
**PALKANLASKENTAAN PEREHDYTTÄMINEN JA
PEREHDYTYSMATERIAALIN PÄIVITTÄMINEN**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2016

Reetta Alaspää



VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Ulkoinen laskentatoimi ja verotus

Tekijä	Reetta Alaspää	Vuosi 2016
Työn nimi	Palkanlaskentaan perehdyttäminen ja perehdytysmateriaalin päivittäminen	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin perehdyttämistä ja perehdyttämisessä käytettäviä menetelmiä toimeksiantoyrityksessä Osuuskauppa Hämeenmaalla ja tarkemmin Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennassa. Opinnäytetyö koostui teoreettisesta viitekehyksestä ja toiminnallisesta osuudesta. Työn tarkoituksena oli selvittää ja kuvata palkanlaskennan perehdyttämisen prosessi ja tavoitteena oli luoda Hämeenmaan palkanlaskentaan uutta perehdytysmateriaalia. Uuden perehdytysmateriaalin luomisessa hyödynnettiin Osuuskauppa Hämeenmaan konttorilla kesällä 2015 käyttöön otettua videotyökalua.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäisessä osassa käsiteltiin perehdyttämistä yleisellä tasolla. Käsiteltäviin asioihin sisällytettiin perehdyttämisen suunnittelu, eteneminen, seuranta, arviointi, perehdytysmallit ja perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö. Teoriaosuuden toisessa osassa esiteltiin Osuuskauppa Hämeenmaa yrityksenä, osana S-ryhmää, ja tarkasteltiin perehdyttämistä yrityksessä yleisesti. Toiminnallisessa osuudessa tarkastelu rajattiin ainoastaan Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan perehdyttämiseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Aineisto kerättiin yksilöllisiä temahaastatteluja käyttäen. Tarkoituksena oli saada tietoa palkanlaskennan perehdyttämisprosessista, kehityskohteista ja uuden perehdytysmateriaalin sisältötoiveista.

Tutkimustuloksena luotiin palkanlaskennan perehdyttämistä kuvaava kaavio. Tutkimustuloksista pääteltiin myös, että perehdyttämistä voidaan kehittää. Kehitettäviksi asioiksi nousivat perehdytysmateriaali, perehdyttäjien vastuualueet ja päivitetyn tiedon tarve koskien mm. uusia laitteita ja muutoksia palkanlaskijoiden toimintatavoissa. Perehdytysmateriaalia kehitettiin luomalla uutta, ajantasaista, huolellista ja perusteellista perehdytysmateriaalia videotyökalua hyödyntämällä. Uuden materiaalin toivottiin olevan paremmin tukena sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle ja helpottavan perehtyjän itsenäistä työskentelyä.

Avainsanat Perehdyttäminen, palkanlaskenta, perehdytysmateriaali, videotyökalu

Sivut 39 s. + liitteet 7 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Administration

Author

Reetta Alaspää

Year 2016

Subject of Bachelor's thesis

Induction to Payroll Calculation and Updating
The Induction Material

ABSTRACT

This thesis focused on induction methods in the case company Osuuskauppa Hämeenmaa and in its payroll calculation process. The purpose of this thesis was to study and describe the induction process of the payroll calculation. The purpose was also to create new induction material to be used by the case company. The new induction material was created by using a video tool which was put into operation in Osuuskauppa Hämeenmaa's office in the summer 2015.

The first part of the theory focused on induction in general containing the planning, the progress, the follow-up and the evaluation of the induction. The first part contained also different kinds of induction models and laws dealing with the subject. The second part of the theory showed Osuuskauppa Hämeenmaa as a company and as a part of the S-group. In the research part, inspection was outlined to concern the induction only in Osuuskauppa Hämeenmaa's payroll calculation. The research method used in this thesis was qualitative. The material was collected by using theme interviews and the purpose was to collect information about the induction process, targets for development and wishes in relation to the content of the new induction material.

A graph describing the induction in the payroll calculation was created as a result of the research. It also became evident during the research that the induction process could be developed. Development points included the induction material, the responsibilities during the induction and the need of updated information concerning e.g. new appliances and changes in the payroll clerks' procedures. The induction material was developed by creating up-to-date and thorough material. The purpose of the new material is to support better both the advisor and the new employee and ease the independent work of the new employee.

Keywords Induction, payroll calculation, induction material, video tool

Pages 39 p. + appendices 7 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät	2
2	PEREHDYTTÄMINEN	4
2.1	Perehdyttämisen suunnittelu ja perehdytysohjelma	4
2.2	Perehdyttämisen oheismateriaali	6
2.3	Perehdyttämisen eteneminen	6
2.4	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	8
2.5	Perehdytysmallit.....	9
2.6	Onnistunut perehdyttäminen	10
2.7	Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	11
3	TOIMEKSIANTAJA OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA	13
3.1	Osuuskauppa Hämeenmaa osana S-ryhmää.....	14
3.2	Perehdyttäminen Osuuskauppa Hämeenmaalla	15
4	PEREHDYTTÄMINEN OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN PALKANLASKENNASSA	19
4.1	Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskenta.....	19
4.2	Aineiston hankinta.....	20
4.3	Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset	23
4.3.1	Palkanlaskennan perehdytysprosessi	24
4.3.2	Perehdytysprosessin kehittämiskohteet ja kehittämisehdotukset	29
5	PEREHDYTYSMATERIAALIN PÄIVITTÄMINEN	31
5.1	Videotyökalun esittely ja perehdytysmateriaalin toteuttaminen	31
5.2	Johtopäätökset ja soveltaminen	33
6	TUTKIMUKSEN RELIAABELIUS JA VALIDIUS	34
6.1	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	34
6.2	Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuusarviointi	34
7	YHTEENVETO	36
	LÄHTEET	38

Liite 1	Osuuskauppa Hämeenmaan toiminta-alue
Liite 2	S-ryhmän alueosuuskaupat
Liite 3	Teemahaastattelujen rungot
Liite 4	Uuden työntekijän perehdytyslista
Liite 5	Lomake palkanlaskennan osaamisen arvioinnista

1 JOHDANTO

Suomessa työskentelee yli kaksi miljoonaa palkansaajaa, joille palkka on tärkeä tekijä (Syvänperä & Turunen 2015, 9). Palkan osuus näkyy yksittäisen palkansaajan lisäksi myös kansantaloudessa, sekä yritysten kustannuksissa, joissa palkkojen osuus on merkittävä. Palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon ydintoiminto on palkanlaskenta. Sen tehtäviin kuuluvat mm. palkanlaskentaohjelman hallitseminen, palkkojen määrittäminen, laskeminen ja maksaminen sekä palkkojen tilastointi ja tietojen arkistointi. (Eskola 2007, 23.) Näitä palkanlaskennan työtehtäviä määrittävät lait, asetukset ja sopimukset, kuten työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki ja ennakonperintälaki. Palkkahallinnon tehtävänä on taata, että näitä lakeja, asetuksia, sopimuksia ja niiden muutoksia noudatetaan. Palkkahallinto takaa myös, että palkat maksetaan työntekijöille oikeaan aikaan ja oikean suuruisina. (Syvänperä & Turunen 2015, 10–13.)

Niin palkanlaskenta kuin mikä vain muukin uusi työtehtävä vaatii työn alkuvaiheessa kouluttamista ja valmentamista, eli perehdyttämistä (Kupias & Peltola 2009, 9). Perehdyttäminen on lainsäädännössä määritelty työnantajan velvollisuus (TTL 738/2002 2:14§). Hyvin hoidettu perehdyttäminen hyödyttää kaikkia työyhteisön jäseniä. Sillä varmistetaan sekä uuden työntekijän itsenäinen työskentely että sitouttaminen yrityksen ja työyhteisön jäseneksi. (Österberg 2009, 101–102.)

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa Hämeenmaa. Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi S-ryhmän 20 alueellisesta ja itsenäisestä osuuskaupasta. Osuuskauppa Hämeenmaan toiminta-ajatuksena on tuottaa sen omistajille palveluja ja etuja. Toiminta-alueeseen kuuluu yhteensä 21 kuntaa Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella. Osuuskauppa Hämeenmaan liiketoiminta koostuu market-, rauta-, tavaratalo-, erikoisliike-, auto-, liikennemyymälä-, polttoneste-, majoitus- ja ravitsemiskaupasta. Osuuskauppa Hämeenmaa on myynniltään alueensa suurin yritys työllistäen noin 2 700 henkilöä. Osuuskauppa Hämeenmaan kotipaikka on Lahti. (Skanavan www-sivut 2015.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ensin perehdyttämisen teoriaa yleisellä tasolla ja sen jälkeen Osuuskauppa Hämeenmaan näkökulmasta. Myöhemmin empiriaosuudessa tarkastelu rajataan Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan perehdyttämiseen. Opinnäytetyön pääongelmat ja alaongelmat muodostuivat seuraavanlaisiksi:

Mitä perehdyttäminen on?

- Mitä osa-alueita perehdyttämiseen kuuluu?
- Milloin perehdyttäminen on onnistunut?
- Mikä merkitys perehdyttämisellä on yritykselle?

Millainen on Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan perehdytysprosessi?

- Mikä merkitys perehdyttämisellä on Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennassa?
- Millaisia perehdytyskeinoja ja -malleja Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennassa käytetään?
- Millainen on Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan nykyinen perehdytysmateriaali?

Millä tavoin Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan perehdyttämisprosessia voidaan kehittää?

- Millaista materiaalia videotyökalulla voidaan luoda perehdyttämisen tueksi?
- Millä tavoin nykyisen perehdyttämisprosessin on mahdollista kehittyä uuden perehdyttämismateriaalin myötä?

Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on tutkia perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta ja lainsäädäntöä. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tarkoituksena on selvittää ja luoda kuvaus Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan perehdytysprosessista ja löytää siitä mahdollisia kehityskohteita. Lisäksi tavoitteena on luoda videotyökalun avulla uutta perehdytysmateriaalia palkanlaskennan perehdytyksen tueksi.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu perehdyttämisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa keskitytään perehdytykseen yleisesti, sen merkitykseen, lähtökohtiin, erilaisiin perehdytysmalleihin, tavoitteisiin ja apuvälineisiin. Teoriaosuudessa hyödynnetään perehdyttämiseen ja henkilöstöasioihin liittyvää kirjallisuutta ja lainsäädäntöä. Teoriaosuuden toisessa luvussa keskitytään tarkemmin toimeksiantoyritykseen Osuuskauppa Hämeenmaahan ja yrityksen yleiseen perehdyttämiseen. Tässä hyödynnetään mm. Hämeenmaan omia materiaaleja ja sisäisiä toimintaohjeita. Teorian tukena käytetään Hämeenmaan palkanlaskennan esimiehen haastattelua (Haastattelu 20.10.2015).

Empiirisessä osuudessa keskitytään luomaan Osuuskauppa Hämeenmaan tämän hetkisen palkanlaskennan perehdytysprosessin etenemisestä kaavio. Kaavion luomisessa ja perehdytysprosessin tarkastelussa käytetään apuna Hämeenmaalla työskentelevien palkanlaskijoiden teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208).

Haastattelujen tavoitteena on kerätä palkanlaskijoiden kokemuksia toimeksiantoyrityksen perehdyttämiskäytännöistä. Haastatteluiden pohjalta kootaan myös uuden perehdytysmateriaalin aiheet ja sisältö. Opinnäytetyössä haastatellaan yhtä hetki sitten perehdytystä saanutta palkanlaskijaa, kahta perehdyttäjänä toimivaa palkanlaskijaa ja kahta pitkältä poissaololta palannutta palkanlaskijaa erilaisten näkökulmien varmistamiseksi. Haastattelut suoritetaan luottamuksellisesti Osuuskauppa Hämeenmaan konttorilla. Haastatteluiden avulla pyritään selvittämään perehdytysprosessin

kulkua ja löytämään kohteita, joiden perehdyttämisen tukena uutta videotyökalua voidaan hyödyntää. Sekä palkanlaskennan perehdytysprosessin etenemisestä luotu kaavio että perehdytysmateriaalin luominen videotyökalua hyödyntämällä raportoidaan kirjallisesti tähän opinnäytetyöraporttiin.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Kohteen kuvaaminen sekä tiedon hankinta on kokonaisvaltaista, ja aineiston kokoaminen suoritetaan todellisissa tilanteissa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä suosia tiedonkeruussa ihmistä ja tarkoituksemukaisesti valittua kohdejoukkoa, ei satunnaisotosta. Tiedonkeruun apuna voidaan käyttää laadullisia metodeja, kuten lomakkeita, ryhmähaastatteluja ja teemahaastatteluja. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä. Laadullista menetelmää käyttävän tutkijan on tärkeää luottaa omiin havaintoihinsa ja käymiinsä keskusteluihin. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on joustava, eli suunnittelu muotoutuu sitä mukaa kun tutkimus etenee. (Hirsjärvi ym. 2013, 161–164.)

Laadullisen tutkimuksen vastakohtana on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat keskeisiä aiempien tutkimusten teorit, johtopäätökset, hypoteesien esittäminen ja keskeisten käsitteiden määrittely. Koehenkilöitä varten tehdään usein tarkat otantasuunnitelmat, joissa määritellään perusjoukko ja perusjoukosta otos. Määrällisen tutkimuksen havaintoaineiston on sovelluttava määrälliseen mittaamiseen ja oltava tilastollisesti käsiteltävissä muodossa. Päätelmät tehdään analysoimalla havaintoaineisto tilastollisesti ja kuvaamalla tulokset esimerkiksi prosenttitaulukoin. (Hirsjärvi ym. 2013, 140.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, tietoja ja taitoja, joiden kautta perehdytettävä saadaan osaksi yritystä, työyhteisöä, sidosryhmiä ja tutuksi omaan työhönsä (Österberg 2009, 101). Vuosien saatossa perehdyttämisen käsitteestä on tullut entistäkin laajempi ja monimuotoisempi. Ensisijaisen työn opastamisen lisäksi korostetaan myös organisaation toiminnan ymmärtämistä ja työyhteisöön tutustumista yhtä tärkeinä tekijöinä. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen on työpaikan koosta ja toimialasta riippumatonta. Sen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät: uutena yritykseen tulevat työntekijät, yrityksen sisällä työtehtäviään vaihtavat vanhat työntekijät ja myös esimiesasemassa työskentelevät. (Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu n.d.) Kaikissa tilanteissa perehdyttämisen tavoitteena on varmistaa perehdytettävän oppiminen, itsenäinen suoriutuminen työtehtävistä ja sitoutuminen yritykseen. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika saadaan myöhemmin monin verroin takaisin. (Österberg 2009, 101–102.)

2.1 Perehdyttämisen suunnittelu ja perehdytysohjelma

Österbergin (2009, 104) mukaan perehdyttämisen toteuttaminen ja vastuuttaminen on aina esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan vastuulla. Esimiehen kuuluu huolehtia tietyistä vastuualueista, kuten työyhteisön mukaan tulemisesta ja tukemisesta perehdytystyössä. Tärkeää on myös sopia yhdessä suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista. (Kupias & Peltola 2009, 62). Yksi hyvän perehdyttämisen tunnusmerkeistä on se, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee olevansa omalta osaltaan vastuussa perehdytyksestä. Suurissa organisaatioissa perehdyttäjä voi olla myös nimetty, jolloin perehdyttäjän ammattitaito, motivaatio ja myönteinen asenne ovat perusedellytyksiä. (Kupias & Peltola 2009, 81–82; Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämisen suunnittelun lähtökohtana ja tavoitteena ovat yrityksen arvot, visio ja strategia (Kjelin & Kuusisto 2003, 10). Perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavat myös tarve, tilanne ja perehdytettävä itse. Perehdyttämisen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä, työsuhteen pituudesta, iästä ja ammatillisesta osaamisesta. (Österberg 2009, 102.)

