

Laura Luukkainen

PEREHDYTTÄMINEN SATAKUNNAN OSUUSKAUPAN
S-MARKET KANKAANPÄÄSSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
yritysviestintä
2011

PEREHDYTTÄMINEN SATAKUNNAN OSUUSKAUPAN S-MARKET
KANKAANPÄÄSSÄ

Luukkainen, Laura
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2011
Ohjaaja: Katajamäki, Outi
Sivumäärä: 33
Liitteitä: 6

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämissuunnitelma, kehityskeskustelu

Opinnäytetyö toteutettiin Satakunnan Osuuskaupan S-market Kankaanpään esimiehen pyynnöstä, koska sieltä puuttui selkeä perehdyttämissuunnitelma ja yksityiskohtaisemmat ohjeet. Työn tarkoituksena oli selvittää miten perehdyttäminen toteutuu nykyään ja millaisia haasteita perehdyttämisessä on sekä miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää.

Olen itse työskennellyt Satakunnan Osuuskaupan alaisuudessa yli kahdeksan vuotta, joten opinnäytetyön aihe oli oman kokemuksen kautta kiinnostava. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään perehdyttämisen määritelmää ja sen tärkeyttä sekä erilaisia asioita, mistä perehdyttäminen koostuu. Olen käyttänyt lähteinä perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta.

Haastattelin opinnäytetyötäni varten S-market Kankaanpään esimiestä perehdyttämisen nykytilanteesta, haasteista ja kehittämiskohteista. Haastattelun lisäksi toteutin nimettömän kyselyn S-market Kankaanpään työntekijöille. Kyselyn avulla sain tietoa työntekijöiden omista perehdyttämiskokemuksista. Kyselyssä kartoitettiin myös mielipidettä perehdyttämisen nykytilanteesta ja haasteista sekä kehittämideoista.

Kyselyn vastaukset olivat hyvin monipuolisia ja kuvastivat perehdyttämisen laajaa kirjoa. Suurin osa vastanneista oli melko tyytyväisiä perehdyttämisen nykytilanteeseen. Perehdyttämisen haasteina koettiin olevan ajankäytön puute ja ohjeistuksen sekavuus. Perehdyttämisen kehittämiskohteet vastasivat hyvin haasteita kuten perehdyttämiseen käytettävän ajan lisääminen ja ohjeistuksien muuttaminen sekä perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden nimeäminen.

ORIENTATION IN S-MARKET KANKAANPÄÄ OF SATAKUNNAN OSUUSKAUPPA

Luukkainen, Laura

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business

December 2011

Supervisor: Katajamäki, Outi

Number of pages: 33

Appendices: 6

Keywords: orientation, project of orientation, development discussion

The client for this thesis was the superior of S-market Kankaanpää of Satakunnan Osuuskauppa because of their lack of clear project of orientation and more detailed instructions. Purpose of the thesis was to find out how orientation is carried out nowadays and what kind of challenges there are in orientation and how it could be developed.

I have been working for Satakunnan Osuuskauppa for over eight years so the subject of the thesis was interesting by my own experience. Theory part of thesis is about definition of orientation and its importance and different things composed orientation. I have used literacy about orientation as source material.

I have interview about situation, challenges and development subjects of orientation with the superior of S-market Kankaanpää. I also had an anonymous survey for employees of S-market Kankaanpää. It helped me getting information about employees' own experiences of orientation. The survey investigated the opinion about situation and challenges of orientation and development ideas.

The answers of survey were versatile and reflected wide spectrum of orientation. Most of responds were quite happy about the situation of orientation. They felt challenges in orientation were lack of time and confusion of instructions. Development areas responded well to challenges such as increasing time used in orientation, changing instructions and nominating persons responsible of orientation.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PEREHDYTTÄMISEN MÄÄRITELMÄ	6
2.1	Perehdyttämisen määritelmä.....	6
2.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö ja ohjeistus	9
2.3	Perehdyttämisen pelikenttä	11
2.4	Perehdyttämistä auttavat käsitteet.....	13
2.5	Perehdyttäminen työpaikan toimintatapoihin	14
3	PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN	14
3.1	Perehdyttämisen haasteet	15
3.2	Perehdyttämisen tavoite	15
3.3	Perehdyttämisen vastuu	17
3.4	Perehdyttämisen sisältö.....	17
3.5	Perehdyttämisen aikataulu	17
4	PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA	18
4.1	Perehdyttämissuunnitelman ylläpito.....	19
4.2	Kehityskeskustelu	20
5	PEREHDYTTÄMINEN S-MARKET KANKAANPÄÄSSÄ.....	20
5.1	Satakunnan Osuuskauppa	21
5.2	S-Market Kankaanpää.....	21
5.3	Perehdyttämisen nykytilanne	22
5.4	Perehdyttämisen haasteet yksikössä	23
5.5	Perehdyttämisen kehittäminen	24
6	YHTEENVETO	25
	LÄHTEET.....	27
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Perehdyttämisen merkitys korostuu uuden työntekijän tullessa yritykseen. Työnantaja panostaa uuden työntekijän kouluttamiseen, koska siitä on hyötyä koko työyhteisölle. Perehdyttäminen vaatii aikaa eikä perehdyttämisen merkitys saa aliarvioida. Työnantajalle tulee kalliiksi huono perehdyttäminen, koska virheitä joudutaan korjaamaan.

Sain opinnäytetyöni aiheen S-market Kankaanpään myymäläpäälliköltä Anita Hietkolta. Olen työskennellyt S-market Kankaanpäässä yli kahdeksan vuotta, joten aiheen kohdistaminen työhön ei ollut vaikeaa. Oma mielenkiinto aiheeseen kasvoi työtä tehdessä, koska hyvä perehdyttäminen vaatii todella paljon erilaisia toimenpiteitä.

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin perehdyttäminen, koska perehdyttämisohjeet ovat vanhentuneita sekä perehdyttämisen ohjeistuksen muuttamisella oli tarvetta. Aiheen valintaa edesauttoi perehdyttämiseen liittyvien yksityiskohtaisten ohjeiden ja suunnitelman puuttuminen.

Omat ja työtovereiden kokemukset auttoivat kartoittamaan perehdyttämisen nykytilannetta. Nykytilanteen lisäksi esille tuli perehdyttämiseen liittyviä haasteita sekä kehittämiskohteita.

Opinnäytetyössä käsittelen aluksi perehdyttämistä teoreettiselta kannalta, mitä se voisi olla. Materiaalina olen käyttänyt erilaisia kirjallisuuslähteitä. Teoreettisen osuuden jälkeen opinnäytetyössä tutustutaan Satakunnan Osuuskauppaan ja S-market Kankaanpäähän. Toteutin haastattelun S-market Kankaanpään esimiehelle ja kyselyn S-market Kankaanpään työntekijöille. Haastattelu oli henkilökohtainen keskustelu. Työntekijöiden kysely toteutettiin nimettömänä.

