuten palkanmaksu, työaika, tauot, työmatkat sekä ohjeistus sairausloma- ja poissaolokäytännöistä. Tähän lukuun on myös lisätty tietoa sairauskassasta sekä työterveyshuollosta. Myymälän toimintatapoja käsittelevässä, neljännessä luvussa, kerrotaan kulunvalvonnasta, virkapuvusta, henkilökuntaetuksista sekä muista yhteisesti sovituista toimintamalleista.

Oppaan tiivistetyin luku kertoo asiakaspalvelusta, joka on niin laaja käsite, että siitä kerrottiin ainoastaan pääkohtia. Luvusta löytyy tiivistettyä tietoa palveluasenteesta, rahan käsittelystä, myymälävarkauksista, sekä reklamaatiotapausten hoidosta. Kuudennessa luvussa käsitellään myynnin rajoittamista. Siinä on otteita alkoholi- ja tupakkalaista, tulimääräyksistä sekä lentoliikenteen nesterajoituksista. Kyseinen luku pyrittiin kirjoittamaan niin tiiviisti ja selkeästi kuin mahdollista, sillä se sisältää suuren määrän myyntiprosessin kannalta ehdottoman tärkeää tietoa.

Seuraavassa, seitsemännessä luvussa, käsitellään työturvallisuutta, johon sisältyy ensiapu, työergonomia sekä turvalliset käsittelytavat. Myös kahdeksannessa luvussa käsitellään turvallisuutta, eli siinä annetaan yksityiskohtaisia turvaohjeita erilaisia hätätilanteita varten. Luku erotettiin omaksi luvukseksi toimeksiantajan pyynnöstä. Yhdeksännessä luvussa on käyty läpi yhtiön sisäistä tiedottamista pähkinänkuoressa. Perehdytysoppaan kahteen viimeiseen lukuun on koottu tietoa lentoaseman muista palveluista, joita matkustajat jatkuvasti tiedustelevat sekä tärkeimpiä yhteystietoja. Kansion loppuun on liitetty perehdytyksen tarkistuslista sekä palautelomake, jotka ovat helposti irrotettavissa käyttöä varten.

Perehdyttämisen tarkistuslistaan on koottu ajallisesti loogisessa järjestyksessä asiat, jotka perehdyttävän kanssa käydään läpi. Palautelomakkeessa esitetään kysymyksiä esimerkiksi tervetuloa taloon -päivästä, työnopastuksesta, työnopastajan toiminnasta, esmiesten toiminnasta. sekä koko perehdytysprosessin sujuvuudesta. Palautelomake sovitettiin palautettavaksi perehdytysprosessin päätyttyä kehityspäällikölle, joka analysoi vastaukset.

Perehdytyskansio on sisältönsä vuoksi salaista tietoa ja toimeksiantajan pyynnöstä sitä ei julkaista. Perehdytyskansion yksityiskohtainen sisällysluettelo löytyy liitteestä 2.

## 4 Pohdinta

### 4.1 Tuotoksen arviointi

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Finnair Shop myymälälle perehdyttämisen tukimateriaali, joka sisältää perehdytysoppaan, perehdyttämisen tarkistuslistan sekä palautelomakkeen. Projektin onnistumisen ja etenemisen edellytyksenä oli yhteistyö Finnair Cateringin sekä Finnair Shopin kanssa, vaikka päävastuu projektin etenemisestä oli työn tekijällä. Toimeksiantajan edustajat olivat mukana muokkaamassa materiaalin ulkomuotoa, asettelua sekä sisältöä. Tällainen jatkuva vuorovaikutus työn tilaajan ja tekijän välillä takasi sen, että molemmat osapuolet olivat tyytyväisiä projektin lopputulokseen.

Projekti työskentelymuotona miellytti itseäni, sillä olen varsin kurinalainen työskentelija. Aikataulussa pysyminen ei tuottanut suurempia vaikeuksia sillä se oli tarkoituksella suunniteltu riittävän joustavaksi. Lähdemateriaalien suppeus yllätti, sillä vaikka perehdyttämisestä kerrottiin useassakin kirjassa, oli tieto varsin yhdenmukaista ja teokset iäkkäitä. Työn lähdekirjallisuudeksi koettiin kuitenkin etsiä kaikkein tuorein lähdeaineisto. Työn viitekehysten rajaamisessa esiintyi aluksi hiukan ongelmia, koska tekijä ei heti osannut rajata teoriaosuutta tarpeeksi tiiviiksi paketiksi. Viitekehysten kokonaisuus hahmottui lopulliseen muotoonsa vasta keväällä 2011.

Perehdyttäminen on tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue, josta vastuu on aina esimiehellä sekä henkilöstöammattilaisilla. Osaavan ja motivoituneen henkilöstön ja siitä syntyvän korkealaatuisen asiakaspalvelun avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan, kuten Finnairinkin uudessa palvelukulttuurimuutoksessa visioidaan. Voidaan sanoa, että kaikki henkilöstöjohtamisen kehitystoimenpiteisiin suunnatut resurssit varmasti maksavat itsensä takaisin. Henkilöstöön panostaminen takaa myös hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin säilymisen.