Perehdytyksen tueksi tehtävä kirjallinen suunnitelma toimii muistin ja tarkastamisen apuna perehdytyksen seurannassa ja säästää aikaa. Sen laatiminen on henkilöstöasiantuntijan vastuulla, ja se on tarkoitettu työkaluksi kaikille perehdyttämiseen osallistuville. Perusteellisesti mietitystä perehdyttämisohjelmasta muodostuu ajan kanssa myös yrityksen yleinen toimintatapa. Perehdytysohjelman sisällön pohjana ovat halutut oppimistavoitteet. Tavoitteiden ollessa tiedossa, on helpompi suunnitella perehdytyksen tarkempi sisältö, työnjako ja aikataulutus. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Österberg 2009, 104.) Perehdyttämisen alussa suunnitelma on tärkeää käydä läpi yhdessä perehdytettävän kanssa ja muokata perehdyt-

täminen perehdytettävän tarpeita vastaavaksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 198). Seuraavat osa-alueet ovat Österbergin (2009, 105) mukaan selkeänä pohjana yrityksen perehdyttämishjelman laatimisessa:

1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat
 - a. yrityksen toiminta-ajatus, omistussuhteet ja toimintaan liittyvä aineisto
 - b. asiakkaat ja heidän odotuksensa.
2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö
 - a. organisaatio ja toimipisteet, eri yksiköt yhdyshenkilöineen
 - b. johto, esimiehet, työsuojeluorganisaatio.
3. Toimintatavat yrityksessä
 - a. yrityksen arvot, vaitiolovelvollisuus yrityksen asioista
 - b. henkilöstöön kohdistuvat odotukset, ulkoinen olemus, asiakaspalvelu.
4. Yrityksen tilat ja kulkutiet
 - a. yrityksen sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta, kulkutiet, hätäpoistumistiet
 - b. eri yksiköiden ja tilojen sijainti.
5. Työaika ja työvuorot
 - a. koeaika
 - b. työajat ja työvuorot, vuorojen vaihtaminen, ylityöt
 - c. ruoka- ja kahvitauot
 - d. lomat, sairaspöissaolat, poissaoloista sopiminen ja ilmoittaminen.
6. Palkka-asiat
 - a. palkka ja palkanmaksu
 - b. erillislisät ja luontoisedut
 - c. sairausajan palkka
 - d. lomapalkka, lomaraha ja -korvaukset
 - e. verokortti.
7. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto
 - a. työhöntulotarkastus, työterveyshuollon palvelut
 - b. yrityksen turvallisuussuunnitelma
 - c. ensiapuohjeet, paloturvallisuusohjeet, tapaturmat
 - d. toimintaohjeet muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa.
8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön
 - a. esimies, työtoverit työtehtävineen
 - b. asiakkaat ja muut sidosryhmät
 - c. oma työpiste, henkilökunnan tilat, avaimet.

- d. varastot ja säilytystilat
- e. siisteys, järjestys, hygienia, ympäristöasiat, jätehuolto.

9. Oma tehtävä

- a. omat tehtävät ja vastualueet
- b. oman työn tavoitteet ja laatu
- c. koneiden, laitteiden ja apuvälineiden käyttö
- d. työasennot, oman tehtävän riskitekijät.

10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen

- a. perehdyttämisaineiston käyttö
- b. perehdyttämisen arviointi
- c. palaverit, tiedotteet, ilmoitustaulu
- d. lait, asetukset, TES.

11. Muut asiat

- a. henkilöstöpalvelut ja henkilöstöedut
- b. harrastus- ja virkistysmahdollisuudet
- c. työ- ja toimintakyvyn ylläpito
- d. puhelimen ja tietotekniikan käyttö työ- ja yksityisasioissa, tietoturvallisuus.

2.2 Perehdyttämisen oheismateriaali

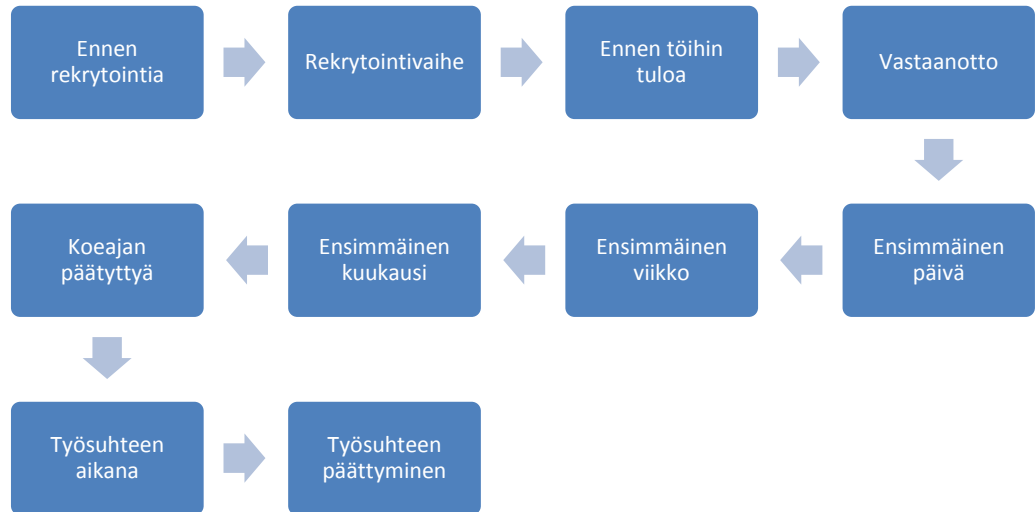
Perehdyttämisen oheismateriaalin tarkoituksena on tukea asioiden oppimista. Materiaalin tekeminen on aikaa vievää, mutta se säästää perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Oheismateriaalia ovat:

- tervetuloa taloon -oppaat
- yritystä koskevat aineistot, kuten toimintakertomukset ja esitteet
- henkilöstö- ja asiakaslehdet
- perehdyttämisohjelmat ja tarkistuslistat
- perehdyttämiskansiot
- käsikirjat, laitteiden käyttöohjeet ja turvallisuusohjeet
- ilmoitustauluaineisto
- videot
- DVD-ohjelmat.

Näiden avulla perehdytettävä voi tutustua yritykseen etukäteen ja tarvittaessa kerrata oppimaana omatoimisesti. Oheismateriaalin suunnittelussa on sovittava aineiston säännöllisestä päivittämisestä ja aineiston saatavuudesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–10; Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu n.d.)

2.3 Perehdyttämisen eteneminen

Perehdyttäminen on prosessi, joka voidaan jakaa vaiheisiin alla olevan kuvion mukaisesti (Kuvio 1).



Kuvio 1. Perehdyttämisen vaiheet. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttäminen katsotaan alkaneeksi jo ennen rekrytointia, jolloin tulevan tehtävän vaatimukset ja tarvittava osaaminen määritellään. Tärkeä perehdyttämisvaihe on rekrytointi, jolloin työnhakija saa tietoa tehtävästä, työyhteisöstä ja yrityksestä. Vastavuoroisesti yritys saa tietoa hakijan ajatuksista, potentiaalista ja osaamisesta, mikä toimii apuna perehdytys suunnitelman laatimisessa. Ennen töihin tuloa uudelle perehdytettävälle on hyvä kertoa ensimmäisestä työpäivästä, aloitusajankohdasta ja aloituspaikasta. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Hyvä vastaanotto on perehdyttämisessä tärkeää, sillä perehdytettävä saa tässä vaiheessa yrityksestä ja työyhteisöstä ensivaikutelman. Myönteinen ensivaikutelma vahvistaa työmotivaatiota, kannustaa ja rohkaisee. Tärkeää on, että perehdytettävä tuntee itsensä tervetulleeksi, ei häiriöksi. Ensimmäisen päivän ja viikon tehtävänä on saada perehdytettävä tutuksi työpisteeseensä, työtiloihin ja työyhteisön toimintaan. Perehdytettävän on hyvä päästä varsinaiseen työhönsä käsiksi mahdollisimman pian, eli työnopastus alkaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5, 9; Kupias & Peltola 2009, 103–105.)

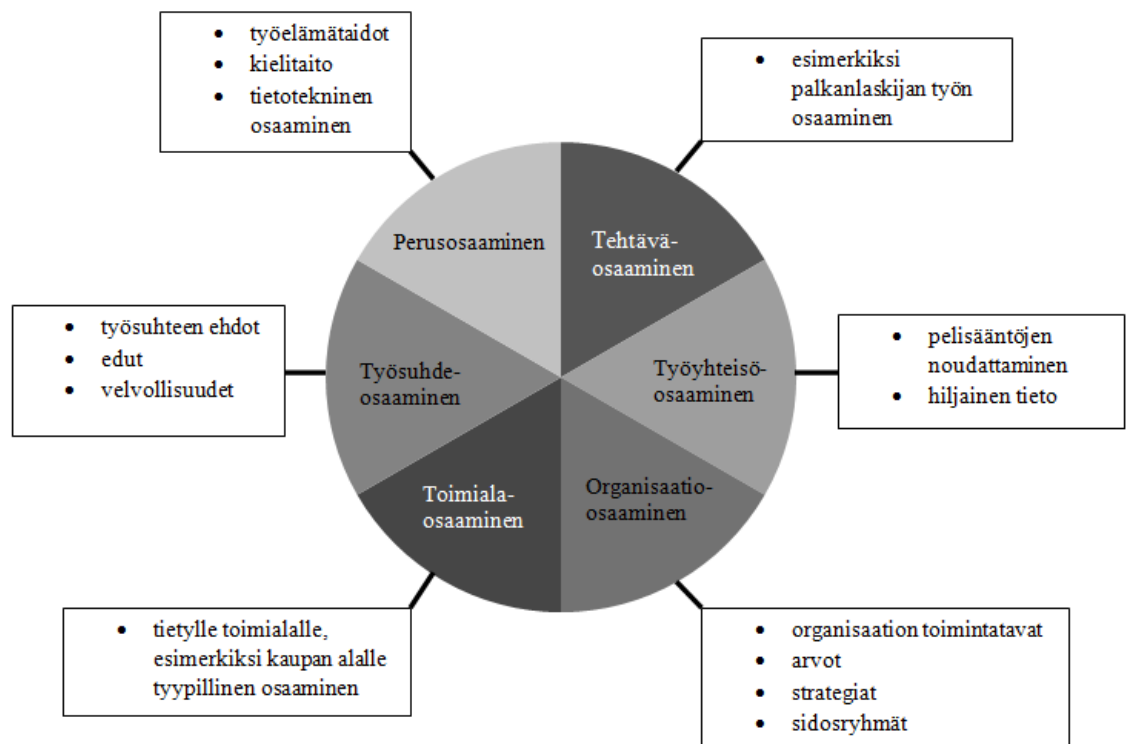
Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämistä jatketaan perehdytysohjelman mukaisesti siten, että päävastuu perehdyttämisestä siirtyy vähitellen itse perehtyjälle. Koeajan päätyttyä tavoitteena on, että perehtyjä suoriutuu jo itsenäisesti työtehtävistään ja on otettu työyhteisön jäseneksi. Tässä vaiheessa arvioidaan myös perehdyttämisen onnistuminen ja jatko-tarve. Jos perehdyttäminen päättyy samanaikaisesti työsuhteen kanssa, on perehtyjän näkemykset ja palaute tärkeää hyödyntää yrityksen kehittymisen kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

2.4 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seurannan avulla varmistetaan perehdyttämisen onnistuminen ja perehtyjän oppiminen. Seurannan apuna käytetään muisti- ja tarkistuslistoja sekä työn ohessa käytyjä keskusteluja. Tarkistuslistan avulla perehtyjä voi itse seurata edistymistään ja perehdyttäjä hallita jo käsiteltyjä ja vielä käsittelemättömiä asioita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Tuloksellisen työnteon edellytyksenä on vuorovaikutteinen ja keskusteluun kannustava työilmapiiri. Esimiehen ja alaisen välillä käytävä kehityskeskustelu on molemminpuolista palautteen antoa. Kehityskeskustelut käydään tietyin väliajoin ja kumpikin osapuoli valmistautuu niihin etukäteen. Kehityskeskusteluiden tehtävänä on arvioida työntekijän suoriutumista, selvittää toiveita, odotuksia ja motivaatiotekijöitä ja tunnistaa mahdolliset kehittämistarpeet. (Österberg 2009, 119–120.)

Perehdyttäminen on parhaimmillaan perehtyjän osaamisen kehittämistä ja aikaisemman osaamisen hyödyntämistä (Kupias & Peltola 2009, 88–89). Perehtyjän osaamista tarkastellaan sektoreina alla olevan kuvion mukaisesti. Kuvion mukaan perehtyjän osaaminen koostuu kuudesta osaamisen osa-alueesta, jotka ovat perusosaaminen, tehtäväosaaminen, työyhteisöosaaminen, organisaatioosaaminen, toimialaosaaminen ja työsuhteosaaminen.



Kuvio 2. Osaamisalueet. (Kupias & Peltola 2009, 90, 91–92.)

2.5 Perehdytysmallit

Perehdytysprosessi on perehdytettävän tarpeiden määrittelemä. Organisaation käytössä olevaan perehdytysmalliin vaikuttavat myös yrityksen strategia, halu menestyä ja edetä valittuun suuntaan. Perehdytysmallit ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Strategian muuttuessa voi olla tarve muuttaa myös toimintaa ja työn organisointia. Perehdyttäminen järjestetään yrityksen vaatimusten ja mahdollisuuksien mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 36, 43.)

Vierihoitoperehdyttämisessä perehdytettävän oppiminen tapahtuu työn ohella seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Perehdyttäminen on yksilöllistä ja perehdytettävän tarpeet huomioivaa. Vierihoitoperehdyttämisessä korostuvat opastajan oma motivaatio, ohjaus, ammattitaito ja ajankäyttö. Vierihoitoperehdyttämisen etuna on jokaisen uuden työntekijän yksilöllinen perehdytys ja saman tukihenkilön läsnäolo koko perehdytysprosessin ajan. Vaarana on se, että perehdyttämisen taso riippuu liian paljon perehdyttäjän henkilökohtaisesta osaamisesta ja motivaatiosta. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttäminen on yrityksessä ajankohtainen toimintatapa, kun perehdyttämistä halutaan yhtenäistää ja tehostaa. Tyypillistä on määrittellä työnjaot ja vastuut sekä tuottaa organisaation sisäiseen käyttöön perehdyttämismateriaalia ja apuvälineitä, kuten perehdyttämishjelmia, tarkistuslistoja ja perehdytysoppaita. Vastuu yleisperehdyttämisestä ja sen kehittämisestä on yrityksen henkilöstötoiminnoilla. Opastus työhön ja työyhteisöön kuuluu sille työyksikölle, jossa perehdytettävä tulee työskentelemään. Malliperehdyttämisen etuna ovat laadun tasaisuus ja perehdyttämistyön tukena olevat toimintamallit. Vaarana on, ettei huomio kiinnity tarpeeksi työn perehdyttämiseen, vaan yleisesti perehdyttämiseen koko organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Kupiasen ja Peltolan (2009, 39–40) mukaan laatuperehdyttämisen toiminta perustuu jatkuvaan laadun parantamiseen. Vastuu perehdyttämisen järjestämisestä on työyksiköillä ja tiimeillä. Perehdyttämisvastuu voidaan antaa myös vain yhdelle perehdyttäjälle. Parhaimmillaan perehdyttäminen nähdään prosessina, jonka toteuttamiseen ja kehittämiseen koko tiimi osallistuu. Laatuperehdyttämisen perehdytysprosessin on oltava hyvin kuvattu ja seurattu jatkuvaa kehitystä ajatellen. Perehdyttäminen on ajantasaista ja perehdytettävä otetaan heti vastaan yhdeksi tiimin jäseneksi.

