

Opinnäytetyö (AMK)

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalous

2021

Roope Kosola

LAATUA PEREHDYTYKSEEN HELPPOKÄYTTÖISELLÄ OPPAALLA

Roope Kosola

LAATUA PEREHDYTYKSEEN HELPPOKÄYTTÖISELLÄ OPPAALLA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten perehdyttämisen laatua pystytään parantamaan ja miten laatua voidaan sisältää uuden työntekijän perehdyttämisoppaaseen. Oppaassa huomioitiin Keskon strategian painopisteet asiakslähtöisyys ja laatu. Asiakslähtöisyyttä oppaaseen tuotiin asiakaspalvelu osiolla, jossa työntekijää ohjeistetaan eri asiakaspalvelutilanteisiin. Laatua oppaaseen tuotiin työnopastus ohjeilla eri osastoille ja päiväysvalvonnan ohjeistuksella. Työntekijä pystyy käyttämään materiaalia kerratakseen asioita omalla ajallaan tai käyttää sitä työn aikana muistilistana. Toimeksiantaja yrityksenä toimii K-Market Moisio, jossa ei ennestään ole kirjallista perehdyttämisopasta.

Laadukkaaseen perehdyttämiseen kuuluu uuden työntekijän kouluttaminen ja työnopastus. Näiden avulla uusi työntekijä oppii uuden työnsä nopeasti, on siihen sitoutunut ja aiheuttaa vähemmän laadukustannuksia.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdyttämisopas, josta uusi työntekijä oppii talon tavat, saa perusymmärryksen eri osastoille ja ymmärtää asiakaspalvelua. Oppaasta löytyy muistilista kaupan avaamiseen ja sulkemiseen, ja sitä pystyvät vakituisetkin työntekijät käyttämään. Materiaalin voi lukea nopeasti läpi, tekstit ovat lyhyitä ja oppaasta oikean sivun löytäminen käy helposti.

ASIASANAT:

perehdytys, perehdytysprosessi, laadunhallinta

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial management and engineering

2021 | 32 pages

Roope Kosola

QUALITY ORIENTATION WITH AN EASY TO USE GUIDE

The aim of this thesis was to study how the quality of orientation can be improved and how quality can be included in the orientation guide for a new employee. The guide considered Kesko's strategy priorities of customer orientation and quality. Customer orientation was introduced in the customer service section of the guide, where the employee is instructed in different customer service situations. Quality was brought to the guide with job guidance with instructions for different departments and date control guidelines. The employee can use the material to repeat things in their own time or use it as a checklist during work. The client company is K-Market Moisio, which does not yet have a written orientation guide.

Quality orientating includes training and mentoring a new employee. Training and mentoring allow the new employee to learn their new job quickly, be committed and maintain quality with less costs.

As a result of the thesis, an orientation guide was created, from which a new employee learns ways of the house, gets a basic understanding for different departments, and understands customer service. The guide contains a checklist for opening and closing the store and can be used by permanent employees. The material can be read quickly, the texts are short and finding the right page in the guide is easy.

KEYWORDS:

work orientation, orientation guide, quality control

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PEREHDYTYKSEN LAATU	8
2.1 Laadun määrittäminen ja laadunhallinta	8
2.2 Toiminnan laatu	9
2.3 Työnopastus	11
2.4 Henkilöstö laaduntekijänä	12
2.5 Laatu kustannukset	13
2.6 Sitouttaminen	14
3 PEREHDYTTÄMINEN	16
3.1 Perehdytyksen suunnittelu	16
3.2 Perehdyttämisen tavoitteet, merkitys ja hyödyt	17
3.3 Perehdytysprosessi	18
3.4 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja palautteen anto	19
3.5 Toimivan perehdytysoppaan elementit	20
4 PEREHDYTYSOPPAAN TOTEUTUS	23
4.1 Oppaan sisältö	25
4.2 Palaute	28
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	29
5.1 Kehitysehdotukset	29
5.2 Jatkotutkimus	30
LÄHTEET	31

KUVAT

Kuva 1 Kansilehti	25
Kuva 2. Sisällysluettelo	26
Kuva 3. Sisällysluettelo	27

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoite on toteuttaa laadukas perehdyttämisosas. Toimeksiantajana projektissa on K-market Moisio, jonka kauppiaalta tuli toimeksianto kehittää perehdytysosas uusille työntekijöille. Oppaalle koettiin tarvetta, sillä sellaista ei kaupassa ennestään ole ja sen tarkoituksena on tukea suullista perehdyttämistä. K-Market Moisiossa työntekijöiden vaihtuvuus on kohtuullisen suurta ja varsinkin kesäksi uusille työntekijöille perehdyttäminen on tärkeää, että työn laatu pysyy hyvänä ja asiakkaat tyytyväisenä. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten laadun voi sisällyttää oppaaseen ja lopuksi toteuttaa laadukas perehdyttämisosas, joka olisi samalla Keskon strategian mukainen. Perehdyttämisosaan on käytännöllinen sekä uudelle kuin vakituisellekin työntekijälle.

Kesko on suomalainen kaupan alan toimija, jonka toiminta ulottuu päivittäistavarakauppaan, rakentamiseen ja talotekniikkaan ja autokauppaan. Ketjutoimintaan kuuluu noin 1 800 kauppa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Valko-Venäjällä ja Puolassa. Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka liikevaihto oli vuonna 2019 13 mrd. euroa. Keskoissa on yhteensä n. 25 000 työntekijää ja 1 100 kauppiasta, jotka työllistävät 18 000 työntekijää. Kesko on strategiansa mukaisesti fokusoitunut yhtiö, joka keskittyy kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen. Keskon strategian painopisteitä ovat asiakaslähtöisyys ja laatu, joilla he myös pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan.

Päivittäistavarakaupassa Keskon strategiana on kasvattaa myyntiä ja kannattavuutta muuttuvilla markkinoilla asiakaslähtöisesti. Muita tavoitteita ovat myymälä verkoston kannattava kehittäminen ja uudistaminen, hyvä kilpailukyky, saumaton monikanavainen asiakaskokemus, kauppiasyrittäjyyden kehittäminen ja Foodservice-liiketoiminnan kasvattaminen.

K-ryhmä on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavarakaupassa 36,8 %:n markkinaosuudella. Asiakaskokemus on strategian keskiössä ja Kesko panostaa laadukkaisiin ja vastuullisiin valikoimiin, asioinnin helppouteen ja yksilöllisyyteen.

K-Market Moisio on Keskon tytäryhtiö ja päivittäistavaraketju. Se on osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Turku. Kauppa on rakennettu 2012 vuoden alussa ja sen kauppiaina toimivat Vesa ja Pauliina Viljainen. Työntekijöitä K-Market Moisiossa on noin 14.

Teoriaosassa käsitellään kaksi kokonaisuutta, jotka ovat perehdytyksen laatu ja perehdyttäminen. Kappaleessa kaksi kartoitetaan perehdytyksen laatuun vaikuttavia asioita, kuten laadunhallinta, työopastus ja sitouttaminen. Kappaleessa kolme paneudutaan perehdytyksen suunnitteluun, perehdytysprosessiin ja toimivan perehdytysoppaan elementteihin. Loppuosassa kerrotaan, miten teorian pohjalta opas luotiin ja mitä se sisältää.

2 PEREHDYTYKSEN LAATU

2.1 Laadun määrittäminen ja laadunhallinta

Laatu käsitetään yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta, kilpailukykyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu tarkoittaa käsitteellisesti kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. Yleisesti laatu määritellään kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. Laatu on:

- sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen
- asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla
- vastaavuutta vaatimuksiin
- toiminnan laadun avulla jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvissa olosuhteissa (Silen 1998, 14.)