Perehdytyskansio on koettu suureksi avuksi myymälän perehdyttämisprosessin tukimateriaalina, joten opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu. Seuraavassa muutama kommentti perehdyttäjiä, jotka ovat käyttäneet perehdytyskansiota:

- ”Erittäin tiivis tietopaketti, jossa tuotu hyvin esille kaikki oleellinen tieto, mitä uusi tulokas tarvitsee.”
- ”Perehdyttämisen tarkistuslista on todella hyvä apuväline perehdytysprosessin eteenpäin viemisessä.”
- ”Perehdytysoppaassa on kerrottu selkeästi, mistä tulokas voi halutessaan etsiä syvempää työsuhdetta koskevaa tietoa.”
- ”Perehdyttämisen palautelomake ohjaa parantamaan perehdytysprosessissa esiintyviä puutteita sekä auttaa prosessin kehittämisessä entistä sujuvammaksi.”

## 4.2 Jatkotoimenpiteet ja kehittämissuhteet

Perehdytyskansion käyttöönotto tulisi myymälässä lanseerata niin, että jokainen työntekijä perehdyttäjien lisäksi tietää sen olemassaolon sekä sijainnin. Alkulanseerauksessa olisi myös tarpeellista huomioida kaikki kansiota koskeva kritiikki sekä pyrkiä tekemään muutokset kansioon välittömästi.

Kohdeyrityksen tulee pitää huoli, että jokainen uusi perehdytettävä saa oppaan heti työsuhteen alussa myös painetussa muodossa. Tulostetun version jakaminen kertoo tulokkaalle yrityksen halusta panostaa hänen sopeutumiseensa ja viihtyvyyteensä. Vastapainoisesti kehoitus lukea opas intranetistä kertoo yrityksen välinpitämättömyydestä tulokasta kohtaan ja intressistä säästää aikaa ja kuluja. Oppaan läpi käyminen nimetyt perehdyttäjän kanssa kertoo myös siitä panoksesta, jonka yritys haluaa uuteen työntekijäänsä satsata. Yrityksen tulisi myös varmistaa, että jokaisen tulokkaan perehdyttämisprosessi dokumentoidaan seuraamalla sitä tarkistuslistan avulla.

Perehdytyskansion tulevaisuutta pohdittaessa tulee mieleen riski, että kansio unohdetaan, koetaan tarpeettomaksi tai unohdetaan päivittää. Siksi erityisesti perehdytysopas ja tarkistuslista tulisi tarkistaa ja päivittää vähintään kerran vuodessa. Opas menettää nopeasti merkityksensä, mikäli se sisältää vanhaa tai puutteellista tietoa. Päivittämisto-

menpiteeseen tulisi nimetä vastuuhenkilö, mutta hänen lisäksi kaikki työntekijätkin voivat osallistua oppaan ylläpitoon esittämällä lisäys- ja muutosehdotuksia. Oppaan kanteen on tärkeää lisätä aina päivämäärä viimeisimmästä päivityksestä.

Kehittämisehdotuksina mainittakoon, että tulevaisuudessa kansiota voisi laajentaa tarpeen mukaan. Perehdytysoppaaseen voisi lisätä rajoitetusti tuotetietoutta, sillä nyt se jätettiin aiheen laajuuden vuoksi tietoisesti kokonaan oppaasta pois. Lisäksi siihen voisi lisätä pienen sanakirjan, sillä myymälän asiakkaista suuri osa tulee Euroopan ulkopuolelta ja ajoittain myyntitilanteissa esiintyy kommunikointivaikeuksia, jos yhteistä kieltä ei löydy. Esimerkiksi perussanasto tuotteista kiinan, japanin sekä korean kielellä olisi hyödyllinen, sillä aasialaisia asiakkaita asioi myymälässä erittäin paljon.

Yksi kohdeyrityksen ongelma mielestäni on eri osastojen välisen yhteistyön puute. Tällä tarkoitan tuoteryhmittäin jaettuja osastoja, joita ovat makeiset, alkoholi, savukkeet, kosmetiikka, lahjatavarat ja vaatteet. On yleistä, että myyjän tuotekohtainen osaaminen painottuu liiaksi tiettyyn tuoteryhmään. Vaikka esimiehet tiedostavat ongelman, ei siihen puututa riittävästi. Ongelmanratkaisuun tulisi paneutua ja muokata vanhoja toimintatapoja esimerkiksi ottamalla jo perehdytysprosessissa käyttöön osastojen välinen työkierto, jolloin työntekijät tutustuisivat tasapuolisesti jokaiseen tuoteryhmään sekä niihin liittyviin erilaisiin myyntiprosesseihin.

### **4.3 Oman oppimisen arviointi**

Omaan oppimiseen vaikutti positiivisesti hyvä yhteistyö niin toimeksiantajan edustajan, kuin työtä ohjaavien opettajienkin kanssa. Projektia oli mukavaa työstää toimeksiantajan edustajan kanssa, joka oli itseni lisäksi sitoutunut projektin onnistuneeseen läpivientiin. Myös HRM – toimintojen seuraaminen todellisessa elämässä oli mielenkiintoista ja vahvisti uskoani siitä, että olen valinnut oikein suuntautumisopintoni.