2 PEREHDYTTÄMISEN MÄÄRITELMÄ

Organisaatioiden ja yritysten muuttuessa monimutkaisemmiksi kokonaisuuksiksi, perehdyttämisestä on tullut monipuolisempaa. Uuden työntekijän on ymmärrettävä, millainen on yrityksen toimintapa ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Pelkkä oman työtehtävän osaaminen ei riitä. Nykypäivänä on otettava huomioon ympäristö ja sen vaikutukset kuten erilaiset lait ja muuttuvat säädökset. Työnteosta halutaan tehdä turvallisempaa, mutta silti tehokkaampaa. Tavoite on hyvä, mutta se vaatii lisää aikaa perehdyttämiseen ja siihen paneutumiseen.

2.1 Perehdyttämisen määritelmä

Päivi Kupias ja Raija Peltola määrittelevät perehdyttämisen kirjassaan Perehdyttämisen pelikenttä seuraavasti:

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009,17)

Perehdyttäminen on uuden työntekijän kouluttamista työhön. Perehdyttämisellä on suuri merkitys työntekijälle itselleen, muille työntekijöille ja asiakkaille sekä esimiehelle. Hyvän perehdytyksen omaavan työpaikan maine kantautuu ihmisten keskuudessa. Hyvä maine lisää uusien työntekijöiden kiinnostusta työpaikasta.

Perehdyttämisessä on huomioitava erilaiset työtehtävät. Kaikki tehtävät eivät sovellu välttämättä jokaiselle työntekijälle. Perehdyttäminen on aloitettava perusasioista kuten työpaikan toimintatavoista ja mitä tehdään missäkin työpisteessä. Kaikki yleiset tavat ovat pohjana perehdyttämiseen. Niiden lisäksi opetetaan erityisiä tehtäviä, joita on jokaisella osastolla.

Perehdyttämisen määritelmä on selkeä, mutta silti se käsittää paljon erilaisia asioita. Se on uuden työntekijän tai pitkään poissa olleen työntekijän tutustuttamista yritykseen, työyhteisöön ja työhön. Käytännössä tehtävä on haasteellinen, koska hyvä perehdytys on monipuolista ja tuloksena on osaava ja monipuolinen työntekijä. Nykypäivänä pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä. Usein perehdyttäminen nähdään kapea-alaisesti vain taloon ja sen erilaisiin fasiliteetteihin tutustuttamisena. (Juholin 2006, 38)

Kirjassa Perehdyttämisen pelikentällä perehdyttäminen jaetaan viiteen erilaiseen toimintamalliin. Vaikka perehdyttäminen on jaoteltu, sekoittuu todellisuudessa eri vaihtoehdot keskenään.

Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidossa tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 36)

Perehdyttäminen tapahtuu pikku hiljaa työn ohella. Uuden työntekijän työhön opastaminen on hyvin yksilöllistä ja vastuullista. Samalla hän näkee miten työtä tehdään. Tämän tyyppisessä perehdyttämistavassa korostuu hyvin vahvasti ohjaajan oma toimintatapa ja näin se siirtyy edelleen eteenpäin. Lisäksi ohjaajan motivaatiolla tai sen puutteella on hyvin tärkeä rooli perehdyttämisessä.

Malliperehdyttäminen

Kun halutaan yhtenäistää perehdyttämistä, tehostaa sitä tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämisen kenttää. (Kupias & Peltola 2009, 37)

Malliperehdyttäminen on perehdyttämisen yhtenäistämistä esimerkiksi ketjun sisällä kuten S-ryhmässä. Malliperehdyttäminen tarjoaa apua yksittäiselle perehdyttäjälle, jonka avulla hänen työnsä olisi helpompaa. Malliperehdyttäminen on tuki ja turva sekä eräänlainen pohja. Sen avulla on hyvä muokata perehdytystä. Tässä perehdyttämistavassa on selkeä työn- ja vastuunjaon määritelmä, jonka avulla perehdyttämistä tehdään. Malliperehdyttämisen vaarana on, että perehdytys keskittyy liiaksi suuriin linjoihin eikä paneudu tarpeeksi työhön, johon ollaan perehdyttämässä.

Laatuperehdyttäminen

Laatuperehdyttäminen tulee kyseeseen silloin, kun perehdyttämisestä on tullut liian jäykkää eikä se keskity tarpeeksi enää itse työn perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 39)

Tässä vaiheessa perehdyttäminen on tärkeää siirtää niille ihmisille, jotka sitä tekevät ja pystyvät vaikuttamaan uuteen työntekijään. Uusi työntekijä tulee osaksi tiimiä ja kehittyy näin nopeasti työn tekemiseen. Lisäksi uuden työntekijän ollessa osa tiimiä, hänen on helpompi kommentoida perehdyttämistä.

Perehdyttämisen siirtyessä tulee mukana myös vastuu uuden työntekijän opettamisesta. Suuri vahinko tapahtuu, jos tiimillä/ yksiköllä ei ole aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Tällaisen vahingon estämiseksi on nimettävä selkeästi, kuka vastaa perehdyttämisestä.

Räätälöity perehdyttäminen

Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdyttämiseen liittyvät palvelut ja tuotteet moduloidaan ja näistä rakennetaan kunkin tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 40)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä rakennetaan jokaiselle perehdyttäjälle oma kokonaisuus, jota hänelle opetetaan. Kokonaisuudessa huomioidaan uuden työntekijän tarpeet ja osaaminen, mikä hänellä on jo ennestään. Räätälöidyn kokonaisuuden rakentaa siihen nimetty henkilö, jolla on tarvittavat taidot.

Tämä perehdyttämistapa eroaa selkeimmin muista edellä käsitellyistä tavoista, koska tämä ei ole valmis tapa perehdyttää. Positiivisena puolena on, että tämä perehdyttäminen tapahtuu perehtyjän toiveiden mukaisesti. Toisaalta heikkoutena on, että mikäli uusi työntekijä ei sitoudu perehtymiseen, se menee täysin hukkaan.

Dialoginen perehdyttäminen

Joskus voimme suunnitella etukäteen tarkkaan tulokkaan perehdyttämisen, esimerkiksi silloin, kun hän tulee tarkkaan määriteltyyn tehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 41)

Dialoginen perehdyttäminen sopii hyvin työtehtävään, jota uusi työntekijä tullessaan muokkaa. Tulokas tuo mukanaan jotain uutta työpaikalle ja työnantaja taas vastavuoroisesti antaa hänelle ”vanhaa” tullessaan kuten organisaation tavat ja arvot. Tässä tilanteessa perehdyttäminen elää koko ajan, koska uusi työntekijä muokkaa tehtävää ja samalla myös perehdyttämistä.

2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö ja ohjeistus

Työntekijän perehdyttämiseen on säädetty lakeja ja ohjeita, joita työnantajan pitää noudattaa. Perehdyttämistä käsittelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Nämä lait ovat työnantajalle vähimmäisvaatimus, joita pitää noudattaa. Lakeja täydentävät eri aloilla olevat työehtosopimukset, joissa ovat esimerkiksi vähimmäispalkkavaatimukset.

Työsopimuslaki

Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (*työsopimus*), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta.

Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 1§)

Työsopimuslaki käsittää työnantajan velvollisuuden huolehtia siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään, vaikka yritys muuttaisi työtapoja tai kehittyisi. Tämä velvollisuus koskee muitakin kuin uusia työntekijöitä. Lisäksi työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän taitoja tyourallaan. Työsopimuslaki sisältää myös tietyt vaatimukset työntekijän irtisanomiselle.