Laadun peruselementit ovat tuotteen tai palvelun yhdenmukaisuus, suorituskyky ja kyky aikaansaada asiakastytyväisyyttä. Yhdenmukaisuus oppimisessa tarkoittaa esimerkiksi, sitä että oppimistulos on sama opettajasta riippumatta. Suorituskyky tarkoittaa, miten vaikuttavaa saatu koulutus on ja miten tehokkaasti se on johtanut oppimiseen ja käytännön osaamiseen suhteessa käytettyyn aikaan ja koulutuksesta aiheutuneisiin kustannuksiin. (Sarala & Sarala 2001, 98.) Laatuajattelu on yhdistelmä johtamista ja itseohjautuvaa toimintaa. Johto on vastuussa yhteisen laatupolitiikan sisällöstä, tavoitteiden asettamisesta ja laadun parantamismenetelmien valinnasta. Johdolla on myös selkeä koulutusvastuu, se kouluttaa omat alaisensa ja panee liikkeelle kehittämistyön ja tavoitteiden määrittämisen. Henkilöstö on taas vastuussa oman toiminnan analysoinnista ja kehittämisestä johdon tavoitteiden mukaan. (Sarala & Sarala 2001, 106.)

Laadunhallinnan lähtökohtana on asiakkaan näkemys ja odotukset tuotteelta tai palvelulta. Yritykset lähestyvät laadunhallintaa kolmella toisiinsa kytkeytyvällä tavalla: tuottamalla tarkoituksellisesti asiakkaiden tarpeisiin suunnattua laatua, ohjaamalla ja kehittämällä oman toiminnan laatua sekä omaksumalla laatuksellista ajattelua. Laadun tuottaminen asiakkaiden tarpeisiin merkitsee sitä, että yrityksessä on tunnistettava eri asiakassegmenttien toiminnassa olevat laatutekijät, joihin tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksilla voidaan vaikuttaa ja varmistettava näiden laatutekijöiden aikaansaaminen. Laadun tuottaminen tapahtuu osana yrityksen arvoa tuottavia prosesseja, joten prosessit

kuten työmenetelmät, ohjaustavat, rutiinit, organisointi ja johtaminen on suunniteltava ja määriteltävä laatua tuottamaan. Laadun ohjaus ja kehittäminen tarkoittaa sitä, että yritykset tarvitsevat käytäntöjä laadun toteutumisen arviointiin, seurantaan, kehittämiseen ja paranteluun, jotta asiakastarpeet täytyisivät paremmin. Tämä edellyttää laadukasta suunnittelua ja laadukasta toteutusta. Ennaltaehkäisevässä laadunvarmistuksessa kuluja aiheuttavat muun muassa laatujärjestelmien ja laadunvalvonnan kehittäminen, koulutus ja muun laatu-tietoisuuden kehittäminen sekä laatu-toiminnan johtaminen. Ulkoisista laatuongelmista syntyy reklamaatioita, alennuksia ja hyvityksiä. Lisäksi omassa prosessissa voi syntyä virheitä, jotka aiheuttavat korjauksia, selvittelyä ja uudelleenlajittelua. (Martinsuo, Mäkinen, Suomala & Lyly-Yrjänäinen 2016, 364-368.)

Kilpailuetua pystytään saavuttamaan, kun tehdään tuotteesta laadukkaampi kuin kilpailijoiden palveluosuutta parantamalla. Palvelun laatu on kuitenkin vaikeasti mitattavissa, asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun he saavat, mitä haluavat ja silloin kun he haluavat. Palvelun laatu muodostuu asiakaslähtöisyydestä, luotettavuudesta, palvelualltiudesta, kyvykkyydestä, pätevyydestä, ystävällisyydestä, kohteliaisuudesta, asiakkaan ymmärtämisestä ja palveluympäristöstä. Palvelu on luotettavasti hyvälaatuista, jos se vastaa asiakkaan odotuksia, asiakkaille annetut tiedot ovat oikeita ja asiat tehdään kerralla oikein. (Lipponen 1993, 41-43.) Keskon strategiana on asiakaslähtöisyys ja laatu, joten asiakaspalvelulla on iso rooli laadun ylläpitämisessä. Hyvällä palvelulla saadaan asiakkaat pidettyä tyytyväisinä ja saadaan heidät käymään kaupassa uudestaan. Asiakaspalvelua on hyvä opettaa uusille työntekijöille, sillä juuri siitä syntyy Keskon ja K-Market Moision kilpailukyky.

2.2 Toiminnan laatu

Toiminnan laadulla tarkoitetaan organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky. Toiminnan laatu on organisaation sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuutta ja virheettömyyttä, mutta toisaalta myös organisaation ulkopuolisten yhteistyöverkoston laaduntuottokyvyn organisointia ja optimointia suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin. (Silen 1998, 15.) Toiminnan laatu on toiminnon kyky täyttää toiminnan odotukset ja vaatimukset tehokkaasti. Toiminnan laatu voidaan esittää myös, niin että siinä on helppo onnistua ja tehdä kerralla valmiiksi. Toiminnan laatu on siis laadun käyttämistä välineenä haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. (Lipponen 1993, 47.)

Toiminnan korkea laatu takaa yleisesti työyksikön eloonjäämisen ja työpaikkojen säilymisen. Asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen ja tehokkuus tuovat toimintaan jatkuvuutta. Toiminnan korkeasta laadusta ja kriittisten menestystekijöiden etsimisestä ja ylläpidosta työyksikkö ei tule selviämään ilman työn ja oman itsen arviointia sekä työyhteisöjen hyvää toimintaa. Kilpailukyky asiakkaista on sidoksissa toiminnan laatuun. Se on lisäksi sidoksissa kokonaisuun ja tehokkaisuuteen ja taloudellisiin keinoihin tukea henkilöstön elinikäistä oppimista ja urakehitystä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 10-12.)

Laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen kehittäminen vaatii monen laatuun vaikuttavan tekijän samanaikaista huomioon ottamista sekä pitkäjänteistä kehittämistoimintaa, johon kaikki osallistuvat. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malleissa yhteisinä piirteinä on pyrkimys organisaation kaiken toiminnan jatkuvaan parantamiseen yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä hyvin jäsennetty, määrätietoinen ja sitkeä toiminta nojautuu asiakaskeskeiseen ajatteluun, toimintaprosessien parantamiseen ja jokaisen henkilön sitoutumiseen. (Sarala & Sarala 2001, 107.)

Ainoa suorituskäytännön tavoite on nollavirhetaso. Kun laatu on kaikkien asia organisaatiossa, niin se ei ole silloin kenenkään asia. Yrityksen tulee sitoutua:

- vahvistamaan laadun parantamisen prosesseja
- varmistamaan, että laadun parantaminen muuttuu vakiintuneeksi tavaksi
- johtamaan tavoitteellisesti laatua ja sen kustannuksia (Silen 1998, 43-44.)

Organisaation osaamista ja henkilöstöresursseja voidaan hyödyntää johtamisen avulla. Osaamisvarannon hyödyntäminen edellyttää organisaatiokulttuurin oikeaa tulkintaa ja toimivaa merkitysten johtamista. Mikäli organisaatio pyrkii parantamaan suorituskäytännön ja vahvistamaan asemaansa, tulee sen pyrkiä kasvattamaan osaamisvarantoaan. Johtamisen tulee siis synnyttää toimiva kehittäminen ja organisoiminen ilmapiiri. Tällöin jokaisen työyhteisön jäsenen osaaminen saadaan hyödynnettyksi organisaatioiden resurssien kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi. (Silen 1998, 54-55.) Tämä on Keskon nykyisen strategian mukaista, ja he ovat fokuksittuneet kasvuun ja kannattavuuteen. Osaamisvarantoa voidaan kehittää laadukkaan perehdyttämisen kautta.