Räätälöidyssä perehdyttämisessä otetaan huomioon uuden työntekijän tarpeet ja osaaminen, ja perehdyttämishjelma laaditaan yhdessä perehdytettävän kanssa käydyn vuoropuhelun perusteella. Perehdyttämiseen nimitetään henkilö, jonka vastuulla on tulokkaan tarpeiden mukaan yhdistellä perehdyttämisen osa-alueet ja perehdyttäjät. Räätälöity perehdyttäminen on perehtyjän osaamista huomioivaa, mutta edellyttää perehtyjää sitoutumaan oman perehdyttämishjelmansa laatimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialogisen perehdyttämisen eli yhteiskehittelyn tavoitteena on molempien osapuolien, perehdytettävän ja työyhteisön, oppiminen ja kehittyminen. Perehdytettävä tuo yritykseen omaa osaamistaan ja pääsee vaikuttamaan tehtäväänsä yrityksen tarpeiden mukaisesti. Perehdyttämisprosessi ei ole yrityksessä ennalta määrätty. Se elää jatkuvasti ja vastuu perehdyttämisen suunnittelusta on perehtyjällä itsellään. Dialogisen perehdyttämisen onnistuminen vaatii sen, että perehtymisen ja oppimisen on oltava toimintatapana koko yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

2.6 Onnistunut perehdyttäminen

Onnistuneen perehdyttämisen tunnuspiirteinä voidaan pitää perehdytettävien tyytyväisyyttä, perehdytystilanteessa oppimista, perehdytettävien toiminnassa näkyviä muutoksia sekä myönteisiä vaikutuksia työyhteisössä. Onnistunut perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja perehdytettävän tarpeita vastaavaa. Se saa perehdytettävät aktiivisiksi kysymyksille ja lisätiedon etsimiselle. Voidaankin sanoa, että perehdytys päättyy siihen, kun perehdytettävä esittää kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei heti osata vastata. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

Perehdyttäminen saa parhaimmillaan aikaan toiminnan muutosta. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdytettävät alkavat toimimaan työssään ja työyhteisössään itsenäisinä ja aktiivisina jäseninä. Onnistunut perehdyttäminen saa kuitenkin myönteisiä vaikutuksia aikaan koko työyhteisössä. Työyhteisö voi esimerkiksi yhdessä tehostaa toimintatapaansa ja tarkastella sekä kehittää toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 112–113.)

Onnistunut perehdyttäminen vaatii hyvän perehdyttäjän. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195–197) mukaan hyvä perehdyttäjä on usein melko kokenut työntekijä, mutta tietää miltä uuden työn aloittaminen uudessa ympäristössä tuntuu. Keskeistä on kiinnostus sekä omaan työhön että myös toisen auttamiseen ja opastamiseen. Hyvän perehdyttäjän toimintaan kuuluu aluksi kokonaiskuvan luominen, jossa perehdyttäjä kertoo mitä on suunnitellut, miksi tietyt asiat käydään läpi, ja miten ne käydään läpi. Tärkeää on myös perehdyttämisen jaksottaminen siten, että yleisimmät ja tutummat asiat käydään läpi alussa, joista edetään myöhemmin uuden opetteluun ja keskittymistä vaativiin asioihin. Eteneminen on siis yleisestä erityiseen ja perusasioista erikoistuneeseen tietoon.

Hyvällä perehdyttäjällä on tuntuma perehdytettävän oppimisen tarpeeseen. Perehdytettävän annetaan toimia itsenäisesti, mutta häntä ei jätetä kokonaan ilman opastusta. Hyvä perehdyttäjä luo perehdytettävälle aktiivisen roolin. Perehdytettävä osallistuu itse tavoitteidensa asettamiseen ja perehdyttämisprosessin kulkuun. Hänellä on mahdollisuus arvioida omaa toimintaansa ja tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Toimiva vuorovaikutus mahdollistaa molemminpuolisen kokemusten vaihdon sekä palautteen annon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

2.7 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Työnantajan vastuu opastaa työntekijä työhönsä on laissa määritelty työnantajan velvollisuus. Työpaikoilla vastuu työntekijöistä kuuluu esimiehille ja työlainsäädännön toteutumista valvotaan työsuojeluviranomaisten, luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen toimesta. Työn tekeminen ja siihen oppiminen on lailla suojattua ja valvottua. Perehdyttämistä käsitellään erityisesti työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä.

Työsopimuslaki on työelämän peruslaki, jota sovelletaan kaikissa työsuhteissa riippumatta tehtävän työn laadusta (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkajulkaisu 2015).

”Työsopimuslaki 26.1.2001/55 2 luku 1§

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittää kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

Työturvallisuuslain tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen, työntekijöiden työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen sekä työntekijöiden työstä aiheutuvien fyysisten ja henkisten terveydenhaittojen torjuminen (Opetustoimen turvallisuusopas 2012).

”Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 2 luku 14§

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioidaan ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöönottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta ja terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”

Yhteistoimintalain keskeinen tavoite on yritysten toiminnan, toimintaympäristön ja tuottavuuden parantaminen sekä avoimen vuorovaikutuksen lisääntyminen. Lakia sovelletaan yrityksessä, jossa vähintään 20 työntekijää työskentelee työsuhteessa säännöllisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkojulkaisu 2014.)

”Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 4 luku 15§

Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä:

- 1) työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö- ja ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä;
- 2) työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä
- 3) yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (759/2004) säädetään.”

3 TOIMEKSIANTAJA OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA

Osuuskauppa Hämeenmaa muodostettiin vuonna 1992 Etelä-Hämeen Osuuskaupasta ja Päijät-Hämeen Osuuskaupasta. Viimeinen paikallinen osuuskauppa, Lammin Osuuskauppa, fuusioitui osaksi Osuuskauppa Hämeenmaata vuonna 2010. (S-kanavan www-sivut 2015.) Nykyään Osuuskauppa Hämeenmaan toiminta ulottuu 21 kunnan alueelle Kanta- ja Päijät-Hämeessä (Liite 1).

Vuonna 2015 Osuuskauppa Hämeenmaan myynti oli 1 057 miljoonaa euroa. Tulosta tehtiin 27,3 miljoonalla eurolla. Edellisvuotena 2014 vastaavat luvut olivat 1 092 miljoonaa euroa ja 25,3 miljoonaa euroa. (Osuuskauppa Hämeenmaan tilinpäätöstiedote 2015.) Osuuskauppa Hämeenmaan toiminta-ajatuksena on kilpailukykyisten ja kattavien palvelujen sekä etujen tuottaminen asiakasomistajille. Tuottamisen pohjalla ovat asiakkaiden tarpeet. Näin ollen Osuuskauppa Hämeenmaan toiminta jakaantuu useammalle eri toimialalle (Kuvio 3).

Market-, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa	Majoitus- ja ravitsemiskauppa (MaRa)	Käyttötavarakauppa	Autokauppa
<ul style="list-style-type: none"> •5 Prismaa •40 S-markettia •21 Salea •26 ABC Automaattiasemaa •8 ABC Liikennemyymälää •2 ABC Pesukatua •ABC Polttoöljymyynti 	<ul style="list-style-type: none"> •4 ruokaravintolaa (Rosso, Amarillo, El Toro ja Pieni Talo Preerialla) •6 juomaravintolaa (2 Public Corneria, 3 Iloista Kulkijaa, Karaoke ravintola Las Palmas) •6 Ravintolamaailmaa Prismoissa ja Sokos Lahdessa sekä Coffee House ja Hesburger Kauppakeskus Goodmanissa •2 Sokos Hotellia ravintoloihin •S-Hotel Tuulonen 	<ul style="list-style-type: none"> •1 Sokos •5 Emotion-myyntialueita •1 Marks & Spencer •2 Kodin Terra 	<ul style="list-style-type: none"> •Automaa Lahti •Nelipyörä Hämeenlinna ja Hyvinkää •Vesijärven Auto •Hämeen Tehoauto Oy

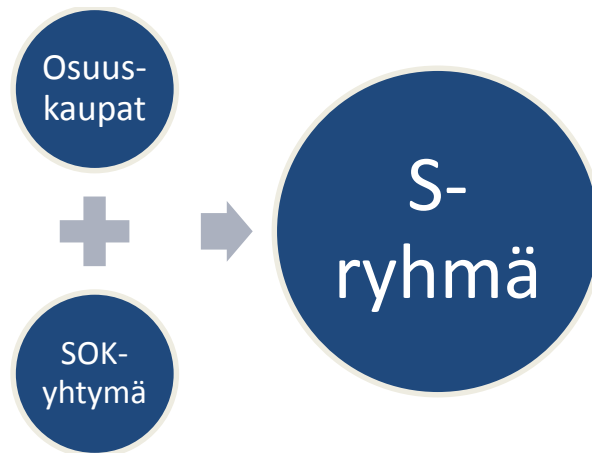
Kuvio 3. Osuuskauppa Hämeenmaan toimialat ja toimipaikat. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2016, 6.)

Osuuskauppa Hämeenmaalla työskentelee yhteensä noin 2700 kanta- ja päijäthämäläistä. Kesällä 2015 Hämeenmaa työllisti kesätöihin noin tuhat nuorta. Suurin työllistäjä on marketkauppa, mikä työllistää noin 60 % hämeenmaalaisista. Osuuskauppa Hämeenmaan konttori sijaitsee Lahdessa Launeen Prisman rakennuksessa ja työllistää noin 80 henkilöä. Konttorilla hoidetaan mm. Hämeenmaan henkilöstötoiminnot, taloushallinto, kiinteistötoiminnot, valikoimasuunnittelu, markkinointi, viestintä ja asiakasomistaja-asiat. Osuuskauppa Hämeenmaalle on tärkeää henkilöstöstä huolehtiminen sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Työtyytyväisyyttä seurataan vuosittain toimipaikoilla tehtävän työtyytyväisyyskyselyn

(TYT) avulla. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2016, 11; Osuuskauppa Hämeenmaan tilinpäätöstiedote 2015.)

3.1 Osuuskauppa Hämeenmaa osana S-ryhmää

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. S-ryhmän muodostavat 20 alueosuuskauppaa (Liite 2), ja näiden alueosuuskauppojen yhdessä omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmään kuuluu lisäksi kahdeksan pienempää paikallisosuuskauppaa. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2016, 5; S-kanavan www-sivut 2015.)



Kuvio 4. S-ryhmän muodostuminen. (S-kanavan www-sivut 2015.)

S-ryhmässä osuuskauppojen tehtävänä on hoitaa liiketoimintaa. Ne ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joten Hämeenmaa muiden osuuskauppojen tavoin on asiakkaidensa omistama. Jokainen asiakasomistaja omistaa omasta osuuskaupastaan yhtä suuren osan. Osuuskauppa Hämeenmaalla on omistajia lähes 154 000, eli yli 80 % kanta- ja päijäthämäläistä omistaa S-Etukortin. Omistajuus palkitsee sekä luotettavina että edullisina kauppalveluina, mutta myös kuukausittaisena Bonuksena. Osuuskaupalla tehdyllä tuloksella kehitetään Kanta- ja Päijät-Hämeen alueen palveluja ja verkostoa. Vuonna 2015 Kanta- ja Päijät-Hämeeseen investoitiin 22 miljoonalla eurolla mm. toimipaikkoja uudistamalla. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2016, 5–6; Osuuskauppa Hämeenmaan tilinpäätöstiedote 2015.)

S-ryhmän toiminta perustuu ketjutoimintaperiaatteeseen, eli yhteisiin tukipalveluihin ja keskitettyyn hankintaan. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, SOK, toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä tuottaen niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluja. SOK:n vastuulla on myös koko S-ryhmän strateginen ohjaus ja ketjujen kehittäminen. Lisäksi SOK harjoittaa osuuskauppojen toimintaa täydentävää liiketoimintaa Baltiassa ja Venäjällä. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2016, 5; S-kanavan www-sivut 2015.)

S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on kilpailukykyisten palvelujen ja etujen tuottaminen asiakasomistajille kannattavasti (Kuvio 5). Palvelut koostuvat marketkaupasta, tavaratalo- ja erikoisliikekaupasta, liikennemyymälä- ja polttonestekaupasta, matkailu- ja ravitsemiskaupasta sekä rautakaupasta. Joidenkin osuuskauppojen alueelta löytyy myös autokaupan ja maatalouskaupan palveluja. Lisäksi S-pankki tarjoaa kaikille asiakasomistajille pankkipalvelut. (S-kanavan www-sivut 2015.)



Kuvio 5. S-ryhmän liiketoimintamalli ja toiminnan tarkoitus. (S-kanavan www-sivut 2015.)

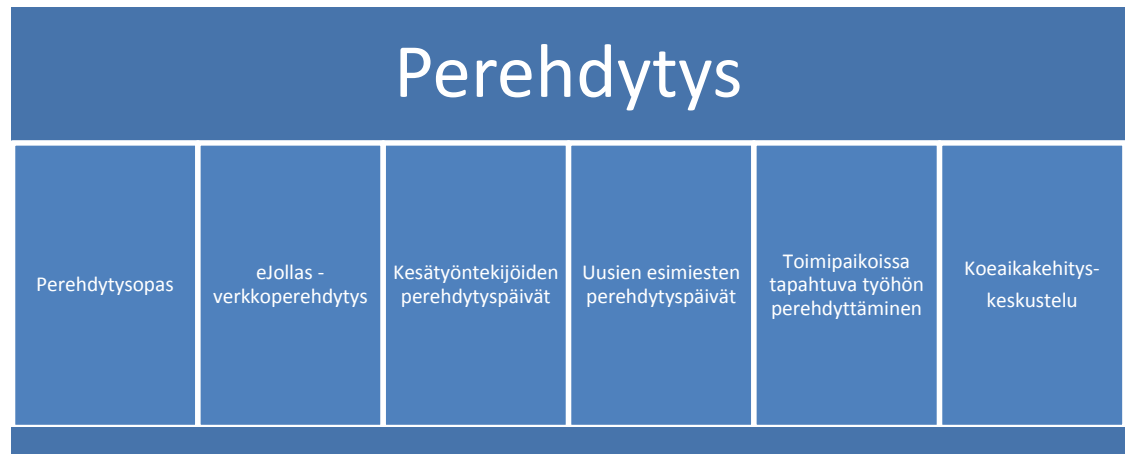
S-ryhmän vastuullinen osuustoiminnallisuus perustuu neljään arvoon, jotka yhdessä ohjaavat S-ryhmän toimintaa:

- Olemme asiakasta varten.
- Uudistamme jatkuvasti toimintaamme.
- Toimimme tuloksellisesti.
- Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä. (S-kanavan www-sivut 2015.)

3.2 Perehdyttäminen Osuuskauppa Hämeenmaalla

Osuuskauppa Hämeenmaa varmistaa osaavan ja motivoituneen henkilökunnan perehdyttämällä työntekijänsä huolellisesti ja suunnitelmallisesti. Tehokkaan perehdyttämisen merkitys näkyy myös henkilökunnan hyvinvoinnissa, työturvallisuudessa ja työn tehokkuudessa. Neuvominen ja opastaminen on nostettu tärkeiksi teemoiksi, ja perehdyttämisen onnistu-

minen voi olla myös yksi toimipaikan tulospalkkiokriteereistä (Haastattelu 20.10.2015). Perehdyttämistä tarvitaan uusille työntekijöille, työtehtäviään vaihtaville, pitkältä poissaololta palanneille, harjoittelijoille ja vuokratyöntekijöille kunkin tehtävän vaatimusten mukaisesti. (Nikula 2015.) Osuuskauppa Hämeenmaa antaa perehdyttämiseen toimintamallit, ja kunkin toimipaikan esimiehen vastuulla on toteuttaa ne. Tähän vaikuttavana tekijänä on myös esimiehen oma asenne, sillä työtunnit ovat tiukoilla ja on esimiehen päätettävissä, mihin tunnit käytetään. (Haastattelu 20.10.2015.) Osuuskauppa Hämeenmaalla käytössä olevat perehdytystavat näkyvät kuviossa 6.



Kuvio 6. Perehdytys Osuuskauppa Hämeenmaalla. (Haastattelu 20.10.2015.)

Perehdytysopas on painettu, vuosittain julkaistava tervetuloa taloon -opas, jonka jokainen uusi työntekijä saa heti työsuhteensa alussa. Perehdytysoppaan sisältö koostuu mm. Osuuskauppa Hämeenmaan yritysesittelystä, pelisäännöistä ja toimintatavoista, palkka- ja työsuhdeasioista sekä henkilöstöasioista, kuten tietoa työterveydestä, henkilöstöeduista ja turvallisuudesta. Perehdytysoppaasta löytyvät myös perehtyjän tsekkilistat, jotka toimipaikoissa tapahtuvassa työhön perehdyttämisessä tulisi käydä läpi. (Nikula 2015; Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2016, 2.) Muita käytössä olevia perehdyttämisen apuvälineitä perehdytysoppaan lisäksi ovat mm. yrityksen toimintaohjeet, toimipaikkojen infonäytöt ja ilmoitustaulut, työyksiköiden palaverit, Hämis-henkilöstölehti, S-ryhmän yhteinen intranet Sintra, esimiestyöhön liittyvät valmennukset, uusien toimipaikkojen avausten yhteydessä käytävät avausvalmennukset sekä tuoteryhmävalmennukset yksikön toimintatavan tai palvelukonseptin muuttuessa. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2016, 30; Haastattelu 20.10.2015; Räsänen, sähköpostiviesti 2.3.2016).

eJollas on S-ryhmän yhteinen, verkkopohjainen perehdytysohjelma. Työntekijät ja esimiehet voivat eJollaksesta löytyvien osa-alueiden eli moduulien avulla syventää eri aihealueidensa osaamista. Esimerkiksi kaikki työssään maksupäätettä käyttävät työntekijät voivat suorittaa lain määräämän PCI-passin eJollaksen kautta verkkokoulutuksena. (Nikula 2015; Haastattelu 20.10.2015.)