Työturvallisuuslaki

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 1§)

Työturvallisuus on merkittävä osa uuden työntekijän perehdyttämistä, koska työolosuhteiden on oltava turvalliset työn tekemiseen. Työturvallisuus vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen, osaamisen kehitykseen ja tehokkuuteen. Työturvallisuuteen kuuluu ergonomisten työasentojen sekä työvälineiden turvallisen käytön lisäksi myös työpaikan turvallisuus. Perehdyttämisessä on huomioitava uhkat, jotka johtuvat työntekijästä riippumattomista syistä kuten palvelualoilla uhkaavasti käyttäytyvät asiakkaat. Työturvallisuuteen sisällytetään myös työpaikkakiusaaminen, joka voi olla fyysistä tai henkistä. Pelkästään tiedon kertomatta jättäminen tarkoituksella voidaan tulkita kiusaamiseksi varsinkin, jos se kohdistuu uuteen työntekijään. Työpaikkakiusaamisen kitkeminen saattaa olla vaikeaa, mutta viime kädessä se parantaa aina työilmapiiriä.

Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Lait velvoittavat työnantajan kohtelevaan miehiä ja naisia tasapuolisesti sekä kieltävät syrjinnän esimerkiksi iän tai uskonnon perusteella.

Yhteistoimintalaki (YT-laki)

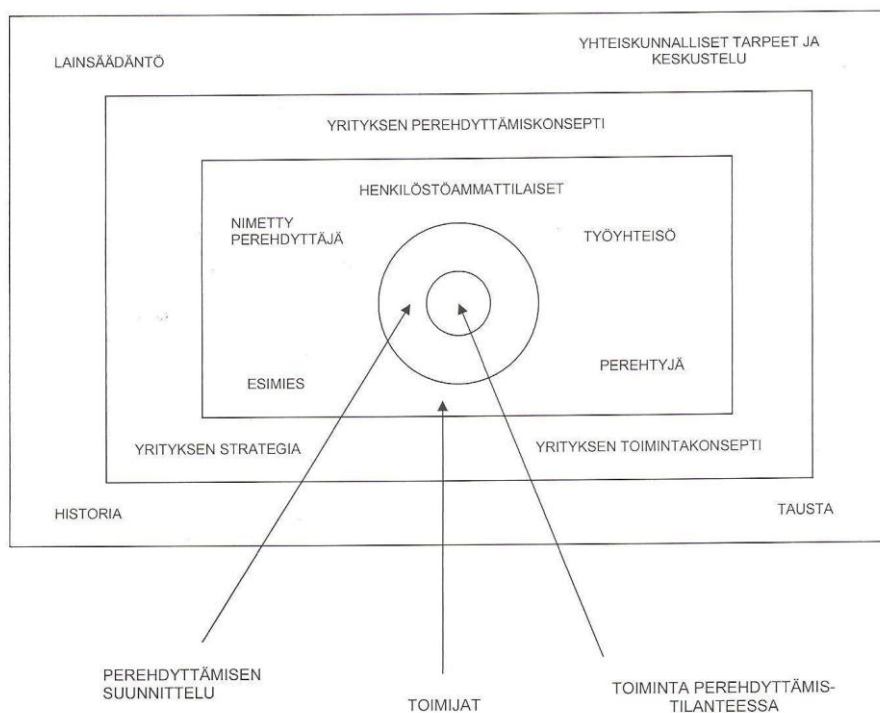
Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 1§)

Yhteistoimintalakia on määritelty laajasti lainsäädännössämme. YT-laki velvoittaa osapuolia neuvottelemaan, kun on tapahtumassa jotain, mikä vaikuttaa henkilöstön asemaan. Yhteistoimintaa työnantajan ja työntekijän välillä parantaa avoin viestintä ja ajankohtainen tiedottaminen muutoksista. Viestinnän toimiminen molemmin puolin lisää tyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa ja luo arvostusta esimiestä ja johtoporrasta kohtaan.

Työlainsäädäntöä työpaikoilla valvoo johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset. Esimiehellä on vastuu työntekijöistään ja heidän kohtelusta työpaikalla. Työlainsäädännön noudattamatta jättäminen antaa usein huonon kuvan yrityksestä. Yrityksen maine saattaa kärsiä ja se voi menettää huonolla perehdyttämisellä hyvän työntekijän. Näin hyvän työntekijän panos saattaa nopeasti kadota esimerkiksi vieraan yrityksen palkkalistalle. Lisäksi lakien noudattamatta jättäminen aiheuttaa taloudellisia kustannuksia ja siitä voi seurata suurta vahinkoa.

2.3 Perehdyttämisen pelikenttä

Perehdyttämisen pelikenttä kuvaa miten monesta tahosta koostuu perehdyttäminen ja mitkä kaikki asiat vaikuttavat perehdyttämiseen. Perehdyttämisessä ei ole kyse vain työyhteisön sisällä tapahtuvasta koulutuksesta esimiehen ja uuden työntekijän välillä, kuten kuvassa 1 on esitetty.



Päivi Kupias ja Raija Peltola: Perehdyttämisen pelikentällä

Kuva 1 Perehdyttämisen pelikenttä

Perehdyttämisen uloimmalla kehällä vaikuttavat työnopastusta kuvaava historia, yhteiskunnan vallalla olevat käsitykset perehdyttämisestä sekä sitä säätelevä lainsäädäntö. (Kupias & Peltola 2009, 10) Uloin kehä määrittelee minimivaatimuksen perehdyttämiselle ulkopuoliselta taholta.

Yrityksen toimintaa ohjaa suunniteltu strategia. Toimintakonsepti kuvaa niitä rakenteita, pelisääntöjä ja tehtäväjakoja, joilla valittu strategia halutaan toteuttaa. (Kupias & Peltola 2009, 10) Samanlainen perehdyttäminen ei välttämättä ole hyvää ja toimivaa kahden eri yrityksen välillä.

Toimintakonseptin sisällä olevassa kehikossa on nimetty henkilöt, jotka ovat perehdyttämisen avainhenkilöt. Perehdyttäminen voidaan toteuttaa esimerkiksi ulkopuoli-

sen henkilöstöammattilaisen puolesta. Tällöin esimies saattaa olla valvovana osapuolena.

Hyvää perehdyttämistä edeltää laadukas suunnittelu. (Kupias & Peltola 2009, 11) Perehdyttämissuunnitelmassa on huomioitava uuden työntekijän yksilölliset tarpeet ja yrityksen yleinen näkökulma. Perehdyttämissuunnitelmaa on voitava aina muokata tilanteen vaatiessa.