2.3 Työnopastus

Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Siinä huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään. Perehdyttämisen kohteena ovat:

- työpaikan olosuhteet, työympäristö ja lähimmät työtoverit
- työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit sekä työn menestyksellisuuden arviointi ja mittarit
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat ja häiriötilanteiden toimintaohjeet
- työtä koskeva neuvonta ja opastus tietolähteet
- oppimis- ja kehittymismahdollisuudet jatkossa (Viitala 2007, 190.)

Työtehtäviin opastaminen tarkoittaa opastusta tiettyyn tehtävään ja se viittaa sääntöihin, tekniikoihin ja toimintatapoihin, joilla työ voidaan suorittaa menestyksekkäästi. Kyseiseen osa-alueeseen sisältyy kaikki käytännön asiat, joilla perehdytettävä pääsee kiinni itse työhön. (Eklund 2018, 96.)

Kun perehdyttäminen on hyvin toteutettu, se mahdollistaa uuden työntekijän sopeutumisen organisaation tapoihin ja työyhteisöön. Perehdyttämisen jälkeen alkaa työnopastus, joka voi kestää jopa kuukauden, vasta noin vuoden päästä uusi työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksen. (Kauhanen 2010, 146.) K-Market Moisiossa perehdyttäminen tapahtuu usein nopeasti ja se alkaa kassajärjestelmän opettelemisella. Sen on tarkoitus varmistaa, että tärkein osa vuoroa luonnistuu kaikilta vaivattomasti. Vasta tämän jälkeen alkaa muitten osastojen harjoittelu ja usein vasta vuoden päästä uusi työntekijä pystyy toimimaan vuorovastaavana.

Perehdyttäminen on toimenpide sarja, jolla edistetään uuden työntekijän työn hallintaa sekä sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Työnopastus on kuitenkin vain osa perehdyttämisprosessia. Työnopastusta painottavassa perehdyttämisessä korostuvat erityisesti työn laatu sekä työturvallisuus- ja työsuojelunäkökulmat (Kjelin & Kuusisto 2003, 37.) Ergonomia ja eri työmenetelmien käyttäminen on hyvä käsitellä työnopastuksen yhteydessä. Päävastuu työsuojeluasioista, perehdyttämisestä, opastamisesta ja valvonnasta on työantajalla ja työntekijöiden tulee noudattaa annettua ohjeita ja ilmoittaa

havaitsemistaan puutteista. (Kangas 2000, 21.) K-market Moisiossa on henki- ja työtaturmavakuutus, joka kattaa työssä ja työmatkalla sattuvat vahingot. Työturvallisuuteen kuten varkaustilanteisiin on erilaisia ohjeita, mutta perehdyttämisoppaan tulisi sisältää toimintaohjeita muihinkin tilanteisiin kuten humaltuneisiin asiakkaisiin ja häiriö käyttäytymiseen.

Työnohjaus koulutuksineen on organisaation laadunhallintaa parantavaa, tuottavaa, taloudellista ja tukea antavaa toimintoa. Systemaattisesti järjestettynä se tuottaa tarkoituksenmukaista henkilöstön ja työyhteisön laadunhallintaa organisaation hallinnon ja koko henkilöstön tueksi. (Paunonen-Ilmonen 2001, 20.) Organisaation kaikki työntekijät organisaatioiden johtohenkilöistä lyhytaikaisiin sijaisiin osallistuvat toiminnan laadun varmistamiseen. Lyhytkestoisissa työsuhteissa olevat tekevät myös laatua ja siis tarvitsevat työnohjausta. (Paunonen-Ilmonen 2001, 10-12.)

2.4 Henkilöstö laaduntekijänä

Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, vaan paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilö. Organisaation laatu syntyy yhteistyön tuloksena. Henkilöstön on mielletävä korkea laatutaso tavoitteeksi ja asennoitua siihen pääsyyn. Laatuajattelua ei saa julkistaa niin, että se virheiden tekemisen pelosta hävittää aloitteellisuuden ja rohkeuden tarttua uusiin ja vaikeisiin asioihin. Laatu tarkoittaa virheistä oppimista ja uudessa ympäristössä tältä ei voida välttyä. Alueita, joilla voi vaikuttaa toiminnan ja työntekijöiden henkilökohtaiseen laatuun, ovat esimerkiksi, osaaminen ja pätevyys, koulutus, harjoittelu ja valmennus ja kehityssuunnitelmat. (Lecklin 2006, 215.)

Asiakaspalveluhenkilöitä ovat myynnin, kassan ja palvelualalla varsinaisen palvelun suorittajat, heillä on keskeinen rooli yrityksen toiminnassa. He kohtaavat asiakkaan, ja heidän kauttaan muodostuu yrityksen ulkoinen kuva. Asiakaspalvelussa menestyvän henkilön edellytyksenä on yrityksen tuotteiden ja palveluiden riittävä tuntemus. Lisäksi hänellä tulee olla kommunikointiin liittyviä kykyjä. Myönteisiä tehtävään liittyviä ominaisuuksia on ystävällisyys, tunteiden hallinta ja luonnollinen kommunikointitapa. Ammatillisen osaamisen ja työssä harjaantumisen lisäksi asiakaspalveluhenkilöstölle tulisi järjestää omaa laadukoulutusta. Sen sisältönä pitäisi olla yrityksen laatufilosofian ja henkilökohtaisen hyvän laadun tekemisen lisäksi asiakassuuntautuneisuuteen ja -tyytyväisyyteen liittyviä asioita. Laadun parantaminen on saavutettavissa asiakaspalveluhenkilöstön

valtuuttamisella. Henkilölle annetaan lisää valtaa ja vastuuta omaan työympäristöönsä liittyvistä päätöksistä. Näin vastuuntunto ja motivaatio kasvavat ja samalla toimintoketjut nopeutuvat ja virheiden lukumäärä laskevat. Valtuuttamisen edellytyksenä ovat henkilöstön riittävä valmennus ja koulutus. (Lecklin 2006, 118-120.)

2.5 Laatu kustannukset

Laatukustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka ovat joko huonon laadun aiheuttamia tai tavoitellun laatutason aikaansaamisesta aiheutuneita kustannuksia. Toiminnan laatukustannuksilla tarkoitetaan tuotteen ja toiminnan laaduttomuudesta aiheutuvia kustannuksia sekä kustannuksia, jotka aiheutuvat hyvänlaatuisen tuotteen ja toiminnan aikaansaamisesta. (Lipponen 1993, 121.)

Perinteisesti laatukustannusten tarkastelu on jaettu kolmeen osaa.

1. Laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannukset liittyvät tuotevaatimusten tehostamiseen selvittämiseen ja laatujärjestelmän rakentamiseen ja ylläpitoon. Näitä kustannuksia aiheuttaa mm. epätarkoituksenmukainen henkilöstön koulutus, tehotomasti hoidetut liikkeenjohdolliset toiminnot ja huonoon tiedonkulkuun liittyvät asiat
2. Laaduntarkastuskustannukset aiheutuvat päällekkäisistä ja epätarkoituksenmukaisesta tarkistamisesta
3. Laatuvirhekustannukset liittyvät asioiden tekemiseen väärin ja ne voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin laatuvirhekustannuksiin. Sisäisiä ovat esim. turha työ, virheiden korjaaminen, hävikki, huono työn organisointi ja tiedonkulku ja virhelähteiden tutkiminen. Ulkoisia taas ovat takuukustannukset, asiakkaiden palauttamien tuotteiden käsittely, laatuvirheiden aiheuttama luottamuksen häviäminen ja maineen menetys. (Silen 1998, 63-64.)