Työn viitekehyksen kirjoittaminen aiheutti minulle eniten ongelmia, sillä koin sen rajaamisen haastavaksi tehtäväksi, mutta ohjaavalta opettajalta sain selkeää opastusta, jonka avulla etenin projektissa. Projekti kehitti omia tiedonhakutaitojani ja erilaiset kir-

jaston ja internetin hakuohjelmat tulivat varsin tutuiksi. Oleellisen tiedon suodattaminen, jäsentely ja yhdistäminen kehittyivät myös projektin edetessä huomattavasti.

Opettavaista oli myös se, että tietoa hakiessani luin paljon muistakin itseäni kiinnostavista henkilöstön kehittämiseen liittyvistä aiheista, joita kirjallisuudessa tuli vastaan. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen toimii yrityksen ilmaisena mainoksena työmarkkinoilla. Tämän työn valmistumisen myötä voin todeta, että toivon tulevaisuudessa työskenteleväni HRM- toimintojen parissa.

## Lähteet

Decenzo, D Robbins, S. 2002. 7th ed. Human resource management. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Dessler, G. 2009. 5th ed. A Framework for Human Resource Management. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Finnair Customer Experience. 2011. Luentomateriaali. Luettu 20.2. 2011.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Oy. Helsinki.

Kangas P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy

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

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Kjelin, E., Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kupias, P. Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus. Juvenes Print. Tampere.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työturvallisuuskeskus TTK. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Painojussit Oy.

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

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

Vilkka, H. Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Väyrynen, V. 2011. Aikuinen oppijana. Luentomateriaali. Luettu 14.4.2011.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.



## **Liitteet**

Liite 1. Projektin aikataulukaaavio

Liite 2. Perehdytysoppaan sisällysluettelo



Perehdytettävälle

1. Finnair Catering työnantajana
  - 1.1 Finnair Catering
  - 1.2 Strategia ja visio
  - 1.3 Ympäristöpolitiikka
  
2. Myymälän kuvaus
  - 2.1 Liikeidea ja tahtotila
  - 2.2 Finnairilainen tapa palvella
  - 2.3 Myyjien yhteiset pelisäännöt
  
3. Työsuhdeasiat
  - 3.1 Palkanmaksu ja työsopimus
  - 3.2 Työaika, ruoka- ja kahvitauot
  - 3.3 Työpaikkaruokailu
  - 3.4 Työmatkat
  - 3.5 Sairauslomat ja poissaolot
  - 3.6 Lääkärintodistuksen toimittaminen
  - 3.7 Sairauskassa
  - 3.8 Työterveyshuolto
  - 3.9 Vakuutus ja vaaratilanneilmoitus
  - 3.10 Työehtosopimus
  
4. Myymälän toimintatavat
  - 4.1 Töihin tulo ja töistä poistuminen
  - 4.2 Kulunvalvontajärjestelmä
  - 4.3 Työvaatteet ja henkilökohtainen olemus
  - 4.4 Tupakointi työajalla
  - 4.5 Puhelimen käyttö
  - 4.6 Sisäinen posti
  - 4.7 Omat ostokset ja henkilökunnan poistumistarkastukset
  - 4.8 Henkilökuntaedut
  - 4.9 Liikesalaisuudet
  
5. Asiakaspalvelu
  - 5.1 Palveluasenne
  - 5.2 Kassapalvelu
  - 5.3 Rahan käsittely
  - 5.4 Varashälyttimien käyttö
  - 5.5 Myymälävarkaus / näpistys
  - 5.6 Reklamaatiot
  - 5.7 Tuotteiden varaaminen

6. Myyntirajoitukset
  - 6.1 Yleinen myynnin rajoittaminen
  - 6.2 Alkoholi- ja tupakkalaki
  - 6.3 Tullimääräykset
  - 6.4 Nesterajoitukset

7. Työturvallisuus
  - 7.1 Ensiaputarvikkeet
  - 7.2 Järjestys ja siisteys
  - 7.3 Työergonomia
  - 7.4 Turvalliset käsittelytavat
  - 7.5 Taukoliikunta

8. Turvaohjeita
  - 8.1 Turvapainikkeet
  - 8.2 Uhkasoitto (pommiuhka)
  - 8.3 Häätätilanne
  - 8.4 Väkivaltatilanne
  - 8.5 Tietoturva

9. Sisäinen tiedottaminen
  - 9.1 Intranet
  - 9.2 Finnair Shop Intranet
  - 9.3 Sähköposti
  - 9.4 Cateringin viikkotiedote
  - 9.5 Ilmoitustaulut
  - 9.6 Johdon infot
  - 9.7 Henkilöstölehti Okay
  - 9.8 Tekstiviestit

## 10. FAQ

## 11. Yhteystietoja

Liitteet:

Liite 1 Perehdyttämisen tarkistuslista

Liite 2 Perehdyttämisen palautelomake