Kuvan keskellä on toiminta perehdyttämistilanteessa. Kaikki ympärillä olevat asiat vaikuttavat perehdyttämistilanteessa. Lainmukaisuus, strategisuus, rakenteet ja suunnitelmallisuus antavat tärkeän pohjan, mutta todellinen kohtaaminen perehdyttämistilanteessa ratkaisee perehdyttämisen toimivuuden ja tehokkuuden. (Kupias & Peltola 2009, 11)

2.4 Perehdyttämistä auttavat käsitteet

Ulkopuolinen ympäristö kuten lainsäädäntö, perinne ja yhteiskuntavastuu ovat muokanneet yrityksen perehdyttämisen kulkua. Esimerkiksi seuraavat käsitteet ovat viitoittaneet yrityksiä muokkaamaan omia perehdytysuunnitelmaan:

- työn hallinnan edistäminen
- sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön
- sitouttaminen
- tuloksellisuus ja kannattavuus
- työssä hyvinvointi
- organisaation uudistaminen
- työntekijän koko kapasiteetin hyödyntäminen
- sisäänajo
- organisaation strategian toteuttaminen
- johtamisen väline
- muutos, kehittyminen
- säilyttäminen/ uudistaminen
- vähemmän virheitä
- turvallisuus
- menestyminen
- työtehtävien oppiminen

- osaamisen jakaminen

2.5 Perehdyttäminen työpaikan toimintatapoihin

Työhön opastuksen lisäksi perehdyttämisessä on kerrottava säännöt työpaikalla ja vapaa-ajalla, esimerkiksi sosiaalisen media suhteen. S-ryhmä on tehnyt viralliset sosiaalisen median pelisäännöt kesäkuussa 2010 muiden organisaatioiden tavoin. Työntekijän on oltava tarkka mitä hän julkaisee sosiaalisessa mediassa esimerkiksi blogeissa, chateissa ja Facebookissa. Työntekijän on ilmaistava, että kirjoittaa omasta puolesta eikä työntekijänsä puolesta. Lisäksi kirjoittajalla on vastuu teksteistään ja vaitiolovelvollisuus työpaikan asioista. Esimerkiksi vaitiolovelvollisuuden rikkomisesta työntekijä voidaan irtisanoa ja rikkomusta voidaan puida oikeudessa, jossa työnantaja voi hakea korvausta.

Sosiaalinen media on hakenut näkyvän paikan ihmisten elämässä ja siitä on tullut helppo kanava ilmaista itseään. Myös työpaikat ovat huomanneet sosiaalisen median suuren vaikutuksen yleisöön. Moni yritys on tehnyt itselleen Facebook-sivut ja kerännyt itselleen useita kannattajia. Sivuillaan yritykset voivat mainostaa tuotteitaan tai palveluitaan. Lisäksi sosiaalinen media tavoittaa nykypäivänä helposti laajemman kohderyhmän, koska mainontaa ei ole pelkästään kohdennettu nuorisoon tai nuoriin aikuisiin vaan sillä ovat vauvat ja vaarit.

3 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN

Hyvän lopputuloksen saamiseksi perehdyttämiseen pitää olla selvä suunnitelma. Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6) Perehdyttämissuunnitelma on tehtävä sen mukaan, millaiset resurssit siihen on työpaikalla varattu. Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Suunnittelussa on otettava huomioon työpaikka ja sen rakenne sekä työtehtävät. Suunnitelman lisäksi on

hyödyllistä kerätä palautetta työntekijöiltä, joita on perehdytetty kyseisen suunnitelman mukaan. Palautteen avulla suunnitelmaa voidaan kehittää ja muokata, jotta uusista työntekijöistä saadaan perehdytettyä osaavia yksilöitä.

3.1 Perehdyttämisen haasteet

Yhtenä suurena haasteena on huomioida erilaiset ihmiset, koska toiset oppivat asioita nopeammin kuin toiset. Perehdyttämissuunnitelmaa on osattava muokata jokaiselle uudelle työntekijälle sopivaksi, jotta lopputulos olisi työpaikan ja työnantajan sekä työntekijän kannalta positiivinen.

Haasteena perehdyttämiseen on työpaikalla käytettävät resurssit. Vaikka tiedetään, että perehdyttäminen on tärkeää, siihen ei välttämättä käytetä tarpeeksi aikaa. Tämä on turhauttavaa molempien osapuolten kannalta ja saattaa aiheuttaa virheiden kautta jopa taloudellisia kustannuksia yritykselle.

Tosin perehdyttäminen on ajateltava pitkän ajan säästämisenä. Kun perehdyttämiseen panostetaan, uusi työntekijä tuottaa pian siihen kulutetun ajan ja taloudellisen panostuksen takaisin. Työnantaja saa osaavan ja motivoituneen työntekijän mahdollisesti jopa moneksi vuodeksi eteenpäin. Uudella työntekijällä saattaa olla hyviä ideoita työn tekemiseen ja muutenkin häneltä saa erilaisen näkökulman vanhoihin jo käytössä oleviin työtapoihin.

3.2 Perehdyttämisen tavoite

Perehdyttämisen päätavoitteena on oppiminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6) Parhaimmillaan perehdyttämisessä on kyse uuden työntekijän osaamisen kehittämisestä ja aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä uudessa työorganisaatiossa. Näiden asioiden painottaminen riippuu uuden työympäristön toimintatavasta ja uuden työntekijän työtehtävästä.

Uuden työntekijän aikaisempi osaaminen on hyvä tutkia ennen perehdyttämisen aloitusta. Taitojen kartoittamisen avulla perehdyttäjä tietää, mihin pitää panostaa enem-

män ja mitkä taidot ovat jo hallussa. Silloin voidaan keskittyä tarkemmin uusiin asioihin, mutta on myös hyvä kerrata jo opittuja taitoja.

Osaaminen voidaan jaotella seuraavasti:

- Tehtäväosaaminen
 - työtehtävän edellyttämä osaaminen
- Tiimi- / työyhteisöosaaminen
 - tiimin pelisääntöjä ja työprosessikuvauksia
 - paljon hiljaista tietoa, jota pitäisi kirjata ylös perehdyttämisen, arvioinnin ja kehittämisen mahdollistamiseksi
- Organisaatio-osaaminen
 - organisaation toimintatavat, arvot, strategiat, asiakkaat
- Toimialaosaaminen
 - tietyn toimialan osaamista
- Työsuhdeosaaminen
 - työsuhteeseen liittyvät velvollisuudet ja edut
- Yleis-/ perusosaaminen
 - osaamista, joka on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla
 - työelämätaidot, kielitaito, tietotekninen perusosaaminen
 - työpaikan virallinen ja epävirallinen kulttuuri

Ennen perehdyttämistä on hoidettava paljon erilaisia käytännön toimia, jotka eivät ole uuden tulokkaan perehdyttämistä. Näitä ovat mm.

- Työsuhteen alkamisesta sopiminen ja työsopimuksen tekeminen
- Työtilajärjestelyt/ työpisteen valmistelu
- Historiatiedon siirtyminen mahdollisesti aiemmalta työtehtävän hoitajalta
- Työvälineiden valmistelu (työvaatteet, avaimet, ohjekirjat, puhelimet, salasanat, sähköpostiosoitteet jne.)

3.3 Perehdyttämisen vastuu

Vastuu perehdyttämisestä on usein työhönottajalla eli esimiehellä. Hänen lisäksi työpaikalla on voitu nimetä henkilö, joka auttaa uuden työntekijän perehdyttämisessä. Jokaisen osaston vastaava kantaa myös vastuun uudesta työntekijästä osastollaan. Osaston vastaavan on tarkoitus neuvoa ja opastaa töitä, jotka kuuluvat hänen osastolleen. Tällä tavoin vastuu jakaantuu ja perehdyttämisestä tulee selkeämpää, koska esimies opettaa yleiset toimintatavat ja osaston vastaava kertoo työtehtävät tarkemmin. Uudella työntekijällä on myös vastuu omasta oppimisesta ja omaaloitteisuudesta.