Huonosti hoidetun perehdyttämisen seurauksena syntyneiden virheiden korjaus, hävikki, tapaturmat, onnettomuudet ja poissaolot tulevat kalliiksi. Toisaalta syntyy jopa säästöä, kun näitä saadaan vähennetyksi hyvin hoidetun perehdyttämisen ja työpaikkakoulutuksen avulla. (Kangas 2000, 6.) K-Marketeissa syntyy päivän päätteeksi hävikkiä riippuen vuodenajasta ja sesongeista. Syitä ovat päiväysvanhat tuotteet, rikkoutuneet tuotteet, pilaantuneet hedelmät yms. Parantamalla työntekijöiden reagoitua päiväysvanhoihin tuotteisiin saadaan aikaan laatua, joka näkyy esimerkiksi hävikin vähentymisellä.

Puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Niitä vaarallisempia voivat olla menestyksen aiheuttamat kustannukset ja yrityksen vahingoittunut maine. Asiakkaat kertovat laaturvirheistä toisilleen paljon herkemmin kuin onnistuneesta palvelusta. Toistuvat virheet ja puutteellisuudet asiakaspalvelussa vaikuttavat uskottavuuteen niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Yrityksen uskottavuuden heikkeneminen ei ole ainoastaan lisämyyntiin vaikuttava tekijä vaan myös henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen vaikuttava asia. Työnantajan jatkuva turhautuminen heikkoon laatuun vaikuttaa vähintään kahdella tavalla: työmäärän lisääntyessä laadusta aletaan entistä helpommin tinkiä ja mahdottomien tehtävien edessä sitoutuminen työhön vähenee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.) Keskolle ja K-Marketeille imagon ylläpito on tärkeää ja K-ryhmä kulkeekin sloganilla ”oman kylän kauppa”. Imagon ylläpidolla saavutetaan kilpailuetua muita päivittäistavarakauppoja vastaan. Asiakkaiden yleisimmät reklamaatiot ovat pilaantuneista tai päiväysvanhoista tuotteista, joten niiden valvonta vähentää asiakkaiden valituksia.

Yritysten kannattavimpia investointeja on laatuun. Tuloksena on vähemmän virheitä, paremmat tuotteet, parempi viihtyvyys, alhaisempi henkilökunnan vaihtuvuus, mielekkäämpi työ, parempi imago ja talous. (Lipponen 1993, 17.)

2.6 Sitouttaminen

Perehdyttämisellä on keskeinen merkitys henkilön sitoutumisessa uuteen työtehtäväänsä. Mitä huolellisemmin perehdyttäminen totutetaan, sitä varmempia voidaan olla siitä, että yrityksessä saadaan aikaan hyviä työtuloksia. Niissä organisaatioissa, joissa perehdyttäminen on suoritettu suunnitelmallisesti, on huomattavasti vähemmän vaihtuvuutta. Huolellisella perehdyttämisellä varmistetaan henkilöstön pysyvyys ja näin vähennetään uusrekrytointikustannuksia. (Heinonen & Järvinen 1997, 146.) Henkilöstön pysyvyys on K-Market Moisiolle elintärkeää, sillä esimerkiksi viikonloppu vuorovastaavaksi vaaditaan usein syvä ymmärrys toiminnasta eri osastoilla, kassajärjestelmän käyttämisestä, veikkauskoneen toiminnasta, tilausjärjestelmän ja omavalvonnan toiminnasta, tilittämisestä yms. Asiakaspalvelu taidot pitävät olla tässä vaiheessa hyvät, että pystyy toimimaan vaikeissakin asiakastilanteissa ja pitämään asiakkaat tyytyväisenä.

Sitouttaminen on uuden suhteen tai siteen luomista uuteen työpaikkaan. Tällöin sitoutunut työntekijä on kiinnostunut työnantajastaan, hyväksyy työn tavoitteet ja tekee parhaansa niiden saavuttamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 59.) Sitoutuminen on henkilön

psykologinen suhde organisaatioon ja sitä pidetään tärkeänä toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen, jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta. (Viitala 2007, 88-90.)

Voimakkain sitoutuminen syntyy, kun organisaation tarkoitus, arvot ja tavoitteet koetaan itselleen läheisiksi ja sellaisiksi, että ne heijastuvat myös organisaation käytännön toiminnassa. Tällöin työntekijä on sitoutunut organisaatioon tunteillaan ja haluaa olla mukana toteuttamassa organisaation tulevaisuutta. Usein tämän kaltaiseen sitoutumiseen liittyy myös organisaation johtoa tai omaa esimiestä koettu arvostus. Aito sitoutuminen edellyttää tunnesidettä ja arvojen kohtaamista. Tunteillaan sitoutunut työntekijä haluaa panostaa osaamiseensa, on motivoitunut suorituksiin ja kantaa henkilökohtaista vastuuta omasta työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003 23-28.)

Työsuhteiden pitkäkestoisuutta korostetaan työelämän laadullisen kehittämisen ja tehokkuuden peruselementtinä. Pitkäkestoisten työsuhteiden arvoa on perusteltu sitoutumisen ja luottamuksen tärkeydellä. Ne rakentuvat vain, jos henkilö voi luottaa siihen, että yritys haluaa pitää hänestä kiinni. Lyhytkestoiseksi tiedetyissä työsuhteissa sitoutuminen kohdistuu lähinnä työhön, omaan kehittymiseen ja omaan uraan. Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, tähän kuuluvat alaan verrattuna hyvä palkkataso tai muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen sekä kiinnostava työ. (Viitala 2007, 88-90.) K-Market Moisiossa urapolut ovat pienet, joten työntekijälle pitää pystyä kertomaan mitä mahdollisuuksia on edetä Keskon sisällä tai miten on mahdollista ryhtyä esimerkiksi kauppiaksi. Näin Kesko ei menetä hyviä osaajia tulevaisuudessa.

Perehdyttämisyksiköllä on todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Ensimmäiset kuukaudet, jotka käsitetään perehdytysjaksona, ovat tärkeimpiä työntekijän sitoutumisen kannalta. Sitoutuneet työntekijät tutkitusti työskentelevät tehokkaammin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. (Eklund 2018, 34-35.) Perehdyttämisen onnistumisen mittareina on työntekijöiden sitoutuminen, vaihtuvuus, poissaolot, tyytyväisyys ja suorituskyky. (Kupias & Peltola 2009,71.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdytyksen suunnittelu

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista ennalta pohtimista, johon sisältyy perehdyttämisen tavoitteiden asettaminen ja erilaisiin tilanteisiin valmistautuminen. Työpaikkakoulutuksessa ja perehdyttämisessä tavoitteet kohdistuvat oppimiseen. Suunnitteluun liittyy myös perehdyttämisohjelmien tekeminen, joko tiettyä tilannetta varten tai se voi olla yleisluontoinen ja eri tilanteisiin sovellettava runko. (Kangas 2000, 7.)