Kehityskeskustelut liittyvät Osuuskauppa Hämeenmaalla vahvasti osaamisen kehittämiseen. Osuuskauppa Hämeenmaan ohjeistuksen mukaan esimiehen tulee käydä kehityskeskustelu jokaisen työntekijän kanssa vähintään kerran vuodessa. Uusille työntekijöille on koeajalla mahdollista järjestää myös koeaikakehityskeskustelu, jossa perehdyttämisen onnistuminen voidaan varmistaa. (Nikula 2015; Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2016, 21.)

Seuraava taulukko kertoo Osuuskauppa Hämeenmaalla käytettyjen perehdytystuntien ja kokonaisuudessaan tehtyjen työtuntien määrän vuosilta 2015 ja 2014. Tunnit on eritelty taulukkoon ketju- ja toimialakohtaisesti riveittäin. Viimeiseltä riviltä nähdään perehdytystuntien ja tehtyjen työtuntien määrät yhteensä erillisillä vuosikohtaisilla sarakkeilla.

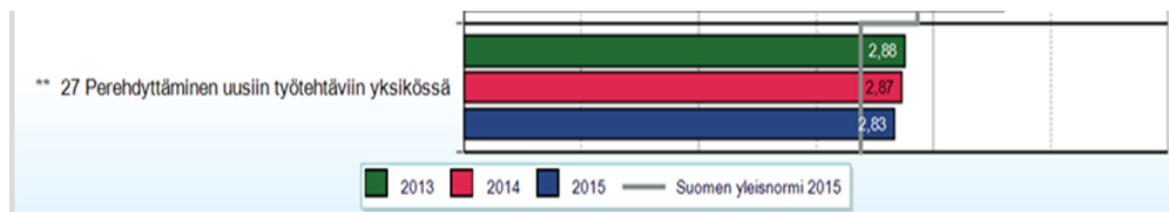
Taulukko 1. Perehdyttämiseen käytetty työaika ja kokonaistyöaika Osuuskauppa Hämeenmaalla 2015 ja 2014. (Lindroos, sähköpostiviesti 18.2.2016.)

	Perehdytykseen käytetty työaika yhteensä		Tehty työaika yhteensä	
	2015	2014	2015	2014
Nopean syömisen ravintolat ja kahvilaravintolat yhteensä	699	2 428	140 720	130 628
Prismat yhteensä	868	2 034	677 965	720 583
S-marketit yhteensä	2 160	3 884	1 076 803	1 131 483
Salet yhteensä	462	574	187 372	183 143
Hotellit yhteensä	102	90	88 531	78 495
Pub- ja a la carte -ravintolat yhteensä	181	279	141 676	159 414
Tavaratalotoimiala yhteensä	61	331	181 711	223 567
Liikennemyymälä- ja polttonestetoimiala yhteensä	3 350	5 102	415 796	430 760
Tukitoiminnot yhteensä	0	12	2 912	4 819
Rautakauppa	0	22	119 817	128 335
Hämeenmaan autotoimiala yhteensä	0	0	0	0
Hämeenmaan kiinteistöyhtiöt	0	0	0	0
Hämeenmaan HyviS Oy	0	0	0	0
	7 883	14 756	3 033 303	3 191 227

Taulukko 1 kertoo, että perehdyttämiseen käytettyjen työtuntien määrä on vuonna 2014 ollut noin kaksinkertainen verrattuna perehdyttämiseen käytettyihin työtunteihin vuonna 2015. Vuonna 2014 perehdytystunteja oli kaikista tehdyistä työtunneista 14 756 kun sama luku vuonna 2015 oli 7 883. Laskua nähdään jokaisella ketjulla ja toimialalla hotelleja lukuun ottamatta. Suurin lasku perehdytystuntien määrässä on tapahtunut liikennemyymälä- ja polttonestetoimialalla, jossa vuonna 2015 perehdytykseen käytettiin yhteensä 1 752 työtuntia vähemmän kuin vuotta aiemmin. Lähes

saman verran laskua on ollut myös S-marketissa sekä kahvilaravintoloissa käytetyissä perehdytystunneissa, kuten riviltä kolme ja viisi nähdään. Yhtenä syynä perehdytykseen käytettyjen tuntien laskuun voi olla se, että perehdytystunnit tulisi aina merkitä työvuorosuunnittelujärjestelmään omalla koodillaan. Jos näin ei ole tehty, vaikuttaa se moniin raportteihin virheellisesti.

Vuosittain Osuuskauppa Hämeenmaan toimipaikoille järjestettävässä työtyytyväisyyskyselyssä on myös huomioitu tyytyväisyys perehdyttämiseen. Alla oleva kuvio (Kuvio 7) kertoo perehdyttämiseen annettua arvosanaa koko Osuuskauppa Hämeenmaan tasolla. Kuvio on tuoreimmasta, vuoden 2015 syksyllä toteutetusta työtyytyväisyyskyselystä.



Kuvio 7. Työtyytyväisyys perehdyttämiseen Osuuskauppa Hämeenmaan yksiköissä. (Lindroos, sähköpostiviesti 23.2.2016.)

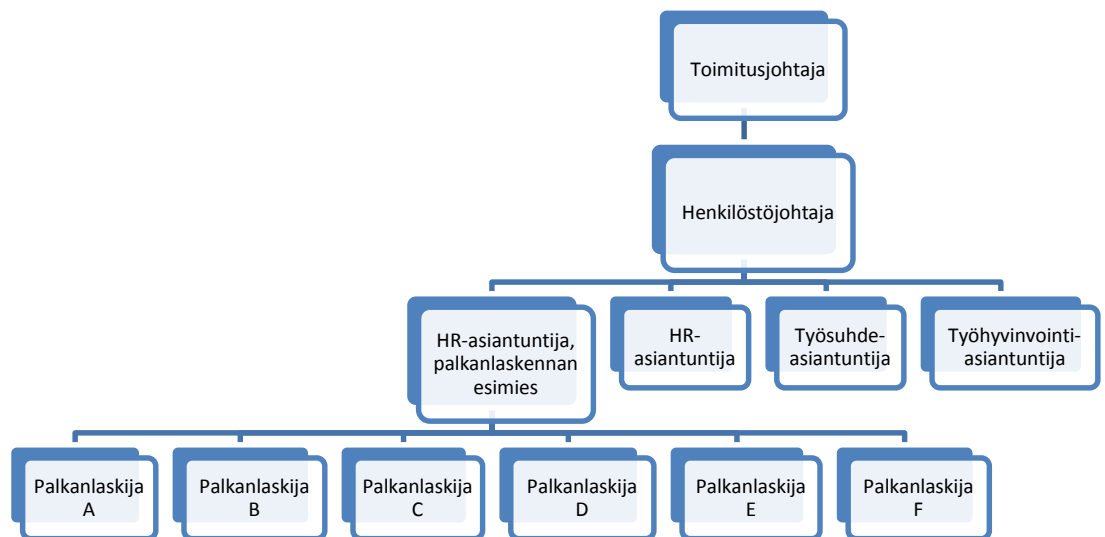
Työtyytyväisyyskyselyssä arvosana annetaan asteikolla 1–4, jolloin 1 on huonoin arvosana ja 4 paras arvosana. Kuviossa 7 näkyvät sekä vuoden 2015 tulos että myös kahden aikaisemman vuoden tulokset koskien perehdyttämistä. Harmaalla pystyviivalla on merkitty myös samalla alalla toimivien yritysten Suomen yleisnormi perehdyttämistä koskien vuodelta 2015. Vuonna 2015 perehdyttäminen uusiin työtehtäviin sai Osuuskauppa Hämeenmaalla arvosanaksi 2,83. Pudotusta aiempiin vuosiin on tullut muutamalla sadasosalla. Kaikkien kolmen vuoden arvosanat ylsivät kuitenkin Suomen yleisnormin yläpuolelle. Vuoden 2015 työtyytyväisyyskyselyn tuloksesta voidaan päätellä, että perehdyttämiseen ollaan Osuuskauppa Hämeenmaalla melko tyytyväisiä, mutta parannettavaa on.

4 PEREHDYTTÄMINEN OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN PALKANLASKENNASSA

Tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön toiminnallista osuutta. Toiminnallisen osuuden tavoitteena on palkanlaskijoiden kanssa käytyjen teema- ja haastattelujen pohjalta saada kuva palkanlaskennan perehdyttämisen etenemisestä ja perehdyttämiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluista saadun tiedon avulla luodaan palkanlaskennan perehdyttämisen etenemisestä kaavio ja avataan prosessin sisältöä vaihe vaiheelta. Lisäksi teema- ja haastattelujen tavoitteena on kerätä tietoa siitä, mistä asioista Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskijat toivovat materiaalia perehdyttämisen tueksi videotyökalua hyödyntäen. Perehdytysmateriaalin päivittämistä käsitellään luvussa 5.

4.1 Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskenta

Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskenta on osa Hämeenmaan henkilöstöhallintoa. Se toimii Osuuskauppa Hämeenmaan konttorilla Launeella Lahdessa. Tällä hetkellä palkanlaskennassa työskentelee yhteensä kuusi palkanlaskijaa. Viisi heistä on vakituisia, joista yksi on jäämässä perhevapaalle. Kuudes palkanlaskija on määräaikainen perhevapaan sijainen. Vuosittain henkilöstöhallinnon työtehtävissä työskentelee myös määräaikaisia kesätyöntekijöitä ja työharjoittelijoita. Alla oleva kuvio (Kuvio 8) havainnollistaa Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstöhallinnon rakennetta.



Kuvio 8. Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstöhallinto.

Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskijoiden työt on jaettu siten, että jokaisella on oma vastualueensa Hämeenmaan toimipaikoista. Palkanlaskijoiden työnjaot näkyvät tarkemmin alla olevassa taulukossa (Taulukko 2). Palkanlaskija F:llä ei näy vastuualuetta taulukossa, koska tutkimuksen teko hetkellä hän oli opintovapaalla.

Taulukko 2. Palkanlaskennan työnjako ja vastualueet 15.2.2016.

Palkanlaskija	Työnjako ja vastualueet
Palkanlaskija A	1 Prisma 4 ABC-liikennemyymälää ja 1 ABC-pesukatu 1 autokauppa 3 pub- ja a la carte -ravintolaa 1 Prisma Ravintolamaailma 2 hotellia
Palkanlaskija B	2 Kodin Terra 1 Sokos 1 Marks & Spencer 5 Emotion- myymälää 4 autokauppaa Konttorin ja hallinnon palkat
Palkanlaskija C	18 S-marketia 1 Sale 1 Prisma 4 ABC-liikennemyymälää ja 1 ABC-pesukatu
Palkanlaskija D	22 S-marketia 1 Prisma Ravintolamaailma 1 a la carte -ravintola 2 pub -ravintolaa Hämeenmaan Kiinteistöt Oy palkat
Palkanlaskija E	20 Salea 3 Prismaa 3 Prisma Ravintolamaailmaa 1 Goodman Ravintolamaailma 2 pub -ravintolaa Hämeenmaan HyviS Oy

Osuuskauppa Hämeenmaalla palkka määräytyy työehtosopimusten mukaisesti ja vastaa kunkin työntekijän alan työkokemusta ja koulutusta. Johdon ja joidenkin ylempien toimihenkilöiden työtehtävissä työskentelevien palkkaus perustuu kuitenkin sopimuspalkkaan. Työehtosopimuksia on aina noudatettava. Hämeenmaalla käytössä olevat työehtosopimukset ovat:

- Kaupan työehtosopimus (sovelletaan vähittäiskaupassa ja liikennemyymälöissä)
- S-ryhmän kaupan esimiesten TES
- Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva TES
- Autoalan toimihenkilöitä koskeva TES
- Autoalan kaupan ja konekorjaamoalan TES
- Parturi- ja kampaamoalan TES. (Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2016, 16.)

4.2 Aineiston hankinta

Tässä luvussa kerrotaan aineiston hankintamenetelmästä. Aineisto kerättiin viiden yksittäisen haastattelun perusteella, jotka käytiin Lahdessa Osuuskauppa Hämeenmaan konttorilla helmikuun lopussa 2016. Haasta-

teltaviksi valittiin kaikki palkanlaskijat lukuun ottamatta haastattelujen aikana opintovapaalla ollutta Palkanlaskija F:ää. Haastattelut tehtiin teema-haastatteluina, jolloin ne käytiin tiettyjä aihealueita, teemoja, noudattaen ja tilaa jäi tällöin myös avoimelle keskustelulle. Teema-haastatteluille on tyyppillistä, että teemat ovat samoja kaikissa haastatteluissa, mutta tässä opinnäytetyössä myös palkanlaskijan työkokemuksella oli vaikutusta tietyn yksittäisen teeman käsittelyyn. Teemat oli annettu haastateltaville etukäteen tiedoksi muutamaa päivää ennen haastattelujen suorittamista. Tällöin haastateltavat olivat ehtineet valmistautua haastatteluun, ja haastattelu-aika voitiin hyödyntää tehokkaasti. Ennen haastattelujen aloittamista jokaiselta haastatellulta kysyttiin ja saatiin lupa haastattelun nauhoittamista varten.

Taulukko 3. Haastattelujen aikataulu.

Haastateltava	Aika	Paikka
Palkanlaskija D	23.2.2016, klo 13.00–13.30	Päijänne 1- neuvottelutila, Osuuskauppa Hämeenmaan konttori
Palkanlaskija E	23.2.2016, klo 13.30–14.00	Päijänne 1- neuvottelutila, Osuuskauppa Hämeenmaan konttori
Palkanlaskija B	23.2.2016, klo 14.00–14.30	Päijänne 1- neuvottelutila, Osuuskauppa Hämeenmaan konttori
Palkanlaskija C	23.2.2016, klo 14.30–15.00	Päijänne 1- neuvottelutila, Osuuskauppa Hämeenmaan konttori
Palkanlaskija A	23.2.2016, klo 15.00–15.30	Päijänne 1- neuvottelutila, Osuuskauppa Hämeenmaan konttori

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin haastattelujen teemoja. Kaikissa haastatteluissa teemoina toistuivat palkanlaskennan perehdytysprosessi ja uusi perehdytysmateriaali. Näiden lisäksi yksittäisinä teemoina olivat haastateltavien omat roolit perehdytysprosessissa ja ne oli valittu sopiviksi jokaisen palkanlaskijan työkokemuksen ja taustan perusteella.

Ensimmäisessä kahdessa haastattelussa haastateltavina olivat Palkanlaskija D ja Palkanlaskija E. Palkanlaskija D:llä on työkokemusta Osuuskauppa Hämeenmaalta yli 10 vuoden ajalta, joista noin viisi vuotta palkanlaskennassa. Palkanlaskijana ollessaan Palkanlaskija D on ehtinyt tekemään lähes kaikkea autokaupan palkoista konttorin palkkoihin. Palkanlaskija E on aloittanut palkanlaskennassa vuoden 2006 maaliskuussa työharjoittelijana. Palkanlaskennasta työkokemusta on siis jo noin 10 vuoden ajalta erinäisissä työtehtävissä. Molempien tämänhetkiset vastualueet näkyvät tarkemmin yllä (Taulukko 2).

Sekä Palkanlaskija D:llä että Palkanlaskija E:llä on ollut taustallaan pitkältä poissaololta palaaminen. Haastattelujen teemaksi valikoitui sen vuoksi uudelleen perehdyttäminen ja asiat, jotka pitkältä poissaololta palaamisen jälkeen on otettava huomioon. Molempien kanssa kävimme läpi myös palkanlaskennan perehdytyksen kulkua. Lisäksi käsitelimme jokaisessa haas-

tattelussa teemana olevaa uutta perehdytysmateriaalia ja sen sisältöä. Alla teemat ovat vielä tarkemmin eriteltyinä ja näkyvät myös liitteessä 3:

Teemat:

Palkanlaskennan perehdytyksen kulku: mitä tehdään missäkin vaiheessa uuden työntekijän tullessa taloon palkanlaskijaksi.