3.4 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen on oltava selkeää ja suunnitelmallista. Siinä on huomioitava työpaikan toimintatavat ja muistettava myös käsitellä vaaratilanteet. Pelkän sanallisen kerromisen avuksi on hyvä koota tärkeitä asioita paperille, joihin uusi työntekijä voi paremmin paneutua ja tehdä jopa muistiinpanoja. Lisäksi on hyvä antaa työntekijälle oman tulevan osastonsa työtehtävistä muistilista, johon osaston vastaava on kirjoittanut päivittäiset työt sekä erityiset työt tiettyinä päivinä.

Perehdyttäjän on muistettava huomioida uuden työntekijän lisäksi myös vanhat työntekijät. Vanhoille työntekijöille on tärkeää kertoa ajoissa, että yksikköön on tulossa uusi henkilö. Heidän suhtautuminen vaikuttaa osaltaan uuteen työntekijään. Avoin suhtautuminen auttaa ja motivoi työyhteisöä toimimaan paremmin. Lisäksi vanhat työntekijät auttavat jokainen osaltaan perehdyttämisessä, vaikka sitä ei erityisesti mainittaisikaan missään suunnitelmassa.

3.5 Perehdyttämisen aikataulu

Hyvään perehdyttämissuunnitelmaan kuuluu selkeä aikataulu, jonka avulla uuden työntekijän ensimmäiset työpäivät kuluvat. Aikataulussa pitää huomioida mahdolliset vastoinkäymiset, joten siitä ei saa tehdä liian tiukkaa. Helppointa on aloittaa aivan yksinkertaisimmista asioista kuten toimipaikan tiloista ja työajoista sekä -vaatteista.

Tällaisten perusasioiden jälkeen on kerrottava organisaatiosta. Aikatauluun on myös varattava aika turvallisuusasioiden perehdyttämiseen, vaikka ne saattaisivat tuntua vähemmän tärkeiltä kuin itse työn tekeminen. Viimeisenä tehtävänä on perehdyttää uusi työntekijä hänelle tarkoitettuun osastoon ja sen työtehtäviin. Työtehtävät on syytä näyttää ja sen jälkeen antaa uuden työntekijän itse tehdä työtä, koska tekemällä oppii paremmin kuin katsomalla.

Myöhemmin työntekijä voidaan perehdyttää muiden osastojen toimintaan, mutta vasta sitten, kun ensimmäisen osaston töitä on jo tehty moneen kertaan ja ne osataan. Liian nopea osaston vaihtaminen voi hämmentää työntekijää ja haitata uusien asioiden oppimista. Toisaalta hyvän työntekijän vahvuutena on osata eri osastojen työtehtävät, koska silloin hän pystyy helposti toimimaan sijaisena esimerkiksi sairauslomien aikana.

4 PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA

Perehdyttämistä on seurattava niin uuden työntekijän kuin suunnitelman toimivuuden kannalta. Perehdyttämisen aikana perehdyttämissuunnitelmassa voidaan huomata joitain ongelmakohtia, jotka on hyvä muokata seuraavan henkilön kohdalla.

Perehdyttämistä voi seurata eri tavoin kuten tekemällä muistiinpanoja ja kyselemällä uudelta työntekijältä jo opittuja asioita. Yleisin tapa on keskustelu perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden kanssa. Siinä on annettava molemmille mahdollisuus kertoa onnistumisista ja kehittämiskohteista. Keskustelu perehdyttämisen onnistumisesta ja muutoksista on hyvä sopia heti muutaman viikon päähän työhön tullessa, koska muuten se saattaa jäädä pitämättä. Seuraava tilaisuus opittujen taitojen kartoittamiseen on kehityskeskustelu.

4.1 Perehdyttämissuunnitelman ylläpito

Perehdyttämissuunnitelman tekeminen on jo haaste, mutta seuraava haaste on varmasti sen toteuttaminen. Suunnitelman on hyvä toimia perehdyttämisen runkona. Silloin tulee varmasti käytyä kaikki kohdat suunnitelmasta. Lisäksi perehdyttämisen ohella on tärkeää kirjata suunnitelmaan merkintöjä, jos jotain tulee mieleen tai mikä toimi hyvin tai huonosti. Suunnitelmallisella perehdyttämisellä yritys tuottaa itselleen sopivan työntekijän.

Onnistunut perehdyttäminen vaikuttaa uuden työntekijän lisäksi myös muuhun työyhteisöön. Työyhteisö voi rauhassa keskittyä omaan työalueeseensa, koska vanhat työntekijät tietävät, että uuden työntekijän perehdyttäminen on suoritettu hyvin. Lisäksi uusi työntekijä voidaan laskea työntekijävahvuuteen kunnollisen perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttäminen motivoi molempia työntekijöitä niin vanhoja kuin uusia tekemään työnsä paremmin.

Hyvän motivaation omaava työyhteisö voi paremmin niin fyysisesti kuin henkisestikin. Työntekijät luottavat tekemiseensä ja hoitavat heille kuuluvat työtehtävät sekä kysyvät apua, jos he eivät suoriudu työtehtävistään. Hyvinvointi työpaikalla on myös työntekijälle merkittävä asia. Työntekijälle ei koidu taloudellisia kustannuksia ylimääräisistä sairauslomista, kun työntekijät voivat hyvin. Moni työntekijä tukeekin työntekijöitään harrastamaan vapaa-ajalla liikuntaa, koska he osallistuvat harrastuksen kustannuksiin. Henkinen hyvinvointi heijastuu koko työyhteisöön. Työntekijöiden väliset kiistat saattavat näkyä asiakaspalvelussa ja –ystävällisyydessä.

Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa työyhteisön lisäksi myös asiakkaisiin. Asiakkaat voivat kysyä apua työntekijältä, kun tietävät jo etukäteen, että tämä yritys panostaa työntekijöiden osaamiseen. Työntekijän näkökulmasta hänen työnsä tekeminen helpottuu, koska hän voi helposti lähestyä asiakkaita ja auttaa heitä, koska tietää esimerkiksi missä mikin tuote on. Oman työnsä osaaminen motivoi työntekijää. Motivoitunut työntekijä palvelee asiakkaita hyvin. Kun asiakkaiden keskuudessa hyvän työyhteisön maine kiirii, se saattaa kasvattaa asiakasmääriäkin. Moni asiakas arvostaa hyvää palvelua ja saattaa tehdä juuri sen perusteella päätöksensä, missä kaupassa asioi.

4.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys. (Viitala & Jylhä 2007, 238) Kehityskeskustelu on hyvä käydä vähintään kerran vuodessa. Keskustelussa on mukana työntekijä ja hänen esimiehensä. Käsiteltäviä asioita on syytä miettiä etukäteen ja täyttää vaikka kaavake niitä varten. Kaavake toimii keskustelun runkona ja silloin tulee käsiteltäviä valmiiksi suunniteltuja asioita. Kehityskeskustelussa on tärkeää myös päivittää tiedot ja taidot työntekijän rekisteriin kuten esimerkiksi ensiaputaidot. Kehityskeskustelussa on hyvä olla avoimin mielin ja tuoda rohkeasti esille omia näkökohtia työn tekemisessä.