Tarkoituksenmukaisessa suunnittelussa on otettava huomioon toimintakonsepti, resurssit ja nykytilanne, kehittymisen tavoitteita on myös hyvä miettiä yrityksessä etukäteen. Suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua tapahtuu, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdytysuunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi. Toisissa organisaatioissa näitä keskitetysti laadittuja perehdyttämisohjelmia ja materiaalia voidaan käyttää laajemmin ja toisissa suppeammin. Kaikenlaisissa organisaatioissa ja tehtäviin perehdyttäessä näitä suunnitelmia tulee yksilöllistää ainakin joissain määrin. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Perehdytysprosessin suunnittelusta vastaavan tahon on tärkeää varmistaa, että pohdintaan osallistuu riittävän monta henkilöä, jotta eri näkökulmat aiheeseen nousevat esille jo alusta lähtien. Tarkoituksena on luoda yhteinen mielikuva siitä, mitä organisaatio haluaa uudelle työntekijälle tarjota. Ideat perehdytyksen kehittämiseksi pitäisi lopulta saada vietyä myös käytäntöön perehdytysoppaan muodossa. Suunnitelman lopullinen muoto pohjautuu sille, mitä tarpeita ja vaatimuksia prosessille asetetaan. Perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon, mitä asioita, milloin, miten ja missä järjestyksessä nämä asiat käydään läpi. Siinä on otettava myös huomioon, kenelle perehdytys on suunnattu, eli miten jokainen uusi työntekijä huomioidaan yksilönä, jotta se on hänelle sopiva. (Eklund 2018, 74-76.) Näitä tietoja on käytetty opinnäytetyön teossa ja otettu huomioon, että perehdytys on pääasiassa suunnattu uudelle työntekijälle. Vaatimukset oppaalle on, että se kattaa vain asioita, joita työntekijä tarvitsee ensimmäisten kuukausien aikana.

Perehdyttämisen etukäteissuunnitelma luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Sen sisällön rakentamisessa perussääntöjä ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199.)

Perehdytysprosessin suunnitteluun kuuluu perehdytettävän edistymisen ja kehittymisen seurannasta sopiminen. Jatkuvan seurannan ja arvioinnin avulla varmistetaan tavoitteisiin pääseminen ja kyky reagoida muutoksiin. Positiivinen sekä rakentava palaute on tärkeää. Perehdytyksen seurannan avulla on mahdollista kehittää myös itse perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 109.)

3.2 Perehdyttämisen tavoitteet, merkitys ja hyödyt

Perehdyttämällä tarkoitetaan toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uutta työtä omaksuman työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään siinä itsenäisesti. Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdyttäminen auttaa myös uutta työntekijää omaksumaan organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Tarkoituksena on säilyttää organisaation yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.) Näitten tietojen avulla oppaaseen on lisätty omat otsikot yrityksen organisaatiosta ja eri toimipisteiden vastuuhenkilöistä.

Perehdyttämisen tavoitteena on mm.

- antaa kokonaiskuva organisaatiosta sekä työtehtävistä ja niiden liittymisestä muuhun toimintaan
- luoda monipuolisia valmiuksia työssä menestymiseen
- opastaa uuteen työtehtävään
- varmistaa työyhteisön toiminta lähitulevaisuutta varten
- edistää luontevan vuorovaikutuksen syntymistä esimiehen ja työtovereiden välille
- eliminoida virhemahdollisuuksia työtehtävissä (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeää, sillä hyvin toteutettuna se nopeuttaa hänen työtehonsa kasvamista optimaaliseksi. Tärkeintä on huolehtia, että perehdyttäminen on nopeaa, mutta perusteellista, jotta vältetään virheitä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta. (Kauhanen 2010, 92.) Perehdyttämisen keino on saada uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi, jotta hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä takaisin. Organisaation kannalta perehdyttämisessäkin on viime kädessä kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. (Kjelin 2003, 14.) Perehdyttämisen taloudelliset hyödyt ovat suuret ja sen avulla luodaan

edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Perehdyttämisen avulla luodaan positiivista asennoitumista työyhteisöä kohtaan sekä samalla sitoutetaan työyhteisöön. Hyvin toteutettu perehdyttäminen on aikaa vievää, mutta siihen investoidut resurssit maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin. (Kangas 2000, 5-6.)

Perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä ja sen avulla perehdytettävä oppii työnsä nopeasti, virheet vähenevät ja samoin niiden korjaamiseen kuluva aika. Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy itsenäiseen työskentelyyn, sitä vähemmän hän joutuu pyytämään muiden apuja ja neuvoja. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta. Ei ole yhtään liiketaloudellista syytä jättää työntekijä perehdyttämättä, sillä perehdyttämättä jättämisen kustannukset ovat suuret. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.) K-Marketissa on iltavuorossa vain kaksi henkilöä kerrallaan, joten itsenäiseen työskentelyyn on pakko oppia. Perehdyttämisen avulla työntekijän ei tarvitse koko ajan kysyä neuvoa, eikä hänen virheitänsä tarvitse jälkikäteen korjailla.

3.3 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisprosessissa annetaan tietoa organisaatiosta, sen toiminta-ajatuksista, liikeideasta, työhön liittyvistä tavoitteista, normeista ja säädöksistä. Perehtyminen yrityksen toimintaan antaa henkilöstölle mahdollisuuden nähdä oma työ osana organisaation tehtäväkokonaisuutta. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.) Perehdyttämisessä on avattava uudelle työntekijälle mitä yrityksen strategia tarkoittaa juuri hänen kannaltaan. Se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikkia asiakkaita tervehditään, heille hymyillään ja pyydetään heiltä anteeksi. (Kupias & Peltola 2009, 60.)

Perehdytysprosessin jakaminen pienempiin osa-alueisiin helpottaa perehdytysprosessin suunnittelua ja auttaa perehdytettävää hahmottamaan perehdytyksen sisältö paremmin. Osa-alueisiin jaottelu tukee perehdytyksen tavoitteita ja helpottaa perehdytyksen seurantaan. (Eklund 2018, 91-92.) Työn alkaessa perehdytettävä on jatkuvassa informaatiovirrassa ja siksi tiedon jakamista on hyvä säännöstellä. Perehdyttäminen on hyvä jaksottaa siten, että yleiset ja tutut asiat käydään läpi ensimmäisenä ja vasta sitten siirrytään uuden keskittymistä vaativien asioiden opetteluun. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193-195.)

Perehdytysprosessin aikana tulokkaalle ja työyhteisölle tarjoutuu paljon mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. Kuinka paljon näitä oppimismahdollisuuksia pystytään käyttämään hyväksi, riippuu organisaation sekä yksilön halusta asettaa oma toimintansa alttiiksi palautteelle ja siten oppia palautteesta. (Kupias & Peltola 2009, 78.) Perehdytysprosessin jälkeen olisi todella tärkeää kysyä uudelta työntekijältä, miten perehdytys on onnistunut ja mitä parantamista siinä hänen mielestään on. Näin pystytään kehittämään opasta ja laadullistamaan perehdytysprosessia.

Perehdytysprosessille voidaan asettaa eri tavoitteita kuten:

- Tukee organisaation tavoitteita
- Sitouttaa työntekijöitä
- Parantaa työntekijän osaamista
- Auttaa tunnistamaan uuden työntekijän potentiaalin
- Tukee työntekijän ammatillista kehittymistä
- Auttaa työntekijöiden tutustumista toisiinsa
- Nostaa vuorovaikutuksen laatua.

Perehdytysprosessin sisällölle tulee löytyä perusteet ja työntekijällä tulee olla mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa prosessin muotoutumiseen. Mitä paremmin perehdytykseen osallistuva henkilö ymmärtää perehdytysprosessin perusteita, sitä valmiimpia he ovat siihen sitoutumaan. (Eklund 2018, 30.)

3.4 Perehdyttämisen seuranta, arviointi ja palautteen anto

Perehdytyksen seurannan tarkoituksena on varmistaa perehdytettävän jatkuva kehittyminen ja sovittujen tavoitteiden suuntaan eteneminen. Ilman jatkuvaa ja säännöllistä seurantaa ei ole mahdollista pysyä ajan tasalla prosessin etenemisestä. (Eklund 2018, 119.) Perehdyttämisen tarkistuslistat ovat hyvä seurannan apuväline. Tarkistuslista voi olla lyhyehkö, johon perehdyttäjä voi tehdä merkinnän käsiteltyään asian. Perehdyttäminen on parhaimmillaan vuorovaikutuksellista oppimista ja molemminpuolista keskustelua. Osapuolet voivat samalla arvioida, miten hyvin perehdytettävä on oppinut asioita. (Kangas 2000, 16.)