Pitkältä poissaololta palaaminen: asiat, jotka vaativat uudeen perehdyttämistä ja joihin kiinnitettävä huomiota.

Uusi perehdytysmateriaali: kertaamista vaativat asiat uutta perehdytysmateriaalia hyödyntäen ja perehdyttämisen kehittäminen uuden materiaalin avulla.

Seuraavissa kahdessa haastattelussa haastateltiin Palkanlaskija B:tä sekä Palkanlaskija C:tä. Palkanlaskija B tuli palkanlaskentaan työharjoittelijaksi marraskuussa 2011. Alussa työnkuvaan kuuluivat palkanlaskennan sekä HR-tiimin avustavat työtehtävät. Palkanlaskija C:llä on työkokemusta Hämeenmaan palkanlaskennasta jo 26 vuoden ajalta. Työtehtävät ovat vuosien aikana kokeneet isojakin muutoksia laitteiden ja ohjelmistojen kehityksen myötä. Taulukko 2 kertoo molempien nykyiset vastualueet. Molemmat palkanlaskijat toimivat työnsä ohessa usein myös perehdyttämistehtävissä.

Haastattelujen teemoiksi valittiin perehdyttäjänä toiminen, perehdyttämisen kulku ja uusi perehdytysmateriaali. Haastatteluissa kartoitettiin mm. perehdyttämisen käytön ja perehdyttämisen toimivuutta, eli ajankäyttöä oman työn tekemiseen ja perehdyttävän opastamiseen. Lisäksi keskustelimme siitä, mikä ohjaa perehdyttämisen kulkua ja uusien asioiden käsittelyjärjestystä. Uuden perehdytysmateriaalin sisältö oli myös haastattelujen teemana ja tarkoituksena oli kartoittaa asioita, joihin materiaalia voidaan hyödyntää:

Teemat:

Palkanlaskennan perehdytyksen kulku: mitä tehdään missäkin vaiheessa uuden työntekijän tullessa taloon palkanlaskijaksi.

Perehdyttäjänä toimiminen: mikä perehdyttämistä ohjaa, perehdytyksen ajankäyttö, oman työn tekeminen perehdyttämisen ohessa, nykyinen perehdytysmateriaali perehdyttämisen tukena.

Uusi perehdytysmateriaali: asiat, joissa uutta materiaalia voidaan hyödyntää ja perehdyttämisen kehittäminen uuden materiaalin avulla.

Viimeisessä haastattelussa haastateltiin nykyisestä palkanlaskentatiimistä viimeisimpänä perehdytyksen läpikäynyttä Palkanlaskija A:ta. Palkanlaskija A on tullut Osuuskauppa Hämeenmaan konttorille vuonna 2011 ja vuoden 2013 syksyllä Palkanlaskija A siirtyi palkanlaskennan työtehtäviin. Nykyiseen vastuualueeseen kuuluu toimipaikkoja lähes jokaiselta toimialalta (Taulukko 2). Haastattelussa keskityttiin erityisesti haastateltavan omaan kokemukseen perehdyttämisestä. Haastatteluun sisältyi mm. kokemuksia perehdytyksen aikataulusta, menetelmistä ja asioista, jotka perehdytettävä koki hankalina. Haastattelussa käytiin läpi se, miten haastateltava itse perehdytettiin, eli millainen perehdytysprosessin kulku oli, ja miten perehdytystä seurattiin:

Teemat:

Perehdytyksen kulku: mitä tehtiin missäkin vaiheessa perehdyttämistä.

Oma kokemus perehdyttämisestä: ajankäyttö, materiaali, toimivuus, perehdytyksen seuranta ja arviointi (koska seurattiin ja millä tavalla?).

Uusi perehdytysmateriaali: asiat, joissa uutta materiaalia voidaan hyödyntää ja perehdyttämisen kehittäminen uuden materiaalin avulla.

4.3 Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vastaukset kahteen tämän opinäytetyön pääongelmista ja niiden alaongelmista. Pääongelmat ja alaongelmat olivat seuraavat:

Millainen on Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan perehdytysprosessi?

- Mikä merkitys perehdyttämisellä on Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennassa?
- Millaisia perehdytyskeinoja ja -malleja Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennassa käytetään?
- Millainen on Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan nykyinen perehdytysmateriaali?

Millä tavoin Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan perehdyttämisprosessia voidaan kehittää?

- Millaista materiaalia videointityökalulla voidaan luoda perehdyttämisen tueksi?
- Millä tavoin nykyisen perehdyttämisprosessin on mahdollista kehittyä uuden perehdyttämismateriaalin myötä?

Vastausten selvittäminen yllä esitettyihin kysymyksiin aloitettiin litteroimalla haastatteluissa nauhoitettu aineisto. Litterointi tarkoittaa tallennetun laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasanalta (Hirsjärvi, Re-

mes & Sajavaara 2004, 210). Litteroinnin jälkeen koko viidestä haastattelusta saatu aineisto jaoteltiin teema-alueiden mukaisesti eri osioihin aineiston tulkitsemisen ja analysoinnin helpottamiseksi.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksesta saadut tulokset. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimustulokset koskien Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan perehdytyksen etenemistä. Luvussa 4.3.2 keskitytään haastatteluissa esiin nousseisiin perehdyttämisen mahdollisiin kehittämiskohteisiin. Luvussa 5 käsitellään uuden perehdytysmateriaalin aiheita, jotka myös nousivat esiin haastatteluissa. Lisäksi käsitellään, miten uuden perehdytysmateriaalin teko toteutettiin, miten se tukee palkanlaskennan perehdyttämistä, ja mihin muuhun samankaltaista perehdytysmateriaalia voitaisiin Osuuskauppa Hämeenmaalla soveltaa. Luvussa 6 arvioidaan tässä opinäytetyössä tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.

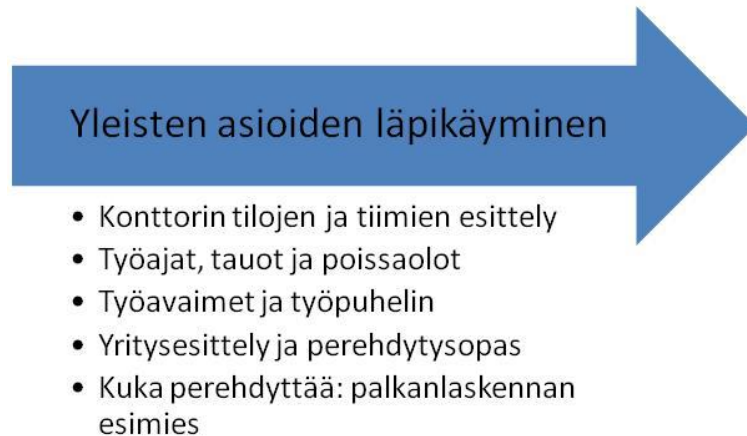
4.3.1 Palkanlaskennan perehdytysprosessi

Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennassa on ollut viime vuosina kahdentyyppistä perehdyttämistä. Perehdyttämisessä on erilaisiin perehdytysmalleihin viitaten sekä malliperehdyttämisen että laaturihdyttämisen piirteitä. Uudelle työntekijälle on voitu nimetä yksi perehdyttäjä tai toisessa tapauksessa perehdyttäminen on ollut kaikkien palkanlaskijoiden vastuulla. Perehdyttäjä on ollut yksittäinen ja nimetty sellaisissa tilanteissa, joissa palkanlaskija on esimerkiksi jäämässä pois työtehtävistään ja hänelle kuulunut vastuualue siirtyy uudelle palkanlaskijalle. Tällainen perehdyttäminen oli kyseessä, kun Palkanlaskija D oli jäämässä äitiyslomalle ja Palkanlaskija A tuli hänen sijaisekseen. Ennen Palkanlaskija D:n poisjääntiä palkanlaskijat A ja D olivat parin kuukauden ajan ehtineet yhdessä hoitaa Palkanlaskija D:n toimipaikkojen palkanlaskentaa, ja vastuuta oli vähitellen siirretty enemmän ja enemmän Palkanlaskija A:lle.

Haastatteluista kävi ilmi, että tällainen perehdyttämistilanne olisi palkanlaskijoiden mielestä ihanne. Yksittäisen perehdyttäjän nimeäminen on kuitenkin muussa tapauksessa harvemmin toteutettavissa, koska tällöin perehdyttäminen tulisi hoitaa omien töiden ohella ja se koetaan hankalaksi. Sen vuoksi esimerkiksi kesätyöntekijöiden perehdyttäminen on kaikkien palkanlaskijoiden vastuulla, jolloin yksittäistä nimettyä perehdyttäjää ei ole.

Perehdyttämisprosessilla ei tällä hetkellä ole yhtä selkeää, loogista järjestystä. Vaikka suunnitelmallisuus osittain puuttuukin, tulevat tietyt asiat kuitenkin aina ensimmäisinä eteen. Ensimmäisenä päivänä perehdyttäminen aloitetaan palkanlaskennassa selvittämällä yrityksen yleiset asiat palkanlaskennan esimiehen toimesta. Yleisiin asioihin kuuluvat mm. konttorin tilojen esittely, Osuuskauppa Hämeenmaan yritysesittely, työaikojen ja taukojen selvittäminen, avainten ja puhelimen saaminen ja esittely konttorilla työskentelevistä tiimien toimenkuvista. Heti perehdyttämisen alkuvaiheessa uusi työntekijä saa omakseen myös Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysoppaan, joka toimii tukena yleisiin työasioihin, kuten työsuhdeasioihin, yritysesittelyyn ja Hämeenmaan toimipaikkoihin liittyen. Perehdyttämisprosessin ensimmäisen päivän rakenne on kuvattu alla kuviossa 9.

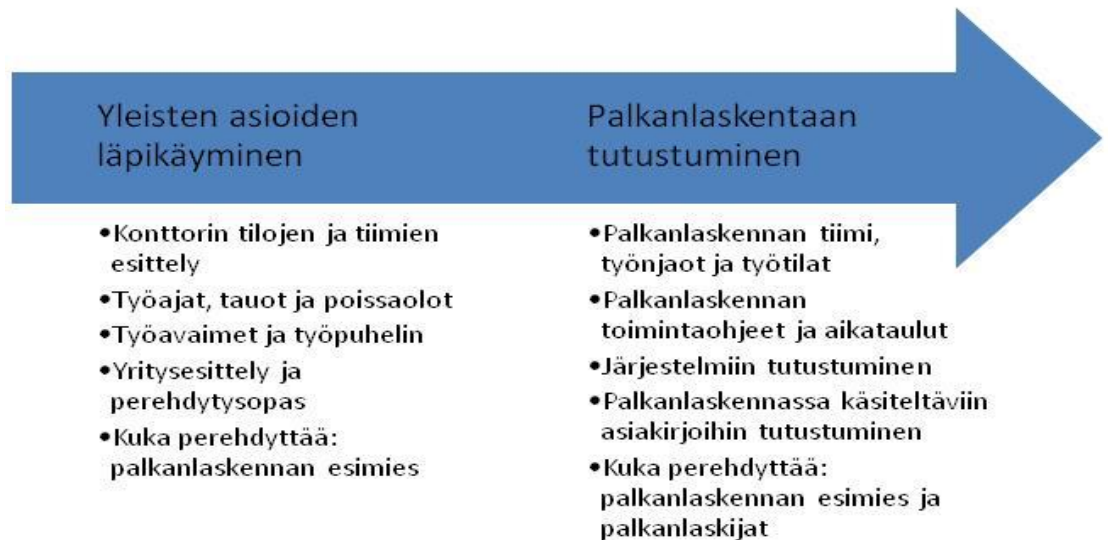
Seuraavat kaaviot 9–13 ovat opinnäytetyön kirjoittajan itse laatimia ja niiden sisältö on päätelty teemahaastatteluista saadun tiedon pohjalta.



Kuvio 9. Perehdyttämisen ensimmäinen päivä.

Yleisten asioiden jälkeen aloitetaan perehdyttäminen tulevista työtehtävistä. Perehdytettävälle esitellään mm. palkanlaskennan tiimi, palkanlaskijoiden työnjaot ja yleiset palkanlaskentaan liittyvät asiat, esimerkiksi palkanlaskennan toimintaohjeet, aikataulut, muut ohjeistukset ja mistä ne löytyvät. Tässä vaiheessa esitellään myös tuleva työpiste ja varmistetaan tietokoneelle tarvittavien käyttäjätunnusten toimivuus. Palkanlaskentatyössä olennaista on erilaisten järjestelmien hallinta ja järjestelmien välisten yhteyksien ymmärtäminen. Osuuskauppa Hämeenmaan järjestelmistä yleisimmin käytössä ovat Fenix, Hertta ja Maraplan. Fenix on järjestelmä palkanlaskentaa varten, Hertan kautta ylläpidetään Hämeenmaan henkilö- ja työsuhtetietoja ja Maraplan on järjestelmä työvuorosuunnittelun tueksi. Järjestelmiin tutustuttaminen aloitetaan siten, että palkanlaskennan esimies esittelee käytössä olevat järjestelmät ensin lyhyesti. Sen jälkeen palkanlaskennan tiimiläiset jatkavat järjestelmiin perehdyttämistä ensin helpompia työtehtäviä teettämällä. Ensimmäiset työtehtävät järjestelmiin liittyen ovat esimerkiksi sairaspöytäkirjojen kirjausta Fenix-järjestelmään ja koulutustietojen viemistä Hertta-järjestelmään.

Perehdyttämisprosessin alkupään työtehtävät liittyvät järjestelmäosaamisen lisäksi myös hahmottamiseen siitä, mitä papereita ja asiakirjoja palkanlaskennassa käsitellään, säilytetään ja kuinka ne asianmukaisesti ajan kuluessa hävitetään. Alkupään työtehtävät ovat esimerkiksi työsopimuksiin ja niiden liitteisiin tutustumista, verokorttien mapittamista ja jo päättyneisiin työsuhteisiin liittyvien papereiden arkistointia sähköiseen arkistointipalveluun Rondon. Haastattelujen perusteella sekä perehdytettävänä olleet että perehdyttäjät pitävät näitä ns. ”rutiinihommia” erittäin hyödyllisinä uuden työntekijän alkutaivalta ajatellen. Perehdytysprosessi etenee kuvion 10 mukaisesti.



Kuvio 10. Perehdyttämisprosessin alkuvaiheet.

Varsinaiseen palkanlaskennan työhön perehdyttäminen alkaa sen jälkeen, kun yleiset asiat niin yritykseen kuin palkanlaskentaankin liittyen on saatu perehdytettyä. Uusi työntekijä alkaa vähitellen esimerkiksi avaamaan palkanlaskentaan tulevaa postia ja tekemään postista tulleiden papereiden mukaisesti toimenpiteitä järjestelmiin. Toiset palkanlaskijat voivat kääntää ja lähettää kopioina osan sähköpostiviesteistään uudelle työntekijälle, joka tällöin näkee, mitä asioita sähköpostin välityksellä voidaan hoitaa ja miten sähköposteihin vastataan. Tämä edesauttaa sitä, että perehdytettävä alkaa myös itse kontaktoimaan Hämeenmaan toimipaikkoja sähköpostin ja puhelimen välityksellä palkanlaskentaan liittyvissä asioissa. Hän oppii ymmärtämään, mikä merkitys on palkanlaskennan ja toimipaikkojen esimiesten välisellä yhteistyöllä.