Työntekijän on muutettava omaa näkökulmaa työnsä suhteen kehityskeskustelussa. Hänen on pyrittävä arvioimaan suoritettua työtänsä ulkopuolisen silmin. Toisen näkökulman työn suorittamiseen tuo esimies. Kehityskeskustelussa on hyvä miettiä tulevaisuuden näkymiä omassa työssään. Mahdolliset kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet on tuotavat ilmi esimiehelle.

Kehityskeskustelun lisäksi on hyvä antaa suoraa palautetta heti perehdyttämisen jälkeen eikä odottaa välttämättä aina kehityskeskusteluun asti. Palautteen antamiseen on syytä varata aikaa ja sen pitää olla molemminpuolista. Palautteen antaminen kehittää niin perehdyttämistä kuin ilmapiiriäkin. Ilman palautteen antamista huonon asian opettaminen jatkuu perehdyttämisessä ja näin virheestä saattaa syntyä oravanpyörä.

5 PEREHDYTTÄMINEN S-MARKET KANKAANPÄÄSSÄ

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Silloin käydään läpi työn sisältöä ja vaatimuksia sekä mitä työntekijältä tehtävässä odotetaan. (S-ryhmän [www-sivut](#) 2011) Jokaisella toimipaikalla on käytettävissä erilaiset muistilistat perehdyttämisen eri vaiheista. S-ryhmän oma oppimis- ja valmennuskeskus Jollas-instituutti auttaa

perehdyttämisessä. Jollas-instituutti on tehnyt verkkoperehdyttämisohjelman, joka on käytössä S-ryhmässä ympäri Suomea.

5.1 Satakunnan Osuuskauppa

Satakunnan Osuuskauppa on osa S-ryhmää. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. Suomessa on tällä hetkellä 22 alueosuuskauppaa, joista Satakunnan Osuuskauppa on yksi.

Satakunnan Osuuskauppa on satakuntalainen palvelualan yritys, joka on 51 000 jäsenensä omistama. Satakunnan Osuuskaupan pääpiste on Porissa. Toimialueeseen kuuluu 19 kuntaa, joista toimintaa on 17:n eri kunnan alueella. Satakunnan Osuuskauppa on palvelualojen suurin työllistäjä Satakunnassa.

Satakunnan Osuuskaupan toiminta-ajatuksena on erilaisten etuuksien ja palvelujen tuottaminen asiakasomistajille. Lisäksi toimintaa ohjaavat kolme pääteemaa: asiakasomistajien asialla, hyvinvointia edistämässä ja palveluja tuottamassa.

Satakunnan Osuuskauppa on asiakasomistajien asialla, koska asiakasomistajat omistavat kaupan. Päätöksen teko tapahtuu demokraattisesti vaaleilla valitussa jäsenistössä. Osuuskaupan tuloksesta jaetaan osinkoa asiakasomistajille. Hyvinvointia edistetään investoinneilla, jotka työllistävät rakennusvaiheessa paikallisia yrityksiä. Satakunnan Osuuskaupan tavoite palveluja tuottamassa koskee liiketoimintaa. Marketeiden ja myymälöiden tavoite on olla luotettava ja edullinen. Markettien sijainnin puolesta on tärkeää, että niissä on helppo asioida. Lisäksi Satakunnan Osuuskauppa panostaa monipuolisiin etuihin esimerkiksi S-etukortilla maksetuista ostoksista S-ryhmän toimipakoissa maksetaan maksutapaetua.

5.2 S-Market Kankaanpää

S-market Kankaanpää on Satakunnan Osuuskaupan yksikkö. Satakunnan alueella S-marketteja on yhteensä 11. Kankaanpäässä on lisäksi toinen S-market, joka on kooltaan pienempi. S-market Kankaanpää on toiminut kaupungissa yli kahdeksantoista

vuotta. Yksikkö työllistää 25 henkilöä. Kesäisin myymälässä työskentelee noin 30 henkilöä, joista osa on kesätyöntekijöitä. Töitä tehdään yleensä kahdessa eri vuorossa. Lisäksi S-market Kankaanpäässä on S-pankki. S-pankki aloitti toimintansa valtakunnallisesti vuonna 2007. Asiakkaat ovat huomanneet, että S-pankissa on helppo asioida, koska se on kaupan yhteydessä ja auki kaupan aukioloaikojen mukaan.

S-market on toiminut Kankaanpäässä yli kahdeksantoista vuotta. Sinä aikana myymälätilat ovat muuttuneet, päälliköt ja työntekijät vaihtuneet. Yksi asia, mikä on pysynyt jokseenkin samanlaisena, on ollut työn tekeminen. Työjärjestys on saattanut muuttua esimerkiksi uusien järjestelmien mukana, mutta perustyö on pysynyt samanlaisena.

5.3 Perehdyttämisen nykytilanne

Perehdyttämissuunnitelman kehykset voivat olla kauppaketjulla yhteiset, mutta niihin on lisättävä erityiset tehtävät omassa yksikössä. Usein eri toimipaikoissa toimitaan omalla työhön sopeutuvalla tavalla. Yleiset säännöt ovat aina yhteiset ja se helpottaa työntekijän perehdyttämistä. Lisäksi työntekijän kannalta siirtyminen yrityksen sisällä on helpompaa, koska yleiset toimintatavat ovat tutut vanhasta paikasta.

Satakunnan Osuuskaupan perehdyttämisen tilannetta selvitettiin haastattelemalla S-market Kankaanpään esimiestä. Satakunnan Osuuskauppa järjestää uusille työntekijöille perehdyttämisspäivän, jossa käydään läpi yleisiä asioita kuten palkanmaksua ja työpaikan sääntöjä. Yksikön esimies käsittelee samoja yleisiä asioita uuden työntekijän kanssa, kun hän saapuu töihin. Satakunnan Osuuskauppa tukee esimiestä perehdyttämisessä tekemällä valmiiksi pelisäännöt. Lisäksi esimiehellä on käytössä järjestelmä, jonka avulla on helppo tehdä esimerkiksi työsopimus. (Hietikko henkilökohdainen haastattelu 27.10.2011)

Esimiehen haastattelussa kysyttiin myös S-market Kankaanpään perehdyttämisen nykytilanteesta.(liite 1) Haastattelussa selvisi, että esimiehen mielestä perehdyttäminen on eri osastoilla erilaista. Joillain osastoilla on perehdyttämisoppaat ja joillain ei ole. Osastoilla ei ole nimetty henkilöä, joka vastaa perehdyttämisoppaan tekemisestä,

joten tieto kulkee pätkittäin uudelle työntekijälle. Lisäksi vanhojen työntekijöiden innokkuus uuden työntekijän opastamisessa vaihtelee. Perehdyttämisen nykytilanne on epätasainen, koska muutamilla osastoilla perehdyttäminen onnistuu hyvin ja joillain osastoilla siinä on kehittämisen tarvetta. (Hietikko henkilökohtainen haastattelu 27.10.2011)

Perehdyttämisen nykytilannetta selvitettiin kyselylomakkeella (liite 2), joka toteutettiin syksyn 2011 aikana. Kysely jaettiin 19 työntekijälle, joista 14 vastasi kyselyyn. Kysely tehtiin nimettömänä. Vastaajat kertoivat oman mielipiteensä perehdyttämisen nykytilanteesta.