Oppimisen arviointi tarkoittaa toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan työnopastukselle ja koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Arvioinnin avulla eri osapuolet saavat tietoa siitä, miten oppiminen on edistynyt ja mitä mahdollisesti pitää korjata tai

täydentää. Arviointi on parhaimmillaan myös erittäin hyvä motivaatiokeino. (Kangas 2000, 18.) Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Seurannan on annettava sellaista tietoa, jonka avulla voidaan arvioida sekä perehdyttämisen toteutumista että siitä saatavaa hyötyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Arviointi on tärkeä osa koulutusta eikä ole yhdentekevää, miten sitä tehdään. Arvioinnista puhuttaessa on myös syytä miettiä, milloin puhutaan palautteesta ja milloin tehdään arviointia. Palautteella ja arvioinnilla voidaan sekä kehittää koulutustoimintaa että edistää osallistujien kehittymistä. (Kupias & Koski 2012, 163-164.) Arvioinnin pitäisi tapahtua aina suhteessa koulutuksen tavoitteisiin. Alussa määritellyt ja ilmaistut tavoitteet sekä niiden saavuttamiseen käytetyt toteutustavat toimivat hyvänä alustana loppuarviointia varten. Koulutuksen aikana tapahtuvan arvioinnin pohjalta koulutusta voidaan suunnata uudelleen tai huomata uusia tarpeita ja luoda niiden pohjalta uusia tavoitteita. (Kupias & Koski 2012, 168.)

Kehittyäkseen ihminen tarvitsee paljon palautetta, joko itseltään tai muilta. Palaute on tietoa omasta tai muiden käyttäytymisestä, toiminnasta tai suoriutumisesta. Palautteeseen liittyy aina sekä palautteenantajan että palautteensaajan tulkintaa. Palaute on kehittymisen ja oppimisen polttoainetta. Ilman palautetta ihminen ei voi peilata omaa toimintaansa ja oppia virheistään. Pelkkä palautteen olemassaolo ei kuitenkaan johda mihinkään. Tarvitaan lisäksi halua ja kykyä sen vastaanottamiseen ja käsittelemiseen. Oppijoiden on tärkeää saada palautetta opiskeltaviin teemoihin liittyvistä asioista, jotta henkilökohtainen kehittyminen on mahdollista. (Kupias & Koski 2012, 164.) Tärkeä osa kokonaisosaamista on työntekijän oma käsitys itsestään. Jatkuva ja säännöllinen palaute vahvistaa työntekijän kehittymistä, erityisesti kun positiivisen palautteen määrä on selkeästi suurempi kuin kehittävän. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

3.5 Toimivan perehdytysoppaan elementit

Apumateriaalin tarkoitus on tukea mieleen painamista ja asioiden muistamista. Jos perehdyttäjä antaa tulokkaalle asioita samalla selostaessaan myös muuta katsottavaa kuten videoita, esitteitä tai monisteita, niin asiat jäävät paremmin mieleen. Tulokas voi myös myöhemmin tarkistaa asioita, kun apumateriaalit ovat hänen käytettävissään. (Kangas 2000, 10.)

Apumateriaali säästää aikaa perehdyttämisessä ja kirjallisista työohjeista on uudelle työntekijälle hyötyä, näin opastettava voi itse kerrata asioita omalla ajalla. Aineistoa

suunniteltaessa ja tehtäessä kannattaa heti kuitenkin sopia myös siitä, kuka pitää aineistoja ajan tasalla ja miten usein. (Kangas 2000, 8.) Huolellisesti tehtyä perehdyttämishjelmaa voidaan käyttää monissa työpaikoissa erilaisiin tilanteisiin, se on todettu käyttökelpoisimmaksi ja toimii samalla hyvänä muistilistana. (Kangas 2000, 7.)

Materiaalin merkitys on usein erittäin suuri itse koulutuksen etenemisen ja onnistumisen kannalta. Materiaalin ensisijainen tarkoitus on tukea oppimista. Materiaalin toimivuutta voi arvioida esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Onko materiaali riittävän selkeää sekä sisällöllisesti että ulkoasultaan?
- Pystyvätkö osallistujat oman osaamisensa pohjalta ymmärtämään sisällöt vai tulisiko materiaaleja yksinkertaistaa tai monipuolistaa?
- Miten materiaaleja on tarkoitus käydä läpi: yksin, yhdessä, etukäteen, koulutuksen aikana vai sen jälkeen?
- Missä vaiheessa materiaalit jaetaan ja jaetaanko kaikki kerralla vai osissa? (Kupias & Koski 2012, 74-75.)

Yksityiskohtainen koulutusmateriaali toimii koulutuksen jälkeenkin osallistujien muistin tukena, kun asioita sovelletaan käytäntöön tai kerrataan. Tällaisessa materiaalissa voi olla mukana hyvinkin yksityiskohtaista tietoa. Hyvä yksityiskohtainen koulutusmateriaali toimii myös yksinään ja on ymmärrettävää, vaikka sitä ei erikseen selittäisi. Se toimii tarpeen mukaan myös itseopiskelumateriaalina. (Kupias & Koski 2012 80-81.)

”Tervetuloa Taloon” -esitteet tai sitä laajemmat teokset kuvaavat organisaation rakennetta ja toimintoja usein varsin monipuolisesti. Tietopaketti pyritään laatimaan sisällöltään sellaiseksi, ettei sitä tarvitse uusia joka vuosi. (Heinonen & Järvinen 1997, 144.)

Lukumateriaalin tulee sisällöltään antaa kuvaa edessä olevan perehdytyksen keskeisistä sisällöistä ja ”Mukava tietää” -materiaali on hyvä jättää pois. Perehtyjällä on muutenkin niin paljon uutta opittavaa, että lukeminen kannattaa keskittää olennaiseen. Materiaali on parhaimmillaan sellaista, että se tuo lukijan ajatteluun jotain uutta. Liiallinen materiaali saattaa toimia juuri päinvastoin kuin sen on tarkoitus. (Kupias & Peltola 2009, 162.) Vihkosen laadinnassa pitää pohtia, minkälainen mielikuva organisaatiosta halutaan välittää. Toinen keskeinen tekijä on helppolukuisuus ja olennaisiin keskittyminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211-213.)

Tervetuloa taloon -oppaat ovat laajuudeltaan ja ulkoasultaan erilaisia vihkosia, jotka ovat yleensä tarkoitettu annettavaksi tulokkaalle omaksi. Niissä on yritykseen, talon tapoihin

ja työsuhteasioihin liittyviä asioita. Toisinaan oppaissa on myös toimenkuvia ja työohjeita.

Tervetuloa Taloon -vihkosen esimerkki sisällysluettelo:

1. Johdanto (johdon tekemä tervetuloa toivotus)
2. Kuvaus yrityksestä (faktat, historiaa, omistussuhteet, liikeidea, organisaatio jne.)
3. Talon tavat ja ”pelisäännöt”, käyttäytyminen, kulkeminen ja avaimet, puhelimen käyttö, ulkoinen olemus, siisteys ja järjestys, vaitiolovelvollisuus jne.)
4. Työsuhteeseen liittyvät asiat (työsuhde, koeaika, työsuhteen päätyminen, palkkaukseen liittyvät asiat, työaika ja tauot, lomat jne.)
5. Työturvallisuus ja työterveydenhuolto (henkilökohtainen hygienia, tapaturmat ja ensiapu, toimintaohjeet väkivaltatilanteiden ja muiden hätätilanteiden varalle jne.)
6. Ympäristöasiat
7. Asiakaspalvelu, yhteistyökumppanit
8. Koulutus, tiedottaminen
9. Harrastus- ja virkistystoiminta, työkyvyn ylläpitäminen
10. Mistä lisää tietoa?
11. Tärkeitä nimiä, osoitteita ja puhelinnumeroita (Kangas 2000, 10.)