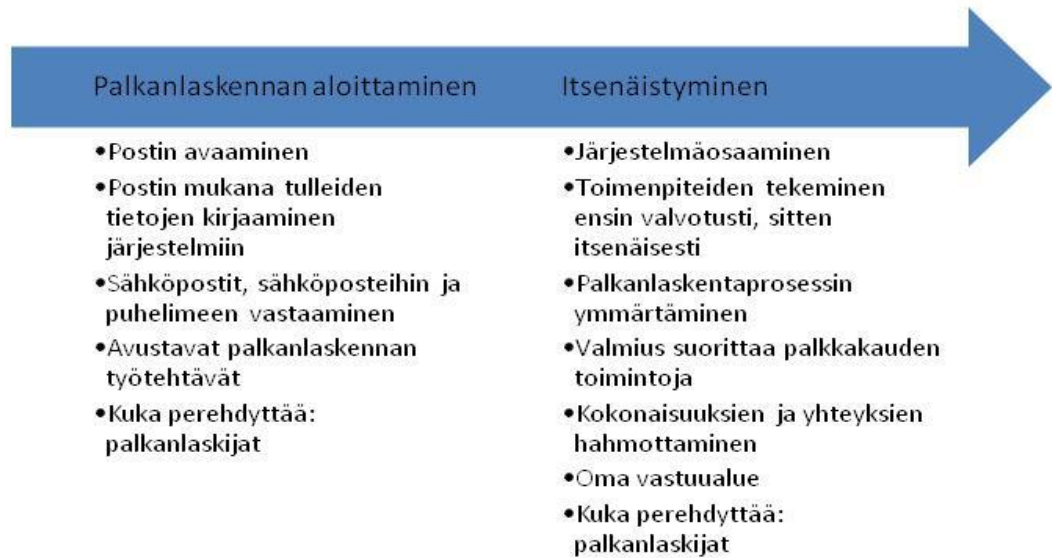
Perehdyttäminen etenee seuraavaksi sen mukaisesti, miten jokaisella palkanlaskijalla on antaa omista työtehtävistään jotakin uudelle työntekijälle (Kuvio 11). Työtehtävät vaihtelevat esimerkiksi sen mukaan, mitä papereita postin mukana palkanlaskentaan tulee, ja mitä töitä palkanlaskijat itse tekevät milläkin palkkakauden hetkellä. Työtehtäviä opetetaan uudelle työntekijälle myös sillä perusteella, mikä tuntuu juuri siihen hetkeen järkevältä ja sopivalta asialta perehdyttää. Asioiden perehdyttämiselle ei siis selkeän alun jälkeen ole määritelty tietynlaista järjestystä, ja tämä nousi myös haastatteluissa esiin pienenä negatiivisena asiana perehdytysprosessissa.



Kuvio 11. Prosessin eteneminen palkanlaskentaan tutustumisesta palkanlaskennan aloittamiseen.

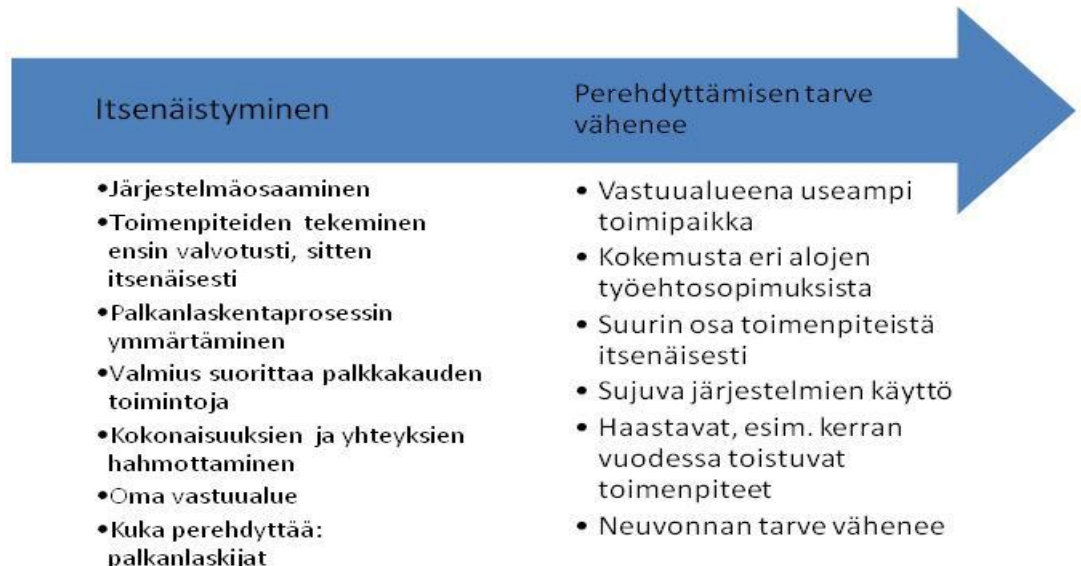
Avustavien palkanlaskennan töiden avulla uusi työntekijä oppii tekemään järjestelmiin usein toistuvia toimenpiteitä ja näin pystyy käyttämään järjestelmiä myös itsenäisesti. Itsenäisempään työskentelyyn siirrytään esimerkiksi siten, että uusi työntekijä seuraa ensin vierestä muutaman kerran palkanlaskijan tekemän toimenpiteen, kuten uuden työsuhteen avaamisen Hertta-järjestelmään. Sen jälkeen hän yrittää toistaa toimenpiteen itse palkanlaskijan valvoessa ja opittuaan sen, voi jatkossa suoriutua toimenpiteestä itsenäisesti. Haastatteluissa ilmeni, että itsenäisen työskentelyn aloittaminen riippuu paljon sekä uudesta työntekijästä että hänen toimenkuvastaan. Ei siis ole jotakin yhtä tiettyä ajankohtaa, jolloin työskentelyn on jo oltava itsenäistä.

Uuden työntekijän on tärkeää ymmärtää palkanlaskentaprosessi: mitä asioita tehdään alkukuusta ja mitä loppukuusta. Kokonaisuuksien ja yhteyksien hahmottamiseen voi kuitenkin mennä hetki aikaa. Kun uusi työntekijä sisäistää joka kuun alussa ja lopussa toistuvat toimenpiteet sekä työtehtävät ja on valmis suoriutumaan itsenäisesti palkkakauteen liittyvistä toiminnoista, kuten palkkakauden avauksesta, palkkatapahtumien kirjaamisesta, hinnoittelun tarkistuksesta ja palkkojen pankkiin siirroista, voidaan hänen vastuutaan kasvattaa. Tässä vaiheessa perehdyttämistä voi olla takana jo muutama kuukausi tai enemmänkin (Kuvio 12). Uuden työntekijän vastuualue on ensin pieni eli muutamia toimipaikkoja.



Kuvio 12. Itsenäiseen työskentelyyn siirtyminen.

Osaamisen karttuessa ja ajan kuluessa myös vastuualue vähitellen kasvaa. Kasvavaan vastuualueeseen kuuluu esimerkiksi toimipaikkoja eri TES:ien alaisuudesta, kuten sekä kaupan alan TES:iä että matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluja koskevaa TES:iä. On kuitenkin selvää, että edelleen itsenäisen työskentelynkin vaiheessa kysyttävää tulee ja opastusta tarvitaan. Perehdyttämisen tarve kuitenkin ajan kanssa vähenee, sillä eniten neuvontaa vaativat asiat, järjestelmien käyttö ja toimenpiteiden kirjaukset, ovat jo sujuvia. Perehdytysprosessin loppupäähän haastateltavat sijoittivat myös sellaisia asioita, jotka ovat hankalia ja esimerkiksi toistuvat vain kerran vuodessa (Kuvio 13).



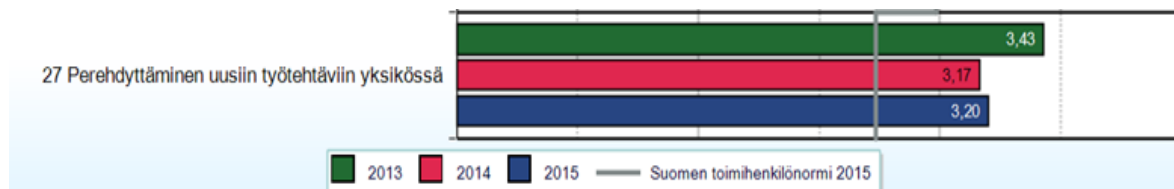
Kuvio 13. Itsenäisestä työskentelystä perehdytystarpeen vähenemiseen.

Haastattelujen tarkoituksena ja yhtenä opinnäytetyön alaongelmana oli selvittää myös Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan tämänhetkisen perehdytysmateriaalin tila. Palkanlaskennassa on ollut muutaman vuoden ajan käytössä uuden työntekijän perehdytyslista (Liite 4), joka toimii perehdyttämisen seurannan apuna. Listattuna on asioita, jotka uuden työntekijän kanssa olisi hyvä käydä läpi perehdyttämisen aikana. Listattujen asioiden läpikäymiselle ei ole määritelty tiettyä järjestystä. Sen tarkoituksena on lähinnä olla apuna perehdyttäjälle, joka voi listan avulla seurata jo läpikäytyjä ja vielä läpikäymättömiä asioita. Haastattelujen mukaan jossakin vaiheessa listaan oli merkitty sulkeisiin sen palkanlaskijan nimi, jonka vastuulla mikäkin listan asia oli perehdyttää. Tällä hetkellä listaan ei ole nimetty palkanlaskijoiden vastuita perehdyttämisestä.

Palkanlaskennassa on lisäksi käytössä lomake (Liite 5), jossa perehdyttävä voi itse arvioida omaa osaamistaan eri palkanlaskennan tehtävissä asteikolla 1–5. Lomake käydään läpi yhdessä esimiehen kanssa, jolloin molemmat osapuolet näkevät, mitä asioita olisi vielä hyvä kerrata. Perehdyttämisen seuranta suoritetaan myös esimiehen kanssa käytävien kehityskeskustelujen kautta. Lisäksi perehdyttämisen avuksi on koottu muutamia tietokoneelta löytyviä ohjeistuksia palkanlaskennan yhteiseen perehdytyskansioon.

4.3.2 Perehdytysprosessin kehittämiskohteet ja kehittämisehdotukset

Vuosittain toteutettavaan työtyytyväisyyskyselyyn osallistui syksyllä 2015 myös Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan tiimi. Perehdytystä koskevan kysymyksen tulokseksi saatiin seuraava lukema (Kuvio 14):



Kuvio 14. Työtyytyväisyys perehdyttämiseen palkanlaskennan yksikössä. (Lindroos, sähköpostiviesti 23.2.2016.)

Asteikko on jälleen sama kuin aiemmassakin työtyytyväisyyskyselyssä (Kuvio 7), eli arvosana annettiin väliltä 1–4. Kuten kuvio 14 nähdään, perehdyttämiseen oltiin vuonna 2013 hyvinkin tyytyväisiä arvosanan ollessa tuolloin 3,43. Huomionarvoista on se, että haastateltavien mukaan vuonna 2013 toteutettu Palkanlaskija A:n perehdytys oli perehdyttämisessä ihannetilanne, joten työtyytyväisyyskyselyn tulos puoltaa myös kyseistä mielipidettä. Vuonna 2014 tulos laski jonkin verran, mutta nousi jälleen vuoden 2015 kyselyssä saaden arvosanaksi 3,20. Yhteenvetona kolmen vuoden tulosten perusteella voidaan sanoa, että perehdyttämiseen ollaan tyytyväisiä. Jonkin verran on kuitenkin vielä matkaa parhaaseen mahdolliseen arvosanaan, joten seuraavaksi tarkastellaan haastateltajien mielipiteitä perehdyttämisprosessin kehittämisestä.

Haastattelujen perusteella yhtenä tämänhetkisen perehdytysprosessin ongelmana nähtiin perehdytysvastuu. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdyttämisen ollessa kaikkien vastuulla, lopputuloksena kukaan ei perehdytä. Yhden haastateltavan mukaan isoin vastuu perehdyttämisestä on tällöin niin sanotusti kilteimmällä, joka viitsii näyttää ja opastaa. Ilman vastuunjakoa muut voivat helpommin luistaa perehdyttämisestä. Yksin perehdyttäminen on kuitenkin raskasta, koska silloin omat työt voivat jäädä puolitiehen. Ajan puute onkin yksi isoimmista ongelmista perehdyttämisessä.

Haastateltavien mukaan perehdytysvastuu on selkeästi jaettava ja ennen kaikkea nimettävä useammalle. Ehdotuksena tehtiin, että jo olemassa olevaan perehdytyslistaan voisi jälleen lisätä esimiehen määräyksestä sen palkanlaskijan nimen, jonka vastuulla perehdytettävä asia on. Tällöin kaikki tietävät oman osuutensa ja vastuunsa perehdytysprosessista, mikä myös helpottaa perehdytystyötä. Vastuu perehdyttämisestä ei saa jäädä uuden työntekijän omille harteille niin, että hän itse muistaisi tai ymmärtäisi kysyä.

Toiseksi kehittämiskohteeksi nousi haastatteluissa esiin työn laadun tarkailu, mikä olisi otettava huomioon jo perehdyttämisvaiheessa. Tällä hetkellä perehdytyksen seurannan apuvälineenä on suurimmaksi osaksi vain perehdytyksen tarkistuslista ja sekin vain siltä osin, että seurataan asioiden läpikäymistä eikä juurikaan uuden työntekijän oppimista.

Kolmas kehittämiskohde liittyy myös vastuualueen nimeämiseen. Haastatteluissa ehdotettiin, että jollekin palkanlaskijoista nimettäisiin vastuu pitämään listaa muuttuneista asioista ja toimintatavoista. Lista olisi hyvä kirjata kaikki pienetkin jollain tavalla muuttuneet olennaiset asiat, kuten laitteet, järjestelmämuutokset ja muutokset esimerkiksi arkistointikäytännöissä. Tällä tavalla huomioitaisiin paremmin pidemmiltä poissaoloilta palaavia palkanlaskijoita. Lista käytäisiin läpi, kun työntekijää palaa poissaoloiltaan takaisin töihin. Tällöin välttyttäisiin myös erilaisilta virheiltä, sillä työntekijä ei muutokset tiedettyään tulisi takaisin töihin tekemään asioita väärin.

Neljäs kehittämiskohde on perehdytysmateriaali. Tämän hetkinen materiaali koostuu lähinnä yksittäisistä ohjeistuksista, joka ei haastateltavien mukaan ole kovinkaan hyvää eikä ajantasaista. Materiaalia kuvailtiin lisäksi vanhentuneeksi ja ”hätäpäissään tehdyksi”. Perehdytysmateriaali ei sellaisenaan ole toimiva, koska kenenkään vastuulla ei ole päivittää sitä. Toiveena oli, että päivittäminen saataisiin jonkin palkanlaskijan vastuulle. Perehdytysmateriaalia varten olisi hyvä perustaa tietokoneelle jokin konkreettinen kansio, joka olisi tukena sekä uudelle työntekijälle että perehdyttäjälle. Perehdytysmateriaalin sisällöksi toivottiin mahdollisimman paljon selkeitä ja perusteellisia ohjeita, jotka toisivat varmuutta työskentelyyn. Lisäksi toivottiin, että perehdytysmateriaalin avulla palkanlaskijoille saataisiin enemmän yhtenäisempiä toimintatapoja, sillä tällä hetkellä jokainen tekee asioita siten, mikä itselle sopii parhaiten ja perehdyttää uuden työntekijän myös sen mukaisesti. Perehdytysmateriaalin päivittämistä tarkastellaan seuraavassa luvussa 5.

5 PEREHDYTYSMATERIAALIN PÄIVITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään toiminnallisessa osuudessa suoritettujen haastattelujen tuloksia koskien uutta perehdytysmateriaalia. Teemahaastatteluihin yhden teeman tarkoituksena oli kartoittaa palkanlaskijoiden ideoita uuden perehdytysmateriaalin sisällöksi. Suurin osa ideoista liittyi palkanlaskennassa käytössä oleviin järjestelmiin ja sellaisiin toimenpiteisiin, jotka uudelle työntekijälle ensimmäisenä tulevat vastaan. Perehdytysmateriaalia päätettiin teemahaastattelujen pohjalta tehdä seuraavista aiheista:

- Fenix- palkanlaskentajärjestelmä
 - keskeytysten (esim. sairaspoissaolot) kirjaaminen
 - vähennysten (esim. ulosotot) kirjaaminen
 - ennakonpidätystietojen kirjaaminen.
- Hertta- henkilöstöjärjestelmä
 - uuden työsuhteen avaaminen järjestelmään
 - osoitteen/tilinumeron muutos.
- Maraplan- työvuorosuunnittelujärjestelmä
 - yleisimmät toiminnot.
- Palkkakauden toiminnot

5.1 Videotyökalun esittely ja perehdytysmateriaalin toteuttaminen

Perehdytysmateriaalia tehtiin uuden videotyökalun avulla, jonka toiminnan taustalla on suomalainen online-video-ohjelmistoyritys Dream Broker. Ohjelmisto Dream Broker Studio toimii pilvipalveluna, jolloin videoiden tuottamiseen ja muokkaamiseen voi osallistua jokainen yrityksen työntekijä. Yrityksen visiona ja missiona on uudistaa asiakkaiden viestintää ja oppimista videoiden avulla. (Dream Broker-yrityksen [www-sivut](http://www.dreambroker.fi) 2016.) Videotyökalu on otettu Osuuskauppa Hämeenmaan konttorilla käyttöön keuhällä 2015.

Perehdytysmateriaalin luomisessa on tärkeää kiinnittää huomiota suunnitteluun, videon pituuteen ja editointiin. Tavoitteena oli saada aikaan huolellista ja ajantasaista perehdytysmateriaalia, joka toimii apuna sekä uudelle työntekijälle että perehdytystyötä tekeväille. Perehdytysvideoiden tarkoituksena on saada perehdyttämiseen uudenlaista viestintää, toimia uuden työntekijän muistin ja oppimisen tukena sekä yhtenäistää palkanlaskennassa käytettäviä toimintatapoja.

Yllämainittujen aiheiden saamisessa perehdytysmateriaalin muotoon hyödynnettiin yhtä videotyökalun ominaisuutta eli kuvaruututallennusta. Seuraavat kuvat (Kuva 1 ja Kuva 2) ovat Dream Broker Studio-ohjelmistosta otettuja kuvakaappauksia, jotka havainnollistavat perehdytysmateriaalin tekoa ja videotyökalun toimintaa. Uuden perehdytysmateriaalin luominen on aloitettu opinnäytetyön tekijän toimesta maaliskuussa 2016, ja perehdytysmateriaalia on tarkoitus luoda enemmän kevään 2016 aikana palkanlaskennassa työskentelyn ohessa.

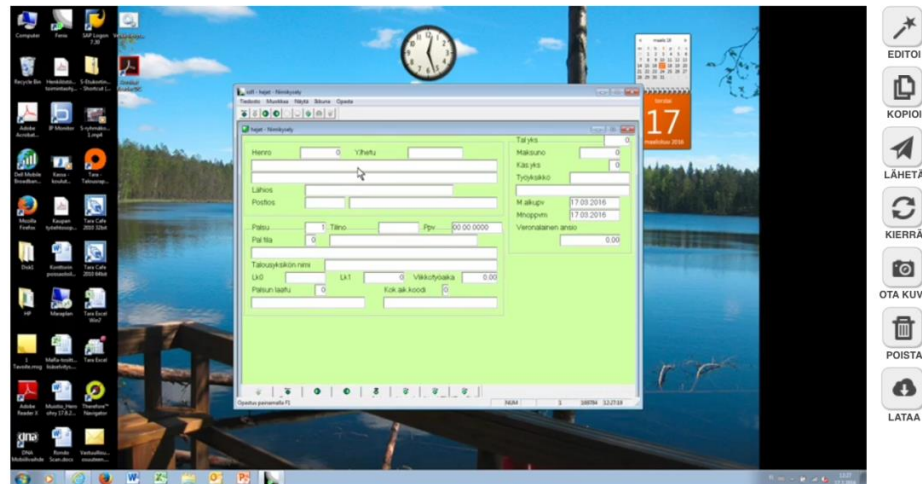
Kuva 1 on kuvakaappaus opinnäytetyön tekijän luomasta perehdytysvideosta, jossa aiheena on keskeytysten kirjaaminen palkanlaskentajärjestelmä Fenixiin. Kuten kuvasta näkyy, kuvaruututallennuksen avulla voi kuvata tietokoneen näytöllä tapahtuvaa toimintaa, esimerkiksi erilaisten järjestelmien käyttöä. Uusia videoita voi kuvata esimerkiksi samalla kun itse käyttää järjestelmää työssään, mikä säästää myös aikaa. Kuvaruututallennuksen jälkeen video on tärkeä viimeistellä editoimalla ja leikkaamalla ylimääräiset osuudet pois. Kuva 2 havainnollistaa videon editointimahdollisuuksia.



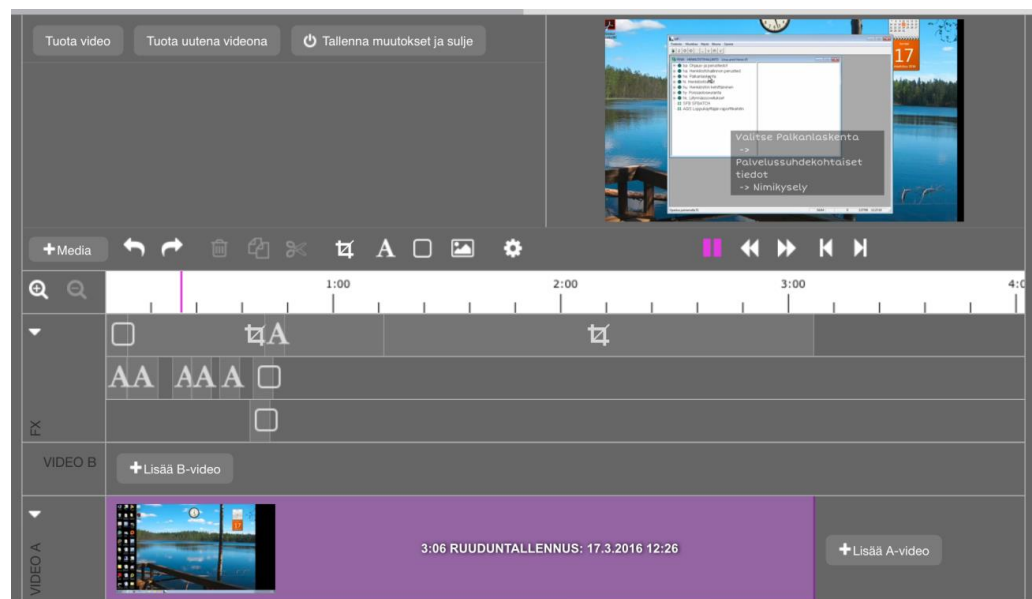
Ruuduntallennus: 17.3.2016 12:26

Luotu: 17.3.2016 12:26 Muokattu: 17.3.2016 12:26 Kuvakoko: 1920 x 1080 Pituus: 00:05:11

Katsonnat: 0 Tykkäyksiä: 0



Kuva 1. Kuvaruututallennus Fenix-palkanlaskentajärjestelmästä Dream Broker Studio-ohjelmiston avulla.



Kuva 2. Perehdytysvideon editointi Dream Broker Studio-ohjelmiston avulla.

Perehdytysvideon editointivaiheessa voidaan muokata videon pituutta, rajata videoitavaa aluetta ja lisätä videoon erilaisia tekstikenttiä, kuvia, korostusvärejä tai ääntä. Editointivaihe on tärkeä, sillä videoiden ei ole hyvä olla liian pitkiä, mutta niihin on sisällytettävä kaikki olennaiset asiat. Kuvan 2 oikeasta ylänurkasta nähdään, kuinka perehdytysvideoon on lisätty tekstikenttä selventämään videolla tapahtuvaa toimintaa. Editoinnin jälkeen perehdytysvideon voi heti jakaa eteenpäin muille, mikä tekee perehdyttämisestä nopeaa. Perehdytysvideoiden hyötynä on se, että uusi työntekijä voi esimerkiksi pysäyttää ja kelata perehdytysvideota tarvittaessa useampaankin kertaan ja verrata omaa tekemistään videolla esitettyyn toimintatapaan. Kertaaminen onnistuu omatoimisesti, jolloin myös perehdyttäjän aikaa säästyy, kun samaa asiaa ei tarvitse näyttää useaan kertaan.

5.2 Johtopäätökset ja soveltaminen

Johtopäätöksinä uuden perehdytysmateriaalin tuomista mahdollisuuksista voidaan esittää, että ne säästävät aikaa ja ohjaavat uutta työntekijää kohti itsenäistä työskentelyä. Perehdytysmateriaali on myös helposti saatavilla palkanlaskijan tärkeimmältä työvälineeltä, eli tietokoneelta. Uusi perehdytysmateriaali vastaa kahteen teemahaastatteluissa esiin nousseeseen perehdytykseen liittyvään ongelmaan: ajan rajallisuuteen ja olemassa olleen materiaalin toimimattomuuteen. Palkanlaskennan perehdytysprosessin etenemisestä luotua kaaviota tarkasteltaessa voidaan päätellä, että uuden perehdytysmateriaalin on mahdollista helpottaa uuden työntekijän siirtymistä itsenäiseen työskentelyvaiheeseen ja vähentää muiden palkanlaskijoiden neuvonnan tarvetta etenkin järjestelmiin liittyvissä asioissa jo aiemmin.

Perehdytysvideoiden toimivuus perehdytysmateriaalina vaatii muidenkin materiaalien tavoin säännöllisen päivityksen. Järjestelmiin tai toimintatapoihin tulevat muutokset voivat vaatia tällöin uuden videon työstämisen, jolloin päivitystarve voi olla tiheäkin ja päivittäminen voi olla työlästä. Perehdytysvideon kuvaaminen oman työn ohessa on vaivatonta, mutta editointiin olisi varattava oma aikansa.

Videotyökalu toimii tietokoneen lisäksi myös mobiililaitteilla. Kuvaruututallennuksen lisäksi videoita on mahdollista kuvata myös esimerkiksi puhelimen tai tabletin kameralla. Tämä mahdollistaa videoiden käytön perehdyttämisen apuna myös muissa Osuuskauppa Hämeenmaan toimipaikeissa. Market-toimialalla perehdytysvideoita voidaan soveltaa esimerkiksi ergonomiaan ja kassatyöskentelyyn liittyvissä asioissa.

6 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDIUS

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa riippumatta siitä, onko kyseessä laadullinen vai määrällinen tutkimus. Tutkimuksen luotettavuustarkasteluun liittyy kaksi mittaria, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja mittaustulosten toistettavuutta, eli jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin samat tulokset. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittaria sekä mittaamalla oikeita asioita. (Hirsjärvi ym. 2004, 216; Kananen 2014, 258, 260–262.)

6.1 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun edellytyksenä ovat ennakosuunnittelu, riittävä dokumentaatio ja valintojen sekä ratkaisujen perustelut. Luotettavuustarkasteluun on varauduttava jo työn suunnitteluvaiheessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus paranee, kun tutkimuksen kaikki vaiheet selostetaan tarkasti. (Kananen 2014, 267.)

Haastattelututkimuksessa haastateltavien henkilöiden, olosuhteiden ja haastatteluihin käytetyn ajan kuvaukset ovat ydinasioita. Dokumentaation avulla tutkimuksen lukija voi tarkastaa, mitä polkua pitkin ratkaisuun päädyttiin. Riittävä dokumentaatio ja eri vaiheissa tehtyjen ratkaisujen perustelut lisäävät työn uskottavuutta. (Hirsjärvi ym. 2004, 2017; Kananen 2014, 267–269.)

Yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on myös vahvistettavuus. Aineisto voidaan luetuttaa niillä henkilöillä, joita se koskee, esimerkiksi teemahaastatelluilla. Parhaassa tapauksessa teemahaastateltavat vahvistavat tutkimustuloksen ja tutkijan tekemät tulkinnat oikeiksi, jolloin tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava. Tilanne muuttuu ongelmalliseksi, jos teemahaastateltujen tulkinta poikkeaa tutkijan tekemistä tulkinnoista. Vahvistettavuuteen voidaan kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä johtopäätösten kuuluukin olla tutkijan tekemiä, ei tutkittavien. (Kananen 2014, 267–268.)

6.2 Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuusarviointi

Yllämainittuja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä tarkasteltaessa voidaan todeta, että tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus on luotettava. Tutkimusmenetelmän valintaan on esitetty pätevät perustelut ja tutkimuksen vaiheet on selostettu niin tarkasti kuin mahdollista. Tutkimuksen dokumentointi on riittävä, sillä haastateltavien henkilöiden taustat ja työnkuvat on esitelty, kuten myös kunkin haastattelun ajankohdat ja paikat. Teemahaastatteluihin valitut teemat olivat tarkoin harkittuja ja niiden avulla saatiin vastaukset ennalta esitettyihin tutkimuksen pää- ja aluongelmiin. Lisäksi opinnäytetyön tekijän saaman tutkimustuloksen vahvistivat oikeaksi kaksi teemahaastateltua tutkittavaa (Palkanlaskijat D ja E).

Voidaan myös olettaa, että uudestaan haastatteleamalla tutkimustulokset muodostuisivat tätä tutkimusta vastaavanlaisiksi.

Luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin otettava huomioon se, että tutkimuksen tekijänä oli aloitteleva tutkija, jolla ei ollut aiempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen teosta. Tutkimuksen tekijä oli kuitenkin ennen tutkimusta perehtynyt laadullista tutkimusta koskevaan kirjallisuuteen. Lisäksi tutkimuksen tekijä oli hyvin tutustunut perehdyttämiseen liittyvään teoriaan, mikä auttoi tutkimuksen valmistelutoimenpiteissä.

Myös opinnäytetyön teoriaosuus katsotaan luotettavaksi, sillä se koostui perehdyttämiseen ja henkilöstöasioihin liittyvästä kirjallisuudesta. Lähdeaineistoksi pyrittiin löytämään mahdollisimman tuoretta tietoa. Lisäksi teoriaosuus koostui perehdyttämistä koskevasta lainsäädännöstä, toimeksiantoyrityksen omista materiaaleista ja myös muutamista internet-lähteistä.

7 YHTEENVETO

Perehdyttäminen on lainsäädännön velvoittamaa toimintaa yrityksissä. Sen tärkeimpänä tehtävänä on saada uusi työntekijä tutuksi omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Perehdyttämisen pohjalta uusi työntekijä muodostaa ensivaikutelmansa koko organisaatiosta ja sen toiminnasta, joten perehdyttämisen merkitys näkyy myös organisaatioiden yrityskuvassa. Parhaimmillaan hyvin toteutettu perehdyttäminen saa aikaan motivoituneita, hyvinvoivia sekä ennen kaikkea yritykseen sitoutuneita ja osaavia työyhteisön jäseniä. Perehdyttämisen seuraaminen yhdessä työyhteisön avoimen, kannustavan ilmapiirin ja palautteenannon kanssa mahdollistavat myös perehdyttämisen kehittämisen tarvittaessa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen palkanlaskennassa ja perehdytysmateriaalin päivittäminen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa Hämeenmaa. Tarkoituksena oli tarkastella perehdyttämistä niin yleisestä kuin toimeksiantoyrityksen palkanlaskentayksikönkin näkökulmasta. Yleisen tarkastelun apuna käytettiin perehdyttämiseen ja henkilöstöasioihin liittyvää kirjallisuutta ja lainsäädäntöä. Osuuskauppa Hämeenmaan perehdyttämisen tarkastelun apuna käytettiin Hämeenmaan sisäistä materiaalia, kuten oppaita ja toimintaohjeita. Palkanlaskennan näkemykset perehdyttämisprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä saatiin teemahaastatteluja hyödyntämällä. Haastateltavina olivat viisi Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskijaa. Haastattelut tehtiin luottamuksellisesti yksilöhaastatteluina, joihin haastateltavat olivat saaneet etukäteen valmistautua siten, että käsiteltävät teemat oli annettu tiedoksi muutamaa päivää aiemmin.

Koska toiminnallisessa osuudessa hyödynnettiin teemahaastatteluja, oli tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaukset ennalta määriteltyihin opinnäytetyön pää- ja alaongelmiin. Tarkoituksena oli teemahaastatteluista saadun tiedon pohjalta laatia Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskennan perehdyttämisprosessin etenemisestä kuvaus ja avata prosessin eri vaiheiden sisältöä tarkemmin. Teemahaastatteluissa kartoitettiin myös perehdytysprosessin mahdollisia ongelmakohtia, joita voitaisiin kehittää tekemällä nykyiseen perehdyttämiskäytäntöön joitakin muutoksia haastatteluista saadun tiedon pohjalta. Tavoitteena oli tehdä Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskentaan uutta, ajantasaista perehdytysmateriaalia hyödyntämällä uutta videotyökalua. Perehdytysmateriaalin sisältö kartoitettiin niin ikään teemahaastatteluista saadun tiedon perusteella.

Tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut, sillä vastaukset asetettuihin kysymyksiin saatiin. Teemahaastatteluista saadun tiedon perusteella laadittiin palkanlaskennan perehdyttämisen etenemisestä kaavio ja löydettiin perehdytysprosessista muutamia kehitystä kaipaavia asioita, kuten perehdytysvastuu, työn laadun tarkkailu ja perehdytysmateriaali. Haastattelujen pohjalta luotu kaavio antaa oikean kuvauksen siitä, millä tavalla ja millä aikataululla palkanlaskennan asioiden ja töiden perehdyttäminen tällä hetkellä etenee. Perehdytysprosessista tehdyn tutkimuksen avulla saatiin selville, mitkä asiat perehdytysprosessissa ovat haasteellisia. Tutkimuksen tu-

loksia ja niiden pohjalta luotua kaaviota voidaan käyttää apuna palkanlaskennan perehdytysprosessin seurannassa ja kehittämisessä.

Toiminnallisessa osuudessa aloitettiin myös uuden perehdytysmateriaalin tekeminen. Perehdytysmateriaalin luomisessa otettiin käyttöön uudenlainen viestintä- ja toimintatapa, eli videot. Osuuskauppa Hämeenmaan palkanlaskentaan luotiin videotyökalua hyödyntämällä selkeää ja ajantasaista perehdytysmateriaalia, jonka tarkoituksena on olla apuna sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle. Videoiden käyttö perehdytyksen tukena auttaa uutta työntekijää kertaamaan asioita omatoimisesti ja tällä tavoin helpottaa itsenäiseen työskentelyyn siirtymistä. Niiden tekeminen onnistuu oman työn ohella, mikä tekee perehdyttämisestä myös nopeaa. Videoiden kautta voidaan myös esittää se toimintatapa, jota kunkin toimenpiteen suorittamisessa olisi suotavaa käyttää. Niiden avulla myös palkanlaskijoiden eri toimintatapoja voidaan yhtenäistää.

Perehdyttäminen videoita hyödyntäen ei ole vielä kovinkaan yleistä, mutta videotyökalun käytöllä ja sillä aikaansaadulla perehdytysmateriaalilla on potentiaalia myös muiden toimipaikkojen työtehtävien perehdyttämisessä Osuuskauppa Hämeenmaalla. Tämän tutkimuksen myötä jatkotutkimuksena voitaisiinkin selvittää, yleistyvätkö videomateriaalit Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytystyössä ja millä tavoin sekä uudet työntekijät että perehdyttäjät ovat hyötyneet niiden käytöstä.

Opinnäytetyöprojekti oli haastava ja mielenkiintoinen. Alkutaivalta hankaloitti alkuun pääsemisen vaikeus ja tutkimusongelmien asettaminen. Suunnitelmallisuuden merkitystä ei voinut missään vaiheessa korostaa liikaa. Opinnäytetyön tekeminen oli tärkeä kokemus myös oman oppimisen kannalta. Opinnäytetyön tekijä pääsi toteuttamaan laadullisen tutkimuksen ensimmäistä kertaa kokonaan yksin, mikä oli ajoittain haasteellista, mutta myös opettavaista.

Opinnäytetyöprojekti oli onnistunut, sillä halutut tavoitteet saavutettiin ja tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava. Opinnäytetyöstä on käytännön hyötyä myös toimeksiantoyritykselle. Toimeksiantoyritykseen luotiin uutta perehdytysmateriaalia osana opinnäytetyöprojektiä ja esitettiin kehitysehdotuksia haastatteluisissa esiin nousseisiin perehdyttämisen kehityskohteisiin. Kehitysehdotuksiksi tehtiin sellaisia asioita, jotka toimeksiantoyrityksessä voidaan heti ottaa käyttöön. Esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyslistan päivittäminen on jo aloitettu toimeksiantoyrityksessä tarkentamalla perehdyttämisen vastuunjakoa, työtehtäviä ja niiden aikataulutusta. Opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen ja vastaa omaa kiinnostusta, mikä toimi yhtenä motivaatiotekijänä opinnäytetyöprojektissa.

Opinnäytetyön teko pysyi melko hyvin aikataulussaan. Paremmalla ajan käytön suunnittelulla opinnäytetyö olisi voinut valmistua nopeamminkin. Toisaalta nyt aikaa jäi paljon eri vaiheiden suunnitteluun, mikä on opinnäytetyöprojektissa tärkeää. Yhteistyö toimeksiantoyrityksen kanssa sujui moitteettomasti, mikä oli suurena apuna opinnäytetyöprojektissa.

LÄHTEET

- Dream Broker Oy:n www-sivut. 2016. Viitattu 23.3.2016.
<https://dreambroker.com/fi/yritys>
- Eskola, A. 2007. Palkka – työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä – laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu- ja 187.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä nro 334/2007. 30.3.2007.
- Lindroos, S. 18.2.2016. Opinnäytetyöstä. Vastaanottaja Reetta Alaspää. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 24.2.2016.
- Lindroos, S. 23.2.2016. Opinnäytetyöstä. Vastaanottaja Reetta Alaspää. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 25.2.2016 ja 9.3.2016.
- Nikula, S. 2015. Osaamisen kehittäminen. Osuuskauppa Hämeenmaan sisäinen toimintaohje.
- Opetushallitus. 2012. Opetustoimen turvallisuusopas. Viitattu 27.1.2016.
http://www.oph.fi/opetustoimen_turvallisuusopas/saadospurusta/tyoturvaluuslaki
- Osuuskauppa Hämeenmaa. 2016. Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas.
- Pokela, A. 2016. Tilinpäätöstiedote: Ruokakaupan asiakasmäärät selvässä kasvussa. Osuuskauppa Hämeenmaan tilinpäätöstiedote 2015.
- Räsänen, A. 29.2.2016. Tilinpäätöstiedote, Hämeenmaa. Vastaanottaja Reetta Alaspää. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 29.2.2016.

Räsänen, A. 2.3.2016. Opinnäytetyöhön liittyen. Vastaanottaja Reetta Alaspää. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 3.3.2016.

Räsänen, A. 11.4.2016. Opinnäytetyön liitteet. Vastaanottaja Reetta Alaspää. [Sähköpostiviesti]. Viitattu 12.4.2016.

S-kanavan www-sivut. 2015. Viitattu 1.12.2015 ja 27.1.2016.

<https://www.s-kanava.fi/web/s/ajankohtaista>

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriön verkkojulkaisu. 2015. Työsopimuslaki - työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan. Viitattu 27.1.2016.

https://www.tem.fi/files/26154/2_2015_Tyosopimuslaki_01072015.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriön verkkojulkaisu. 2014. Yhteistoimintalaki - neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä. Viitattu 27.1.2016.

https://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki_fi_21012014.pdf

Työsopimuslaki nro 55/2001. 26.1.2001.

Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. n.d. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 4.12.2015.

www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Työturvallisuuslaki nro 738/2002. 23.8.2002.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Haastattelut

Palkanlaskennan esimies. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 20.10.2015.

Palkanlaskija A. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 23.2.2016.

Palkanlaskija B. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 23.2.2016.

Palkanlaskija C. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 23.2.2016.

Palkanlaskija D. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 23.2.2016.

Palkanlaskija E. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 23.2.2016.

OSUUSKAUPPA HÄMEENMAAN TOIMINTA-ALUE



S-RYHMÄN ALUEOSUUSKAUPAT

HELSINKI

Helsingin Osuuskauppa Elanto

JOENSUU

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

JYVÄSKYLÄ

Osuuskauppa Keskimaa

KAJAANI

Osuuskauppa Maakunta

KIRKKONUMMI

Osuuskauppa Varuboden-Osla
Handelslag

KOKKOLA

Osuuskauppa KPO

KOUVOLA

Kymen Seudun Osuuskauppa

KUOPIO

Osuuskauppa PeeÄssä

KUUSAMO

Koillismaan Osuuskauppa

LAHTI

Osuuskauppa Hämeenmaa

LAPPEENRANTA

Etelä-Karjalan Osuuskauppa

MIKKELI

Osuuskauppa Suur-Savo

NURMES

Jukolan Osuuskauppa

OULU

Osuuskauppa Arina

PORI

Satakunnan Osuuskauppa

RAUMA

Osuuskauppa Keula

SALO

Suur-Seudun Osuuskauppa

SEINÄJOKI

Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa

TAMPERE

Pirkanmaan Osuuskauppa

TURKU

Turun Osuuskauppa

TEEMAHAASTATTELUIJEN RUNGOT

Palkanlaskija A:n teemahaastattelu

Teemat:

Perehdytyksen kulku: mitä tehtiin missäkin vaiheessa perehdyttämistä.

Oma kokemus perehdyttämisestä: ajankäyttö, materiaali, toimivuus, perehdytyksen seuranta ja arviointi (koska seurattiin ja millä tavalla?).

Uusi perehdytysmateriaali: asiat, joissa uutta materiaalia voidaan hyödyntää ja perehdyttämisen kehittäminen uuden materiaalin avulla.

Palkanlaskija B:n ja C:n teemahaastattelu

Teemat:

Palkanlaskennan perehdytyksen kulku: mitä tehdään missäkin vaiheessa uuden työntekijän tullessa taloon palkanlaskijaksi.

Perehdyttäjänä toimiminen: mikä perehdyttämistä ohjaa, perehdytyksen ajankäyttö, oman työn tekeminen perehdyttämisen ohessa, nykyinen perehdytysmateriaali perehdyttämisen tukena.

Uusi perehdytysmateriaali: asiat, joissa uutta materiaalia voidaan hyödyntää ja perehdyttämisen kehittäminen uuden materiaalin avulla.

Palkanlaskija D:n ja E:n teemahaastattelu

Teemat:

Palkanlaskennan perehdytyksen kulku: mitä tehdään missäkin vaiheessa uuden työntekijän tullessa taloon palkanlaskijaksi.

Pitkältä poissaololta palaaminen: asiat, jotka vaativat uudelleen perehdyttämistä ja joihin kiinnitettävä huomiota.

Uusi perehdytysmateriaali: kertaamista vaativat asiat uutta perehdytysmateriaalia hyödyntäen ja perehdyttämisen kehittäminen uuden materiaalin avulla.

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYSLISTA

Uuden työntekijän perehdytyslista / palkanlaskenta

Yleistä

- | | |
|--|--------------------------|
| Konttorilla ”kierrätys” & sosiaalitulojen näyttö | <input type="checkbox"/> |
| Avaimen tilaus & haku, kulunvalvonta | <input type="checkbox"/> |
| Työajat ja tauot | <input type="checkbox"/> |
| Yrityksen yleisesittely | <input type="checkbox"/> |
| Perehdytysopas | <input type="checkbox"/> |
| Tiimin toimenkuvien läpikäynti | <input type="checkbox"/> |
| Verkkoperehdytys | <input type="checkbox"/> |
| Salassapitoasiat & papereiden tuhoaminen asianmuk. | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstötoimintojen toimintaohjeet | <input type="checkbox"/> |
| Sintra (FenixHehan osio) | <input type="checkbox"/> |

Palkanlaskentaan liittyvät asiat

- | | |
|--|--------------------------|
| Asiakirjojen mapittaminen | <input type="checkbox"/> |
| Asiakirjojen arkistointi Rondon & päivitys | <input type="checkbox"/> |
| Palkanlaskennan aikataulut | <input type="checkbox"/> |
| Työtodistusten kirjoittaminen | <input type="checkbox"/> |
| Palkkatodistusten laatiminen | <input type="checkbox"/> |

FENIX

Keskeytystietojen ylläpito

- | | |
|--|--------------------------|
| Sairaslomien päivittäminen Fenixiin / lyhyet | <input type="checkbox"/> |
| Sairaslomien päivittäminen Fenixiin / pitkät | <input type="checkbox"/> |
| Vuosilomien tallennus Fenixiin | <input type="checkbox"/> |
| Muiden pitkien poissaolojen tallennus Fenixiin | <input type="checkbox"/> |

Vähennystietojen ylläpito

- | | |
|--|--------------------------|
| Ulosottojen tallennus vähennyksiin | <input type="checkbox"/> |
| Ay-jäsenmaksutietojen tallennus vähennyksiin | <input type="checkbox"/> |

Verokorttitietojen ylläpito

Uusien verokorttien tallennus Fenixiin

Muutosverokorttitietojen tallennus Fenixiin

Lomanansainta / lomapalkkatilaston tarkistus

Lomakertymätietojen tarkistus & korjaus

Muut

Palkkakortin kysely

Henkilötietojen avaus / tarkistus / korjaus

Palkanmaksu S-tilille

Paperinen palkkalaskelma

Palkkatapahtumien kirjaus

Hinnoittelun tarkistus & korjaukset

Palkkakauden toiminnot

(avaus, tuntien poiminnat, pankkiin siirrot, yms.)

Kilometrikorvausten ja päivärahojen käsittely

Tyel-tietojen ylläpito / korjaus

Sairaspäiväraahakemusten tekeminen Kelaan

Tapaturmavakuutuksen käyttöohje

Tapaturmahakemuksen täyttö Tapiolaan

Osuuskauppatuki ja osasairauspäiväraha asiat

Kuukauden vaihteen toiminnot

HERTTA

Uuden henkilön avaus Herttaan

Koulutus- ja työhistoriatietojen ylläpito

Pätevyyksien & viranomaistietojen ylläpito

Työsopimuksen muutos Herttaan

Lomakkeen tulostus Hertasta

Hertan portaaliin tutustuminen

Tutustu työelämään –harjoittelijoiden avaus portaalissa

Palvelusvuosikortusten tekeminen

Boa-liittymä

MARAPLAN

Henkilötietojen ja työsuhtetietojen tarkistus

Muut listat -toiminnalla käyttöoikeuksien anto

Työvuorolista -raportin ajo MaraPlanista

Palkkahallinnon viikkotyötunnit -raportin ajo

Lista- / Janat -näyttö

Tempus-tietojen vienti MaraPlaniin

TEMPUS

Yleisesittely

PALKANLASKENNAN OSAAMISEN ARVIOINTI

Palkanlaskennan osaamiset		
Tehtävän kuvaus	Arvio	asteikolla 1-5
Kaupan alan tes ja palkanlaskenta, palkanlaskennassa vaadittavat taidot		
Mara tes ja palkanlaskenta, palkanlaskennassa vaadittavat taidot		
Autokaupan tes ja palkanlaskenta, palkanlaskennassa vaadittavat taidot		
Konttori ja hallinto ja palkanlaskenta		
Fenix-osaaminen		
Hertta-osaaminen (Gui)		
Hertta -korjausten tekeminen Guihin		
Hertta-osaaminen (portaali)		
Hertta-raportointi		
Rondo-osaaminen, asiakirjojen ajo ja haku arkistosta		
Rondo-skannaus -osaaminen		
MaraPlanin perusosaaminen		
Mehiläisen Extranet -osaaminen		
Kela-hakemusten käsittely		
Osuuskauppatuet ja osasairauspäiväraha-asiat, niiden käsittely palkanlaskennassa		
Työenkien ja liikunta-/kulttuurisetelien, yms. käsittely palkanlaskennassa		
Perhevapaa -osaaminen palkanlaskennan tarpeisiin		
LähiTapiolan hakemusten käsittely, tapaturma-asioissa		
Asiakaspalvelu puhelimesa ja muutenkin		
Lait (vuosiloma- , työaikalaki, työsopimuslaki), palkanlaskennan tarpeisiin riittävä taso		
Verotukseen liittyvät osaaminen, palkanlaskennan tarpeisiin nähden		
Palkankorotusajot (yleiskorotusten teko ja tarkistus)		
Kuukauden vaihteen ajot		
Vuoden vaihteen ajot		
Palkkatilastot (esim. autokaupan tilastot)		
Eläkelaskelmat, palkanlaskennasta annettavat todistukset		
Liittoihin annettavat todistukset		
Koulutusrahastoihin, ym. annettavat työsuhde- ja palkkatodistukset		
Tara-siirtojen ajot MaraPlanista Taraan		
Kirjanpidon virheiden selvittelyt (jos kirjanpitoajo tökkää)		
Yhtiöiden väliset laskutukset sekä ulkoiset laskut		
Sisäiset siirrot S-ryhmän sisällä		
Tulospalkkioiden laskeminen		
Työtodistusten tekeminen		
Palkkatodistusten tekeminen		
Hero-perusosaaminen		
Dooris-perusosaaminen		