Työntekijöiden näkökulmasta perehdyttämisen nykytilanne on vaihteleva. Vastaajat olivat tyytyväisiä joidenkin osastojen perehdyttämiseen, mutta joidenkin osastojen perehdyttäminen vaatii kehittämistä. Positiivisena asiana perehdyttämisen nykytilanteessa koettiin, että uusi työntekijä saa apua nopeasti. Suurin osa vastanneista työntekijöistä koki perehdyttämiseen käytettävän ajan liian vähäiseksi tämän hetkisessä tilanteessa. Kyselyyn vastanneiden joukosta kahdeksan henkilön mielestä perehdyttäminen on liian sekavaa eikä siihen panosteta tarpeeksi. (Perehdyttämiskysely 2011)

5.4 Perehdyttämisen haasteet yksikössä

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä kysyttiin perehdyttämiseen liittyviä haasteita. Ajan puute oli koettu suurimmaksi haasteeksi perehdyttämisessä, koska se ilmeni 12 vastauksessa. Toiseksi yleisin haaste oli perehdyttäjän muuttuminen kesken uuden työntekijän perehdyttämisen. Yksi saattoi aloittaa perehdyttämisen ja sen jälkeen toinen jatkoi sekä välillä siihen tuli vielä kolmas henkilö. Kolmas suuri huomio perehdyttämisen haasteissa oli perehdyttämiseen liittyvien ohjeistuksien suoranainen puute tai niiden päivittämisen tarve. Ohjeistuksien päivittämisen tarve koettiin kiireellisenä, koska työhön liittyvät toimenpiteet ovat muuttuneet. (Perehdyttämiskysely 2011)

Esimiehen kanssa käydyssä haastattelussa tuli ilmi samanlaisia haasteita kuin työntekijöiden keskuudessa. Esimies korosti, että perehdyttämisen pitäisi olla tasalaatuista.

Siihen pääsemiseksi olisi hyvä olla valmis ohjelma, jonka avulla jokainen osasto perehdyttäisi uuden työntekijän. Valmiin ohjelman avuksi pitäisi olla jokaisella osastolla perehdyttämisohjeistukset. Uuden työntekijän perehdyttämisen pitäisi perustua juuri näihin ohjeistuksiin. Haastattelussa esimies otti esille vastuun jakamisen perehdyttämisen haasteena. Esimies kertoo uudelle työntekijälle perusasiat kuten palkan ja tutustuttaa hänet yleisiin työtapoihin, mutta osaston vastaava/ nimetty perehdyttäjä opettaisi käytännön työn osastolla. (Hietikko henkilökohtainen haastattelu 27.10.2011)

5.5 Perehdyttämisen kehittäminen

Satakunnan Osuuskauppa on kehittämässä perehdyttämistä vuoden 2012 aikana yhdessä Jollas-instituutin kanssa. Perehdyttämisen asiasisällöstä ei ole vielä julkaistu tarkempia yksityiskohtia. (Hietikko henkilökohtainen haastattelu 27.10.2011)

S-market Kankaanpään perehdyttämistä kehitetään työn teon lomassa. Kehittämisideoita kysyttiin niin työntekijöille tehdyssä kyselyssä kuin esimiehen haastattelussa. Esimies toivoi yhtenäistä ohjelmaa, jonka avulla uusi työntekijä perehdytetäisiin. Lisäksi hän kehittäisi seurantakaavakkeen, joka käytäisiin muutaman viikon jälkeen yhdessä läpi. Silloin tulisi tarkastettua, että uusi työntekijä on oppinut työtehtäviä. (Hietikko henkilökohtainen haastattelu 27.10.2011)

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä ilmeni monta hyvää kehityskohdetta. Kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät lisäisivät perehdyttämiseen käytettävää aikaa nimenomaan perehdyttämiseen nimetyn työntekijän kanssa. Suurin osa vastanneista selkeyttäisi perehdyttämisohjeita ja osa antaisi materiaalin uudelle työntekijälle, että hän voisi tutustua siihen rauhassa sekä tehdä muistiinpanoja. Muutama vastaaja tekisi perehdyttämisohjeiden perusteella työkortit, jotka olisivat koko ajan näkyvillä ja työkorteista selviäisi, mitä pitää tehdä jokaisena päivänä. (Perehdyttämiskysely 2011)

Kyselyyn vastanneista henkilöistä kolme ottaisi käyttöön perehdyttämisen seurantaan liittyvän keskustelun. Keskustelussa olisi mukana uusi työntekijä, nimetty perehdyt-

täjä ja esimies. Keskustelussa täytettäisiin kaavake, jonka pohjalta nähtäisiin, mikä alue on hyvin opittu ja mikä vaatii vielä kehittämistä.(Perehdyttämiskysely 2011)

Edellä mainitun haastattelun ja kyselyn perusteella on laadittu selkeä pohja perehdyttämisen ohjeistukseen.(liitteet 3-6) Ohjeistus on jaoteltu osastokohtaisesti ja vielä tarkemmin tehtävät on laitettu aamu- ja iltavuoroihin. Ohjeistukseen on myös merkitty päivittäisistä työtehtävistä erottuvat työtehtävät. Perusohjeistuksen pohjalta on helpompi tehdä yksityiskohtaisempi ja tarkempi ohjeistus jokaiselle osastolle. Lisäksi ohjeistuksen pohjaa voitaisiin käyttää kyselyssä toivottuihin työkortteihin.(Perehdyttämiskysely 2011)

6 YHTEENVETO

Olen tekstissäni käsitellyt perehdyttämistä teoreettiselta kannalta ja kyselyn perusteella kerännyt tietoa, miten perehdyttäminen toimii käytännössä. Perehdyttäminen on monimutkainen kokonaisuus, johon eri tekijät vaikuttavat. Uuden työntekijän perehdyttämiseen on käytettävä aikaa eikä sitä saa missään tapauksessa väheksyä tärkeiden kannalta.

Hyvä ja onnistunut perehdyttäminen antaa yritykselle hyvän maineen ja osaavan työntekijän. Työnantajan on muistettava, että osaamisen kertaaminen on myös tärkeää. Pitkäaikainenkin työntekijä tarvitsee kertausta opituille asioille, koska kertaamisen perusteella voi syntyä uusia tapoja tehdä työtä.

Olin yllätynyt siitä miten perehdyttämiseen suhtauduttiin käytännössä. Kyselyn perusteella tuli ilmi hyviä ja huonoja seikkoja perehdyttämisestä. Perehdyttämisen haasteena koettiin yksimielisesti ajan puute. Ajan puute saattaa vaikuttaa perehdyttämisen laatuun, joten ajan lisääminen perehdyttämiseen olisi tärkeää. Mielestäni perehdyttämistä on kehitettävä, että siitä saataisiin vielä parempaa ja selkeämpää. Perehdyttämisen ohjeistuksen puute on korjattava mahdollisimman nopeasti. Ohjeistuk-

sien päivittäminen pitäisi antaa jollekin työntekijälle tehtäväksi. Näin ollen uuden työntekijän perehdyttäminen olisi helpompaa, kun olisi valmiina hyvät ohjeistukset.

Haastattelussa ja kyselyssä ilmeni perehdyttämisen sekavuus. Edellä mainitun ohjeistuksen tekeminen selkeyttäisi perehdyttämistä. Kyselyyn vastanneiden joukosta muutama kehui esimerkiksi kassaosaston perehdyttäjiä. Kassaosastolla perehdyttäminen on kassavastaavien tehtävä, joka selkeyttää uusien asioiden opettamista.