Tätä listaa on suurimmaksi osaksi käytetty runkona oppaan tekemisessä.

Perehdyttämistä varten suunniteltu ja toteutettu tietomateriaali kannattaa yleensä pitää mahdollisimman vähäisenä. Kaikki perehdyttämisessä välitettävä tieto on yleensä tärkeää koko henkilöstölle. Materiaalin suunnittelussa kannattaa lähteä käytännölliseltä pohjalta: materiaalien ja välineiden on oltava helppoja tutustua ja käyttää, ja niiden päivittäminen on ratkaistava ja kuka on vastuussa suunnitteluvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.) Opinnäyteyötä tehdessä yksi tärkeimmistä teemoista oli oppaan päivitettävyys. Asiat muuttuvat kaupassa jonkin verran, joten materiaalia pitää päivittää ja siihen täytyy sopia tietty henkilö ja aikaväli.

4 PEREHDYTYSOPPAAN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus oli tuottaa perehdytysopas K-market Moisiolle. Kehittäminen alkoi tarpeen määrittämisestä, kauppiaan kanssa pohdittiin mitä yritykseen olisi tarvetta tehdä ja mikä koettaisiin tärkeäksi. Pian esiin tuli tarve perehdytysoppaaseen, sillä työpaikalla työntekijöiden vaihtuvuus on ajoittain suurta. Yrityksellä ei ole ennestään minkäänlaista opasta, joten sen tekeminen koettiin tärkeäksi. Yritykseen otetaan vuosittain TET-harjoittelijoita ja ammattiharjoittelijoita ja perehdytysopas hyödyttäisi myös heitä.

Toimeksiantajan toiveena oli, että opas olisi mahdollisimman nopeasti luettavissa ja se sisältäisi talon tavat, käytännön asioita kuten palkanmaksun ja ohjeita eri työosastoille. Lisäksi haluttiin tehdä selkeä muistilista kaupan avaamiseen ja sulkemiseen. Oppaaseen lisättiin vielä työn edetessä ohjeet päiväysvalvontaan, eri osastoilla, sillä se kuuluu päivittäiseen toimintaan. Päiväysvalvonnan avulla varmistetaan, että asiakkaat eivät löydä hyllyistä vanhoja tuotteita ja samalla pystytään vähentämään kaupan hävikkiä tekemällä ajoissa tarjouksia. Tiedot oppaaseen on kerätty omasta kokemuksesta yrityksessä ja haastatteleamalla muita vakituisia työntekijöitä ja erityisesti kauppiasta. Opas palautettiin toimeksiantajalle sähköisessä muodossa, joten sen pystyy lähettämään tai tulostamaan uudelle työntekijälle.

Oppaan tekeminen aloitettiin toimeksiantajan antamien reunaehtojen pohjalta. Asioita käsiteltiin yhdessä läpi ja pohdittiin mitä otsikoita oppaan tulisi sisältää. Kauppiaan kanssa tehdyn rungon pohjalta työ sai selkeät suuntaviivat. Lisäksi huomioon tuli ottaa Keskon strategiset tavoitteet laadussa ja asiakastyytyväisyydessä. Oppaan kehittämistä aloittaessa alussa pohdittiin minkälainen olisi laadukas perehdytysopas. Oppaan tulisi auttaa kilpailukyvyyn säilyttämisessä sekä sen kasvattamisessa. Sen tulisi auttaa täyttämään asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, joten erityisesti oppaassa painotettiin asiakaspalvelukokonaisuutta. Palvelun laatua saadaan parannettua esimerkiksi hävikin väheneemisellä. Tätä varten on tärkeää, että työntekijät osaavat tarkistaa päiväyksiä oikein eikä vanhoja tuotteita löydy hyllyistä. Selkeän perehdytysoppaan avulla sisäiset kustannukset vähenevät, kun turhaan työhön ei mene aikaa. Työntekijän virheitä ei tarvitse jatkuvasti korjailta ja työ tehdään oikeassa järjestyksessä ja tehokkaammin.

Laadun tuottaminen syntyy prosesseista, joten oppaassa on kuvattu työmenetelmiä ja ohjaustapoja eri osastoilla. Opas toimii ennaltaehkäisevässä laadunvarmistuksessa

kouluttamalla ja lisäämällä laatu- ja tietoisuutta. Se lisää laadukasta työtä ja riittäväillä valmiuksilla oleva työntekijä pystyy tuottamaan parempaa asiakaspalvelua ja vähentämään työsuhteen alussa syntyviä virheitä. Opas parantaa toiminnan laatua, sillä se antaa työntekijälle välineet onnistumiseen ja valmiudet tehdä työ kerralla valmiiksi muita häiritsemättä. Materiaalin tarkoitus on hyödyttää vakituksia työntekijöitä ja toimia muistilistana päivittäisille työtehtäville. Lisäksi opas toimittaa työopastuksen roolia, sillä oppaassa viitataan erilaisiin sääntöihin ja toimintatapoihin. Työopastusta painottavassa perehdyttämisessä korostuvat työturvallisuus ja työsuojelu näkökulmat, joista oppaassa löytyy omat kappaleet.

Yrityksen ongelmana on, että työntekijän työsuhde on lyhytkestoinen ja uusia työntekijöitä saadaan usein palkata, sitouttaminen on tämän vuoksi tärkeää kaupan toiminnassa. Perehdyttäminen auttaa tuomaan perehdyttämiseen huolellisuutta, sillä tärkeimmät asiat ovat kirjoitettuna ylös ja perehdyttäjä voi opasta seuraamalla kouluttaa uudelle työntekijälle oleelliset asiat toiminnasta. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla saadaan uudet työntekijät pysymään paremmin, kun tarjotaan heille mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Perehdyttämisopas tuo perehdyttämiseen suunnitelmallisuutta, systemaattisuutta ja vähentää samalla vaihtuvuutta. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa kokonaiskuva organisaatiosta, joten siihen on lueteltu eri osastovastaavat ja vuorovastaavat sekä tietoa yrityksestä. Näin uusi työntekijä tietää miten yritys toimii ja keneltä voi saada lisätietoa.

Opas toimii itseopiskelumateriaalina ja tieto eri osastoilta on yksityiskohtaista. Siitä on karsittu pois uudelle työntekijälle tarpeeton tieto. Materiaalin suunnittelu on toteutettu käytännölliseltä pohjalta, siihen on helppo tutustua ja käyttää, sillä sen pituus on vain 15 sivua. Kaikki otsikot löytyvät sisällysluettelosta, joten oikean sivun etsiminen käy vaivattomasti. Opas on helposti luettava, kaikki kohdat ovat jäsennetty ranskalasin viivoin.

4.1 Oppaan sisältö

TERVETULOA
TALOON!

The logo for KMarket MOISIO, featuring the word "KMarket" in orange and black, with "MOISIO" in white on an orange rectangular background below it.