Perehdyttäminen on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri asiat. Usein perehdyttämisessä on kehitettävää, joten ei saa tyytyä vaan yhteen tiettyyn perehdyttämismalliin. Perehdyttämistä on muokattava uusien työntekijöiden kohdalla, koska jokainen on erilainen oppija. Perehdyttäminen vaatii kuitenkin muutakin kuin uuden opettamista. Perehdyttämistilanteessa on huomioitava selkeä tiedon kulku, että uusi työntekijä tietää, mistä hän saa tarvittaessa lisää tietoa. Nimetyn perehdyttäjän lisäksi vanhojen työntekijöiden osaaminen auttaa uuden työntekijän sopeutumista. Vanhat työntekijät osaavat omalla kokemuksella neuvoa ja kertoa asioita, joita välttämättä nimetty perehdyttäjä ei muista kertoa. Perehdyttäminen vaatii työyhteisössä kaikkien panostusta.

LÄHTEET

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Infor.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

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

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. L 30.3.2007/334.

Työsopimuslaki. 2001. L 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738.

Työriinoja, T 2010. S-ryhmäläisenä sosiaalisessa mediassa. S-ryhmän ammattilehti 8, 31.

Salo, P 2010. Hyvä perehdytys kantaa hedelmää. S-ryhmän ammattilehti 12, 24-26.

S-ryhmän www-sivut. Viitattu 25.10.2011. <http://www.s-kanava.fi>

Hietikko, A. 2011. Market-päällikkö, S-market Kankaanpää. Kankaanpää. Henkilökohtainen haastattelu 27.10.2011. Haastattelijana Laura Luukkainen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

S-market Kankaanpään henkilöstölle suoritettu kysely syksyllä 2011. Perehdyttämiskysely. Vastaukset haastattelijan hallussa.

PEREHDYTTÄMISKYSELY ESIMIEHILLE

Miten Satakunnan Osuuskauppa perehdyttää uuden työntekijän?

Miten Satakunnan Osuuskaupan johto tukee myymäläpäälliköiden työtä uuden työntekijän perehdyttämisessä?

Millainen on sinun käsityksesi perehdyttämisen nykytilanteesta S-market Kankaanpäässä?

Mitkä asiat koet haasteellisina perehdyttämisessä?

Miten kehittäisit S-market Kankaanpään perehdyttämistä?

PEREHDYTTÄMISKYSELY TYÖNTEKIJÄLLE

Miten sinut on perehdytetty?

Mikä on sinun käsitys perehdyttämisen nykytilanteesta S-market Kankaanpäässä?

Mitä positiivista on perehdyttämisen nykytilanteessa?

Mitkä asiat koet haasteellisina perehdyttämisessä? (Luettele 3-5 asiaa)

Miten kehittäisit perehdyttämistä?

HEVI-OSASTON PEREHDYTYS

Aamuvuoron päivittäiset tehtävät:

Aamuvuoro aloittaa työnsä joka päivä reikäinventoinnilla, jonka jälkeen siirrytään maitokuormien purkamiseen. (Inex, Valio ja Ingman) Kuormien purkamisen jälkeen katsotaan päiväykset ja hinnoitellaan saman päivän tuotteet.

Maitokuormien purkamisen ohella toinen työntekijä laittaa saapuvat leivät paikoilleen.

Seuraavaksi puretaan hedelmä- ja vihanneskuormat kylmiöön. Aamuvuoron päätteeksi siistitään paikat.

Iltavuoron päivittäiset tehtävät:

Iltavuoro alkaa työnsä siitä mikä on kiireellisintä hoitaa. Iltavuoro huolehtii vuoronsa aikana, että hevi-osaston on kunnossa aamua varten.

Päivittäisestä poikkeavat työt:

Heviosastolla on päivärytmistä poikkeavia töitä kuten hinnanmuutokset ja tiskien perkuu. Ne tehdään sovittuina päivinä aamu- ja iltavuoroissa.

Sunnuntai:

Sunnuntaisin on huolehdittava koko myymälästä, koska töihin tulee yleensä vain hevi- ja kassaosaston työntekijät. Sunnuntaivuoron aikana puretaan hevi-kuormat ja perataan vihannespuoli.

Yleistä huomioitavaa:

Kaikessa tekemisessä on aina muistettava siivota jälkensä. Lisäksi on muistettava kommunikointi omalla osastolla, että seuraava työntekijä tietää mistä aloittaa ensimmäisenä.

LIHA-OSASTON PEREHDYTYS

Aamuvuoron päivittäiset tehtävät:

Aamuvuoro hoitaa lihatiskin leikkuun ja jauhelihan tekemisen sekä grillauksen. Aamuvuoron työntekijä purkaa lihakuormat.

Aamuvuoron päätteeksi tehdään tarkastuskierros omalla osastolla, että hyllyt ovat kunnossa.

Iltavuoron päivittäiset tehtävät:

Iltavuoron tehtävänä on huolehtia lihatiskistä. Lisäksi iltavuorolainen käy läpi takavaraston ja täyttää hyllyt.

Päivittäisestä poikkeavat työt:

Lihaosasto hoitaa ostoskeräykset sovittuina päivinä. Lihaosaston vastuulle kuuluu kukkien tilaus, joita tilataan tiettyinä päivinä.

Yleistä huomioitavaa:

Lihaosastolla on huolehdittava puhtaudesta ja siisteydestä, koska työssä käsitellään helposti pilaantuvia tuotteita.

TEOLLISEN PEREHDYTYS

Aamuvuoron päivittäiset tehtävät:

Aamuvuorolainen purkaa kuormat ja siistii paikat.

Iltavuoron päivittäiset tehtävät:

Teollisten osastolla ei ole päivittäistä iltavuoroa muuten kuin erikoistapauksissa kuten juhlapyhien aikana. Silloin iltavuorolainen huolehtii, että osasto on siisti. Lisäksi iltavuorolainen täyttää ylähyllyiltä tarvittavat tuotteet.

Päivittäisestä poikkeavat työt:

Aamuvuorolainen purkaa pakastekuorman tiettyinä päivinä. Lisäksi juomat kuuluvat teollisten osastolle. Ne katsotaan läpi sovittuina päivinä.

KASSA-OSASTON PEREHDYTYS

Aamuvuoron päivittäiset työt:

Kassaosastolle saapuva aamuvuorolainen huolehtii kassoille pohjat ja tekee Veikkauksen pelitauluun pelit. Lehtihyllyjen hoitaminen kuuluu kassaosastolle. Lehtihyllyt käydään läpi joka päivä.

Iltavuoron päivittäiset työt:

Iltavuoroon saapuvan kassatyöntekijän tehtävänä on pussittaa rahat tilityspusseihin ja huolehtia tilitysraporteista. Kassaosaston vastuulla on valojen sammuttaminen henkilökunnan tiloista, koska kassatyöntekijä lähtee viimeisenä.

Yleistä huomioitavaa:

Kassatyöskentelyssä on oltava hyvin tarkkana, koska käsitellään rahaa. Lisäksi on oltava ystävällinen asiakaspalvelija.