Uuden työntekijän perehdytysopas

Kuva 1 Kansilehti

1	Sisällysluettelo	1
1	Sisällysluettelo	1
2	Organisaatio.....	3
3	Yleistä	3
3.1	Pukeutuminen	3
3.2	Kännykän käyttö.....	4
4	Tärkeät puhelinnumerot	4
5	Työajat ja työvuorolistat.....	4
5.1	Kun sairastat	4
6	Tauot.....	5
7	Palkanmaksu	5
8	Turvallisuus.....	5
8.1	Toiminta varkaus- tai varkausepäilystilanteessa	5
8.2	Vaikeat asiakastilanteet	6
9	Työterveys	8
10	Työtehtävät eri osastoilla.....	8
10.1	Kassa.....	8
10.2	Veikkauskone	8
10.3	Itsepalvelukassa	9
10.4	Maitokaappi	9
10.5	Leipäosasto	10
10.6	Paistopiste	10
10.7	Hedelmä ja vihannesosasto (HEVI)	10
10.8	Kukka osasto	11
10.9	Einesosasto	11
10.10	Juomaosasto.....	11
11	Asiakaspalvelu	12
12	Kaupan avaaminen	13
13	Kaupan sulkeminen.....	13

Kuva 2. Sisällysluettelo

	2
14 Kaupan avaaminen	12
15 Kaupan sulkeminen.....	13
16 Päiväysvalvonta	14
16.1 Leipien päiväysvalvonta.....	14
16.2 Maitojen päiväysvalvonta.....	14
16.3 Einesten päiväysvalvonta	15
16.4 Lihojen päiväysvalvonta.....	15
16.5 Juustojen päiväysvalvonta	15
17 Lisää tietoa.....	16

Kuva 3. Sisällysluettelo

Opas lähtee liikkeelle organisaation esittelystä ja yleisten asioiden käsittelystä. Esittelyn jälkeen lukija löytää työsuhteasioihin liittyviä asioita, kuten tärkeät puhelinnumerot, työajat ja työvuorolistat, ohjeistukset sairaustapauksiin, taukokäytänteet ja palkanmaksu. Tämän jälkeen on työterveysasiat ja turvallisuus. Siinä kerrotaan toimintaohjeet varkaustai varkausepäily tilanteessa ja vaikeissa asiakastilanteissa. Tämän jälkeen siihen on lueteltu eri tilanteita kuten alaikäisten valvonta peliautomaatilla. Seuraavassa osiossa kerrotaan asiakaspalvelusta, miksi se on kaupalle tärkeää, mitä asiakkaat arvostavat palvelussa, miten toimia kassalla asiakaspalvelutilanteessa ja kuinka hyvällä asiakaspalvelulla saa paljon asiakkailta anteeksi.

Loppuosasta löytyy toimintaohjeita eri osastolle ja päiväysvalvonta ohjeita. Viimeiseltä sivulta löytyy internetsivustoja, joista työntekijä löytää Keskon tarjoamia K-Kauppojen ammatillisia valmennuksia, verkko-opiskeluita sekä mahdollisuuksia ammattitutkintojen suorittamiseen. Siellä on tietoa K-academysta, jossa voi itse suorittaa Keskon tarjoamia koulutuksia. Lopuksi siitä löytää vielä tietoa Keskon urapoluista ja enemmän Keskon toiminnasta.

4.2 Palaute

Palautetta kerättiin jo työstämismuutoksen aikana ja ensimmäinen versio perehdytysoppaasta palautettiin kaupan taukopöydälle. Tähän muut työntekijät saivat vapaasti laittaa parannusehdotuksia ja ideoita oppaan kehittämiseksi. Näiden ehdotusten pohjalta tehtiin muokkauksia oppaaseen.

Perehdytysoppaasta saatu palaute oli erittäin positiivista, eikä kehittämissuosituksiakaan juurikaan tullut. Henkilökunta sekä kauppias pitivät opasta asiallisena ja hyvin tehtynä. Joillain työntekijöillä oli jäänyt huonoja kokemuksia yli 100 sivuisista perehdytysoppaista, jota ei koskaan jaksettu lukea loppuun asti. He pitivät siitä, että oppaassa ei ollut liikaa sivuja ja sen jaksaisi jokainen lukea läpi. He kokivat myös tärkeäksi, että vanhentuneet ohjeet tulivat päivitettyä ja siitä että oppaassa käsitellään asiakaspalvelukokonaisuutta, joka ei ole aina uudelle työntekijälle itsestäänselvyys.

Olin itsekkin tyytyväinen perehdytysoppaan lopputulokseen ja uskonkin, että se tulee käyttöön heti kun taloon saadaan uusi työntekijä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa K-Market Moisiolle laadukas ja helppokäyttöinen perehdyttämispöytäkirja ja uskon tässä hyvin onnistuneeni. Oppaan tekeminen oli mainio tilaisuus hyödyntää yrityksestä saatua tietotaitoa vuosien varrelta. Perehdytysoppaan laatiminen on yleensä aikaa vievää, joten sitä ei tule kaikissa yrityksissä tehtyä. Varsinkin pienemmissä yrityksissä sen tekemiseen ei ole aina resursseja tai aikaa. Loin yritykselle uuden perehdytysoppaan opinnäytetyön teorian, haastatteluiden, Keskon verkkokoulutusten ja oman tiedon pohjalta.

Uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle iso investointi. Perehdyttämiseen on syytä panostaa, sillä sen avulla voidaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja pitkällä aikavälillä vähentää kustannuksia. Perehdyttäminen on erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaa, ei ole mitään syytä jättää uutta työntekijää perehdyttämättä.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa toimi moitteettomasti ja perehdytysoppas valmistui melko nopeasti ja vaivattomasti. Perehdytysoppasta oli mielekästä toteuttaa, sillä työskentelin itse kyseisessä kaupassa ja olen vuosin varrella perehdyttänyt useita uusia työntekijöitä.

5.1 Kehitysehdotukset

K-Market Moision perehdytyksessä on vielä kehitettävää. Tällä hetkellä uuden työntekijän perehdyttämiseen ei käytetä tarpeeksi aikaa, joten siihen olisi hyvä lisätä resursseja. Perehdyttämiseen pitäisi luoda enemmän suunnitelmallisuutta esimerkiksi luomalla perehdytysuunnitelma. Tarkistuslistan luominen perehdytysoppaan lisäksi varmistaisi sen, että kaikki tärkeät työtehtävät tulevat varmasti läpi käytyä uuden työntekijän kanssa. Kun selkeä perehdytysuunnitelma on luotu, perehdyttämistä on helpompi lähteä toteuttamaan ja kehittämään. Tärkeätä olisi myös nimittää henkilö, joka olisi vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä ja toimii samalla hänen kouluttajanansa. Hän pitäisi huolen myös perehdyttämisen kehittämisestä ja apuvälineiden, kuten perehdytysuunnitelman ja perehdytysoppaan päivittämisestä.

5.2 Jatkotutkimus

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena voisi tarkastella miten uusi työntekijä kokee uuden perehdytysoppaan häntä auttavan, mitä aiheita tulisi siihen lisätä tai siitä poistaa. Näiden palautteiden avulla pystyttäisiin tekemään tarvittavia muutoksia oppaaseen ja samalla sitä tulisi ylläpidettyä.

LÄHTEET

- Eklund, A. 2018 Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy
- Heinonen, J & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Kangas, P. 2000 Perehdyttäminen palvelualoilla. 1. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kjelin, E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum.
- Kupias, P & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy
- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere. Juvenes Print Oy
- Lecklin, O. 2006 Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy
- Martinsuo, M & Mäkinen, S & Suomala, P & Lyly-Yrjänäinen, J 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Keuruu: Edita Publishing Oy
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki. WSOY
- Sarala, U & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus
- Silen, T. 1998 Laatujohtaminen: menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Sanoma Pro Oy
- Viitala, R 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing

