

## **Uuden perehdytysmallin kokemukset ja toiminnallisuus Osuuskauppa Varuboden-Oslassa**

Roosa Silventoinen



<b>Tekijä(t)</b> Roosa Silventoinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Uuden perehdytysmallin kokemukset ja toiminnallisuus Osuuskauppa Varuboden-Oslassa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 38 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko osuuskauppa Varuboden-Oslan uusi perehdytysmalli uusien työntekijöiden mielestä toimiva. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Osuuskauppa Varuboden-Oslalle. Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag on Uudellamaalla ja Ahvenanmaalla toimiva S-ryhmään kuuluva itsenäinen alueosuuskauppa.</p> <p>Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla tuetaan uuden työn tai uuden työtehtävän saanutta henkilöä työsuhteen alussa. Osuuskauppa Varuboden-Osla näkee perehdytyksen kriittisen tärkeänä menestymisen kannalta. Perehdytyksen aikana työntekijälle tulee syntyä tunne siitä, että hän on tervetullut, että hän viihtyy, ja hän saa kaiken tarpeellisen tiedon onnistuakseen työssään. Lisäksi perehdytyksellä halutaan varmistaa hyvä asiakaskokemus. Tämän takia on erityisen tärkeää, että perehdytysmalli on toimiva.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu perehdytyksen käsitteestä, perehdytyksen eri toimintamalleista, osaamisen huomioinnista perehdytyksessä, perehdyttämisen suunnittelusta, sekä perehdyttämishjelman- ja prosessin läpi käymisestä. Tietoperusta on kerätty monipuolisesti alan kirjallisuudesta sekä luotettavista internetistä-lähteistä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osa koostuu kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta. Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin kesällä 2019 aloittaneille uusille kesätyöntekijöille. Vastauksia kyselyyn saatiin 37. Tutkimuksen avulla saatiin käsitys siitä, miten uudet työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen, ja onko se ollut heidän mielestään toimiva.</p> <p>Opinnäytetyön teorian pohjalta sekä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella osuuskauppa Varuboden-Oslan perehdytysmalli on suurilta osin toimiva, mutta joillakin osa-alueilla vaaditaan parannusta. Esimiesten tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota perehdytysmallin läpiviemiseen sekä siihen, että kaikki uudet työntekijät osallistuvat keskitettyyn perehdytykseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, työnopastus, uusi työntekijä, perehdytysmalli	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimus .....	2
1.2	Työn rakenne .....	2
2	Perehdytys .....	3
2.1	Perehdytyksen toimintamallit .....	5
2.2	Osaamisen ja oppimisen huomiointi perehdytyksessä .....	6
2.3	Perehdyttämisen suunnittelu .....	8
2.4	Perehdyttämishjelma .....	10
2.5	Perehdytysprosessi .....	11
3	Varuboden-Oslan uusi perehdytysmalli .....	15
3.1	Keskitetyn perehdytyksen 1. päivä (etäpäivä) .....	15
3.2	Keskitetyn perehdytyksen 2. päivä (teoria + hyllytys) .....	16
3.3	Keskitetyn perehdytyksen 3. päivä (kotiyksikköpäivä) .....	16
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus .....	17
4.1	Osuuskauppa Varuboden-Osla .....	18
4.2	Tutkimusongelma .....	20
4.3	Tutkimusmenetelmä .....	21
4.4	Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu .....	22
5	Tutkimustulokset .....	23
6	Johtopäätökset .....	33
7	Oman oppimisen arviointi ja tutkimuksen luotettavuus .....	36
7.1	Oma oppiminen .....	36
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	37
	Lähteet .....	39
	Liitteet .....	41
	Liite 1. Kyselylomake .....	41

# 1 Johdanto

Työntekijöiden perehdytys on yksi tärkeimmistä toimista, joita yritys voi tehdä toimintansa edistämiseksi. Kun työntekijä perehdytetään kunnolla, virheet vähenevät ja työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaasti mahdollisimman pian aloittamisen jälkeen. Perehdytyksen tarvitsee uutena yritykseen tuleva työntekijä, mutta myös sellainen työntekijä, joka vaihtaa työtehtäviään yrityksen sisällä tai tulee takaisin esimerkiksi äitiyslomalta. (Työturvallisuuskeskus 2019a.)

Perehdyttämistä on hyvä suunnitella yrityksessä ennen uuden työntekijän saapumista. Oikeastaan perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun mietitään uuden työntekijän osaamisvaatimuksia ja työtehtäviä. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon perehdytyksen toimintamalli, osaamisalueet, perehdytysprosessin eteneminen ja työntekijän omat valmiudet työntekoon. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Osuuskauppa Varuboden-Oslalle. Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag (jäljempänä VBO) on Uudellamaalla ja Ahvenanmaalla toimiva S-ryhmään kuuluva itsenäinen alueosuuskauppa. S-ryhmä on suomalainen osuustoiminnallinen kaupanalan yritysryhmä. S-ryhmä toimii päivittäis- ja käyttötavarakaupassa, hotelli- ja ravintola-alalla, liikennemyymälä- ja polttoainekaupassa ja autokaupassa. (Varuboden-Osla 2019.)

Valitsin tämän aiheen, koska olin itse ennen Osuuskauppa Varuboden-Oslalla töissä, ja kävin itse vanhanmallisen perehdytyksen, jonka aikana huomasin, että perehdytyksessä on parannettavaa. Tutkimalla uuden perehdytysmallin toimintaa, halusin tietää, onko perehdytys nykyisin toimivampi. Olen itse myös kiinnostunut perehdytyksen toimivuudesta, ja miten sitä voitaisiin työpaikoilla parantaa. Monessa yrityksessä perehdytys on hoidettu erittäin huonosti tai ainakin siinä on parannettavaa. Huono perehdytys taas johtaa siihen, että työntekijä ei pääse sisälle yrityksen toimintaan eikä omiin työtehtäviinsä, mikä voi pahimmassa tapauksessa johtaa virheisiin, ja aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia korkean työntekijöiden vaihtuvuuden myötä. Huono perehdytys myös aiheuttaa työntekijälle ylimääräistä stressiä.

## 1.1 Tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on: onko uusi perehdytysmalli uusien työntekijöiden mielestä toimiva. Alaongelmat ovat: onko uusi perehdytysmalli parantanut uusien työntekijöiden valmiutta työskennellä ja miten perehdytystä voisi vielä kehittää.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko VBO:n uusi perehdytysmalli uusien työntekijöiden mielestä toimiva. VBO näkee perehdytyksen kriittisen tärkeänä menestymisen kannalta. Perehdytyksen aikana työntekijälle tulee syntyä tunne siitä, että hän on tervetullut, että hän viihtyy, ja hän saa kaiken tarpeellisen tiedon onnistuakseen työssään. Lisäksi perehdytyksellä halutaan varmistaa hyvä asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen pitää olla miellyttävä, kohtasi asiakas sitten uuden tai kauemmin talossa olleen asiakaspalvelijan. Tutkimus on relevantti, koska se antaa tärkeää tietoa yritykselle siitä, miten työntekijät ovat perehdytyksen kokeneet.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus on empiirinen tutkimus, joka tarkoittaa havainnointiin tai mittaamiseen perustuvaa tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus selvittää vastauksia kysymyksiin: Mikä, missä, paljonko ja kuinka usein? Sen tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä ja vallitsevaa tilannetta numeeriseen tietoon pohjautuen. Tutkimus toteutettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Osuuskauppa Varuboden-Oslalla kesällä 2019 aloittaneille työntekijöille lähetettiin kyselylomake perehdytyksen toimivuuteen liittyen. Kyselyyn saatiin vastauksia 37.

## 1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyön tietoperustassa käydään ensin läpi perehdytyksen teoriaa, perehdytyksen eri toimintamalleja, osaamisen huomiointia perehdytyksessä, perehdyttämisen suunnittelua ja perehdytysohjelman tekoa sekä käydään läpi perehdytysprosessia. Sen jälkeen luvussa kolme käydään läpi Osuuskauppa Varuboden-Oslan uusi perehdytysohjelma, ja mitä se pitää sisällään. Opinnäytetyön empiirinen osa koostuu luvuista neljä ja viisi, joissa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, tutkimusongelmasta ja aineistonkeruusta sekä analysoidaan tutkimusmenetelmät. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset kerrotaan kappaleessa kuusi. Kappaleessa seitsemän tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä kirjoittajan omaa oppimista.

## 2 Perehdytys

Uuden työn tai tehtävän saanut henkilö ei enää nykymaailmassa pärjää pelkällä työhön opastuksella, vaan laajempi perehdytys on tarpeen. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla tuetaan uuden työn tai uuden työtehtävän saanutta henkilöä työsuhteen alussa. Työnopastuksen jälkeen työntekijä hallitsee työtehtävän, työssä käytettävät koneet ja työvälineet sekä osaa toimia poikkeustilanteissa. (Työturvallisuuskeskus 2019a.)

Perehdytyksen tavoitteena on, että tulokas pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työssään ja pystyy mahdollisimman nopeasti toimimaan työssään itsenäisesti (Joki 2018). Perehdytys on tarpeen, kun työntekijä aloittaa uutena työpaikassa, mutta myös silloin kun työntekijä vaihtaa työtehtäviään yrityksen sisällä, nykyiset työtehtävät muuttuvat tai työn laadussa ilmenee puutteita (Työturvallisuuskeskus 2019b).

Perehdytys auttaa perehdytettävää tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen, liikeidean, tavat, kollegat, asiakkaat sekä omaan työhönsä liittyvät tavoitteet ja odotukset. (Kupias & Peltola 2009, 18-19.) Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii myös tekemään työtehtävänsä oikein, minkä seurauksena virheet vähenevät eikä työyhteisön aikaa ei kulu virheiden korjaamiseen. Riski virheiden tekemiseen hälvenee heti alkutaipaleella, kun työntekijä tuntee saavansa tarvittavan opastuksen työhönsä, ja näin ollen saa varmemman otteen työntekoon. (Joki, 2018.)

Perehdytyksessä on myös tärkeää kertoa heti alussa uudelle työntekijälle työsuhteeseen, sen säännöksiin ja periaatteisiin liittyvät asiat. Näitä ovat esimerkiksi palkanmaksupäivä sekä muut palkanmaksuun liittyvät asiat, työaika, vastuut, tietoturva-asiat, ruokailukäytännöt, tauot ja työterveyshuolto. (Viitala 2013.)

Perehdyttäjän tehtävä on antaa perehdytettävälle tarpeeksi selkeitä ohjeita, muistaa, että ihmiset oppivat eri tavalla, ohjata tekemään laadukasta työtä, ohjata käyttämään oikeita työmenetelmiä, kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja osata antaa rakentavaa palautetta. Hyvän perehdyttäjän on ennen kaikkea oltava ammattitaitoinen ja motivoitunut opettamaan. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 12-13.)

Työnantajilla on monia syitä perehdyttää työntekijänsä. Perehdytys on osa lainsäädäntöä, eli työnantajalla on vastuu ohjata työntekijää työhönsä. Perehdyttämistä on käsitelty ainakin työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 1 § mukaan "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 kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi". Lainsäädännön noudattaminen on työnantajalle vähimmäisvaatimus. Kun lakeja ja säännöksiä varmasti noudatetaan, lisää se luottamuksen tunnetta työntekijöissä. (Kupias & Peltola 2009, 21.) Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 8 § mukaan "Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat". Onkin siis erityisen tärkeää, että työntekijä perehdytetään kunnolla tunnistamaan oman työpaikan työturvallisuusriskit. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Lainsäädännön ja yhteiskuntavastuun lisäksi yrityksillä on muitakin tarpeita ja syitä työntekijän perehdyttämiseksi. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 17) mukaan näitä ovat esimerkiksi:

- Työtehtävien oppiminen
- Työn osaamisen edistäminen
- Sitoutuminen yritykseen
- Työyhteisöön tutustuminen
- Tuloksellisuus
- Työhyvinvointi
- Osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen
- Virheiden vähentyminen
- Työturvallisuus
- Menestyminen
- Yrityksen strategian toteuttaminen.

Hyvä perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän työn aloittamista. Uuden työntekijän osaamisen hyödyttäminen jo perehdytysprosessin aikana on osa hyvää perehdytystä. Tästä hyötyy työnantaja, työyhteisö ja tietysti perehdytettävä. Perehdytyksestä saadut tiedot ja taidot eivät ole ainoa hyöty, vaan parhaimmillaan työntekijä voi parantaa, tunnistaa ja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista perehdytyksen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

## 2.1 Perehdytyksen toimintamallit

Perehdyttäminen organisaatiossa voidaan jakaa erilaisiin perehdytyksen toimintamalleihin. Eri kokoisissa organisaatioissa käytetään usein erilaisia perehdytyksen keinoja kuin pienissä organisaatioissa. Organisaation kehittyessä myös perehdytyksen toimintamalli usein kehittyy. Joissakin organisaatioissa käytetään näitä toimintamalleja sekaisin. Toimintamallia miettiessä kannattaa ottaa huomioon organisaation strategia, toimintamalli ja perustehtävä. (Kupias & Peltola 2009, 35-36.)

*Vierihoidoperehdyttämisen* mallilla tarkoitetaan perehdyttämisen mallia, jossa perehdytettävä oppii seuraamalla kokeneempaa työntekijää. Kokeneempi työntekijä kertoo työnsä ohella tarvittavat tiedot yrityksestä ja työntekijän uudesta työtehtävästä. Tällä perehdyttämismallilla perehdytettävä saa hyvin yksilöllistä perehdytystä, koska hänet on mahdollista huomioida yksilönä. Kun perehdyttäjä panostaa perehdytykseen, osaa ohjata sopivalla tavalla ja hänellä on tarvittava osaaminen, on vierihoidoperehdyttäminen hyvää perehdytystä. Perehdytys on huonosti toteutettu, jos perehdyttäjällä ei ole tarpeeksi aikaa perehdyttää, ja hän ei välitä uudesta tulokkaasta tai hallitse opetettavia asioita. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

*Malliperehdyttämisen* mallilla tarkoitetaan perehdytystä, joka on yhtenäistetty ja tehostettu. Yritys luo erilaisia standardoituja malleja perehdytystä varten. Usein perehdytyksessä käytetty materiaali on keskitetysti tuotettu. Näitä materiaaleja ovat esimerkiksi perehdyttämishjelmat, muistilistat, tulokasoppaat ja muut yhteiset perehdytyksen minimivaatimukset. Malliperehdytyksessä usein henkilöstöosasto hoitaa työsuhteeseen ja organisaatioon liittyvän perehdytyksen. Työtehtävien opastaminen ja työyhteisöön perehdyttäminen on työyksikön vastuulla. Perehdyttäjien apuna ovat kuitenkin organisaation laatimat perehdytyksen oppaat. Malliperehdytyksen suurimpana etuna on sen tasalaatuisuus. Kun kaikki uudet tulokkaat perehdytetään käyttäen samoja materiaaleja, saadaan varmuus, että kaikki oppivat samat asiat. Huonona puolena voi olla liiallinen jäykkyys, jos perehdytys ei liity oman työn tekemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 37-39.)

*Laatuperehdyttämisen* vastuuta siirretään ylemmältä taholta yksiköille ja tiimeille. Tavoitteena on jatkuva perehdytyksen laadun parantaminen. Jotta perehdytys tiimeissä ja yksiköissä olisi laadukasta, on tärkeää, että perehdytys nähdään prosessina ja työntekijät ovat halukkaita kehittämään perehdytysprosessia jatkuvasti. Perehdyttämisen vastuu voi olla esimiehellä, nimetyllä perehdyttäjällä tai koko tiimillä. Parhaassa tapauksessa koko



tiimi osallistuu perehdyttämiseen. On kuitenkin hyvä, jos yhdellä sovitulla tiimin työntekijällä on vastuu perehdyttämisen koordinoinnista ja etenemisestä. Parhaimmillaan laatupe-  
rehdyttäminen on, jos siihen yhdistetään vierihoitoperehdytyksen ohjaus ja malliperehdy-  
tyksen materiaalit. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

*Räätälöidyssä perehdyttämisessä* perehdytys räätälöidään perehdytettävän yksilöllisiin tarpeisiin sopivaksi kokonaisuudeksi. Toimintamallissa jonkun henkilön on toimittava pe-  
rehdytyksen koordinoijana. Perehdytys on jaettu erilaisiin moduuleihin, ja koordinoija yh-  
distää eri moduulien perehdyttäjät uuden työntekijän perehtymisohjelmaan. Räätälöidyssä  
perehdyttämisessä uuden työntekijän tarpeet ja osaaminen otetaan huomioon ja hänellä  
on mahdollisuus itse vaikuttaa omaan perehdytykseensä. Perehdyttäminen ei siis ole val-  
mis tuote ennen työntekijän työn aloitusta. Tämän perehdytysmallin etuna on perehdytet-  
tävän kuunteleminen ja hänen osaamisensa huomioiminen. Malli kuitenkin edellyttää pe-  
rehdytettävän sitoutumista sekä koordinoijalta monipuolista osaamista. (Kupias & Peltola  
2009, 40-41.)

*Dialoginen perehdyttäminen* on perehdytysmalli, jota voidaan käyttää, kun uusi työntekijä  
tulee tehtävään, jonka työnkuvaa ei ole tarkkaan määritelty. Tulokas siis itse muokkaa  
tehtävänsä oman osaamisensa mukaan ja tuo jotain uutta organisaatioon. Dialogisessa  
perehdyttämisessä korostuu vastaanottavan työyksikön oppiminen. Molemmat osapuolet  
oppivat jatkuvasti perehdytyksen aikana. Perehdyttämisen suunnittelun vastuu on uudella  
työntekijällä. Hän käyttää omaa asiantuntemustaan ja osaamistaan toteuttaessaan pereh-  
dytystä. Organisaation pysyvistä asioista, esimerkiksi arvoista, kerrotaan tietysti organi-  
saation toimesta, ja uuden työntekijän tulee niihin sitoutua. (Kupias & Peltola 2009, 41-  
42.)

## **2.2 Osaamisen ja oppimisen huomiointi perehdytyksessä**

Uusi tulokas tarvitsee monenlaista osaamista suoriutuakseen työssään mahdollisimman  
hyvin. Tarvittava osaaminen voidaan kuvata eri yrityksissä eri tavalla. Yrityksen onkin  
hyvä laatia osaamiskuvauksia ja karttoja, joista selviää, millaista osaamista yritys arvos-  
taa. Näitä kuvia/karttoja on hyvä käyttää perehdyttämisen tukena. Osaamiskuvista –ja kar-  
toista on hyvä arvioida, mitä osaamista tulokkaalla jo on, ja missä hän tarvitsee lisää  
osaamista. Osaaminen voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- ja työyhtei-  
sökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen,  
työsuhdeosaamiseen ja yleisosaamiseen. (Kupias & Peltola 2009. 89-90.)

*Tehtäväkohtainen osaaminen* on osaamista, jota tarvitaan juuri siinä työtehtävässä, jota uusi työntekijä tulee tekemään. Uudella työntekijällä voi olla jo riittävä kokemus samanlaisesta työstä, jos hän on tehnyt edellisessä työpaikassa hyvin samanlaista työtä. Jos taas työntekijä vaihtaa kokonaan toisenlaisiin työtehtäviin, puuttuu häneltä tehtäväkohtainen osaaminen. Tällöin on erittäin tärkeää lisätä tehtäväkohtaista osaamisen opetusta perehdyttämisvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

*Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen* on osaamista, jota tarvitaan juuri siinä tiimissä tai työyhteisössä, jossa henkilö työskentelee. Tällaista osaamista voi olla esimerkiksi yhteiset pelisäännöt, työprosessit ja tavat. Iso osa tätä osaamista on niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole kirjallisessa muodossa. Tämän takia onkin erityisen tärkeää kertoa myös tätä hiljaista tietoa uudelle tulokkaalle. Usein tiimi- ja työyhteisökohtainen perehdyttäminen hoidetaan huonosti, jolloin ainakaan hiljainen tieto ei siirry uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 90-91.)

*Organisaatio-osaaminen* on osaamista, jota tarvitaan juuri siinä organisaatiossa, jossa työntekijä työskentelee. Osaamiseen kuuluu esimerkiksi organisaation toiminta-ajatus, arvot, strategiat ja asiakkaat. Jos siis uusi tulokas tulee eri organisaatiosta, on erittäin tärkeää perehdyttää hänet organisaation tavoille. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

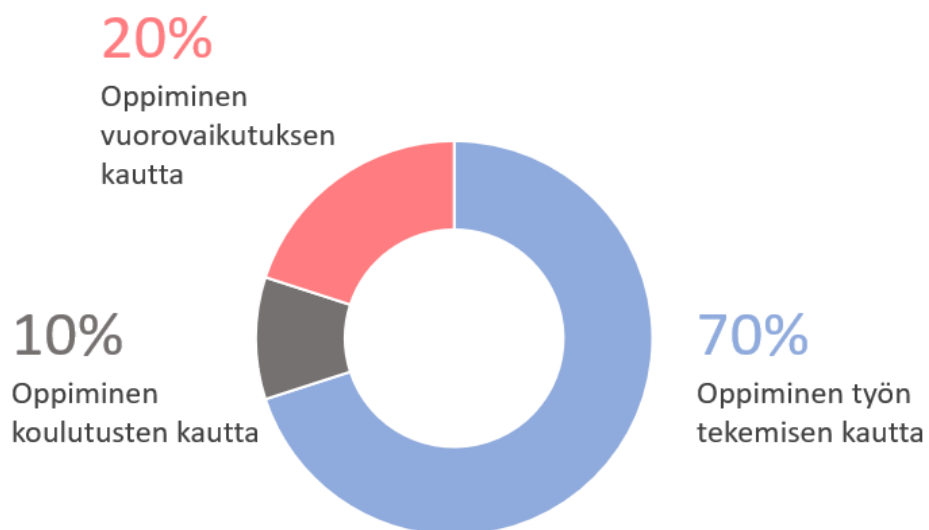
*Toimialaosaaminen* on osaamista, joka on tyypillistä jollekin tietylle toimialalle. Jos esimerkiksi assistentti siirtyy teollisuusalan yrityksestä IT-alan yritykseen, puuttuu häneltä toimialaosaaminen. Vaikka työtehtävät olisivat molemmissa yrityksissä samanlaisia, toimialakohtaiset käytännöt vaihtelevat suuresti. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

*Työsuhteosaaminen* on työsuhteeseen ja sen ehtoihin liittyvää osaamista. Pidempään työelämässä ollut työntekijä tuntee jo hyvin yleiset työsuhteeseen liittyvät asiat, kun taas ensimmäiseen työpaikkaan tuleva henkilö tarvitsee syvempää perehdytystä työsuhteeseen liittyvistä asioista. Kaikille uusille työntekijöille on kuitenkin hyvä kertoa juuri omaan työsuhteeseen liittyvät velvollisuudet ja edut. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

*Yleisosaamiseen* voidaan lukea yleiset työelämätaidot, kielitaito, tietotekninen osaaminen, uuden oppiminen ja niin edelleen. Näitä taitoja ei juuri oteta huomioon perehdyttämisvaiheessa, koska ne otetaan itsestäänselvyutenä. Juuri työelämään astuneilla nuorilla tai maahanmuuttajataustaisilla henkilöillä ei välttämättä ole näitä taitoja, ja se pitäisi ottaa perehdytyksessä huomioon. (Kupias & Peltola 2009, 92.)

Jokainen yksilö myös oppii asiat eri tavalla ja eri nopeudella. Räättelöidyssä perehdytysmallissa on helppo ottaa huomioon tulokkaan tapa oppia, ja kuinka paljon aikaa hän tarvitsee uuden oppimiseen. Jos taas organisaatiossa käytetään malliperehdyttämistä, on vaikea huomioida tulokas yksilönä. (Kupias & Peltola, 2019.)

Työssä oppimista voidaan havainnoida 70-20-10 –mallilla. (Kuvio 1) Mallin mukaan 70 prosenttia työpaikalla oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, 20 prosenttia olemalla vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa ja 10 prosenttia osallistumalla koulutuksiin. Perehdyttämisessä onkin otettava huomioon, että työn tekeminen on paras tapa oppia ja työntekijän kannattaa antaa tehdä omia töitään heti perehdytyksen alkuvaiheessa. (Kupias & Peltola, 2019.)



Kuvio 1. Oppimisen 70-20-10 -malli. Mukaillen Kupias & Peltola 2019.

### 2.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää sitä, että organisaatio on miettinyt etukäteen, miten halutaan kehittyä tulevaisuudessa. Hyvä perehdytyksen suunnittelu ottaa huomioon organisaation toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. Nämä asiat vaikuttavat suuresti organisaatiossa käytettävään perehdytysmalliin, jonka takia perehdytyskonseptit vaihtelevat suuresti eri organisaatioiden välillä. (Kupias & Peltola 2009, 87.) Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluvat myös monet konkreettiset toimet, jotka tulee

muistaa tehdä ennen uuden työntekijän tuloa. Näitä ovat esimerkiksi riittävän resurssin varaaminen perehdyttämiseen, päätös kuka on vastuussa perehdyttämisestä, varmistus, että perehdytysmateriaalit ovat ajan tasalla ja tieto työyhteisölle uudesta tulokkaasta. (Työterveyslaitos 2019.)

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Kun perehdytystä suunnitellaan koko organisaation tai työyksikön tasolla sekä laaditaan perehdyttämissuunnitelmia ja materiaalia tukemaan perehdytystä, on tällöin kyseessä systemaattinen suunnittelu. Systemaattisesti laaditut perehdyttämissuunnitelmat ovat yleisesti käytössä organisaatioissa, joissa on suuri määrä työntekijöitä, ja joilla on sama määritelty työtehtävä. Yksilöllinen suunnittelu tulee kuitenkin ottaa huomioon isoissakin organisaatioissa. Uudet työntekijät poikkeavat toisistaan erilaisen osaamisen ja taustojen takia. Jos halutaan perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti, tulee yksilölliset taustat ottaa suunnittelussa ja koko perehdytyksessä huomioon. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon perehdyttämisen laajuus. Laajuuteen vaikuttavat ainakin tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus. Harjoittelijan tai kesätyöntekijän perehdyttämiseen käytetään vähemmän aikaa kuin vakituiseen työhön tulevan perehdyttämiseen. Myös palaava työntekijä tai työtehtäviä vaihtava henkilö tarvitsee perehdytystä. Tällaisten kohdalla perehdytyksen laajuus voi kuitenkin olla suppeampi. (Joki, 2018.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa myös perehdytettävän tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja työuran pituus. Vasta työuransa alussa oleva nuori tarvitsee huomattavasti enemmän perehdytystä perusasioista, kuin jo pitkää uraa tehnyt vanhempi työntekijä, joka on tottunut työskentelemään erilaisissa työyhteisöissä. Vanhempi työntekijä on usein oma-aloitteisempi ja omaa enemmän ammatillista osaamista, kun taas nuorempi henkilö tarvitsee yleensä pidempään apua työssään. Tästä johtuen nuoremmilla työntekijöillä perehdytysjakso kestää usein pidempään kuin kokeneemmalla työntekijällä. (Joki, 2018.)

Ammattitausta vaikuttaa myös merkittävästi perehdyttämisen laajuuteen. Jos uusi tulokas tulee täysin toiselta alalta, tarvitsee hän laajempaa perehdytystä kuin samalta alalta tuleva henkilö. Samalta alalta tai samankaltaisista työtehtävistä tuleva henkilö omaa yleensä selkeämmän kuvan tulevista tehtävistään. Näin ollen hän tarvitsee enemmän perehdytystä organisaatiosta kuin työtehtävistään. (Joki, 2018.)

## 2.4 Perehdyttämishjelma

Perehdytyksen suunnittelun aikana laaditaan perehdyttämishjelma. Yrityksen on hyvä laatia perehdytykseen kattava pohja, jota voidaan muunnella tulokkaan tarpeiden mukaan. Perehdyttämishjelma toimii työkaluna kaikille uusille työntekijöille. Perehdyttämishjelma on hyvä antaa uudelle työntekijälle heti ensimmäisenä päivänä, jotta hän on tietoinen siitä, mitä hän tulee oppimaan ja missä hänen pitää olla mihinkin aikaan. (Joki, 2018.)

Yrityksen yleisesittelyn hoitaa usein yrityksen henkilöstöasiantuntija tai henkilöstöyksikkö, jos sellainen yrityksessä on. Työtehtävät tulevat tutuksi esimiehen kautta. Myös kollegat voivat osallistua perehdyttämiseen, jos he sopivat tilanteeseen parhaiten. Se kuka toimii perehdyttäjänä, riippuu myös siitä, mitä perehdytyksen toimintamallia käytetään. Perehdyttämishjelma toimii myös perehdyttäjän muistilistana, jotta kaikki tarvittava muistetaan kertoa tulokkaalle. Perehdyttämishjelmaa suunniteltaessa on tärkeää miettiä tarkasti, kuka on vastuussa mistäkin perehdyttämisen osa-alueesta.

Uudelle tulokkaalle on myös hyvä antaa tukimateriaalia perehdyttämisen tueksi. Tukimateriaali voi olla esimerkiksi yrityksen vuosikertomus, yritysesite, henkilöstölehti, työohjeet, työnkuvat, henkilöstön yhteystiedot ja ohjeet intranettiin. (Joki, 2018.)

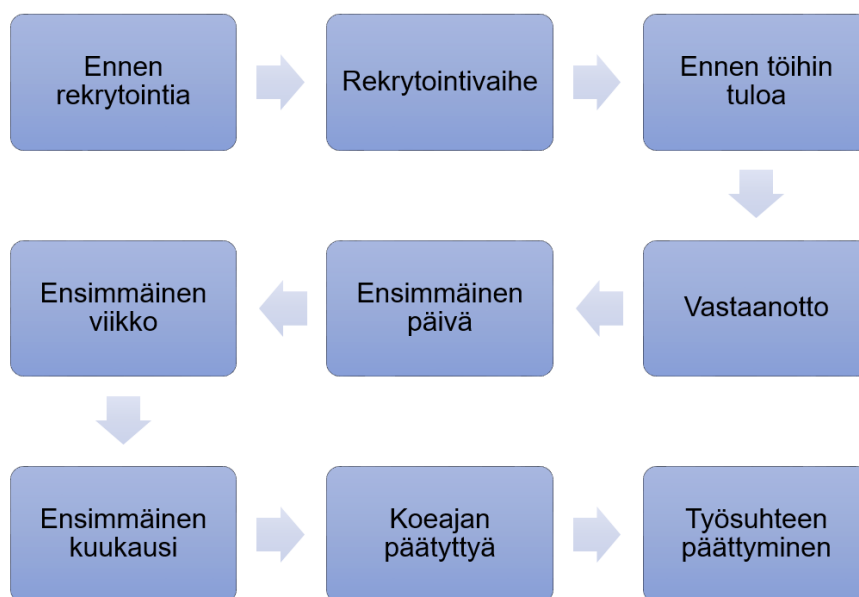
Perehdyttämishjelma voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Yrityksen kannattaa miettiä, mikä on toimivin tapa omalle yritykselle. Tarkistuslistan muotoon luotu perehdyttämishjelma listaa nimensä mukaisesti kaikki perehdytettävät asiat. Kun asia on opetettu, voivat perehdyttäjä ja perehdytettävä vetää asian listasta yli. Tarkistuslistasta näkee helposti, mitä kaikkea perehdytyksen aikana käydään läpi. Perehdytystä ei kuitenkaan ole aikataulutettu, mikä voi johtaa siihen, että perehdytystä ei toteuteta tehokkaasti. Toinen mahdollinen ohjelman malli on päiväkohtainen perehdytys. Tähän malliin on tehty perehdytykselle päiväkohtainen aikataulu. Ohjelmasta selviää, minä päivänä tietty asia perehdytetään. Päiväkohtainen malli on hyvä perehdytettävälle, koska hänelle on valmiiksi suunniteltu ensimmäiset päivät, eikä hänen tarvitse itse miettiä mitä seuraavaksi tapahtuu. Päiväkohtaisessa mallissa on kuitenkin tärkeää, että aikataulua noudatetaan. Päiväkohtaisesta mallista voidaan myös tehdä vielä tarkempi, ja laittaa suunnitelmaan myös kellonajat. (Joki, 2018.) Kuvissa 1 ja 2 on kuvattu tarkistuslistan muotoon tehty perehdytys ja päiväkohtainen perehdytys. Eri mallit voivat siis näyttää esimerkiksi tältä.

Tarkistuslista -perehdytys	Päiväkohtainen perehdytys
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea</li> <li>• Yrityksen toimintaan liittyvä aineisto</li> <li>• Organisaatio ja toimipisteet</li> <li>• Johto, esimiehet</li> <li>• Yrityksen arvot ja visio</li> <li>• Odotukset, joita henkilöstöön kohdistetaan</li> <li>• Työasu, odotettu käytös</li> <li>• Vaitiolovelvollisuus</li> <li>• Yrityksen sijainti, kulkeminen, kulun valvonta</li> <li>• Kulkutiet, varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä</li> <li>• Koeaika</li> <li>• Työaika, ylityöt, vuoronvaihto</li> <li>• Ruoka- ja kahvitauot</li> <li>• Lomat, sairauspoissaolot</li> <li>• Palkka ja palkanmaksu</li> <li>• Verokortti</li> <li>• Työterveyshuolto</li> <li>• Tutustuminen omaan työympäristöön</li> <li>• Omiin tehtäviin perehdyttäminen</li> <li>• Koulutus ja sisäinen viestintä</li> <li>• Muut asiat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maanantai <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea</li> <li>• Yrityksen toimintaan liittyvä aineisto</li> <li>• Organisaatio ja toimipisteet</li> <li>• Johto, esimiehet</li> <li>• Yrityksen arvot ja visio</li> <li>• Odotukset, joita henkilöstöön kohdistetaan</li> </ul> </li> <li>• Tiistai <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työasu, odotettu käytös</li> <li>• Vaitiolovelvollisuus</li> <li>• Yrityksen sijainti, kulkeminen, kulun valvonta</li> <li>• Kulkutiet, varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä</li> </ul> </li> <li>• Keskiviikko <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työaika, ylityöt, vuoronvaihto</li> <li>• Ruoka- ja kahvitauot</li> <li>• Lomat, sairauspoissaolot</li> <li>• Palkka ja palkanmaksu</li> <li>• Verokortti</li> <li>• Työterveyshuolto</li> </ul> </li> <li>• Torstai <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutustuminen omaan työympäristöön</li> <li>• Omiin tehtäviin perehdyttäminen</li> <li>• Koulutus ja sisäinen viestintä</li> </ul> </li> <li>• Perjantai <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muut asiat</li> </ul> </li> </ul>

Kuva 1 ja 2. Esimerkit perehdytysmalleista. (Mukaiillen Joki, 2018.)

## 2.5 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisen voi kuvailla prosessina, joka voidaan jakaa erilaisiin vaiheisiin (Kuvio 2). Nämä vaiheet ovat ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä ja työsuhteen päätyminen (Kupias & Peltola 2009, 102).



Kuvio 2. Perehdyttämisen vaiheet. (Mukaiillen Kupias & Peltola 2009, 102.)

## Ennen rekrytointia

Ennen rekrytointia tulee miettiä työtehtävän vaatimuksia ja minkälaista osaamista työtehtävään tarvitaan. Perehdytyksen valmistelu alkaa siis jo ennen rekrytointia. Ennen rekrytointia päätetään, onko haettavaan paikkaan tarkkaan määritelty työnkuva vai voiko valittu työntekijä itse vaikuttaa työtehtäviinsä. Tämä myös määrittelee perehdyttämisen tarpeen ja millä tavoin perehdytystä lähdetään toteuttamaan. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

## Rekrytointivaihe

Perehdytysprosessin tärkeässä osassa on rekrytointi. Rekrytointivaiheessa työnhakijat saavat tietää, mitä haettava tehtävä pitää sisällään, minkälainen työyhteisö on sekä yrityksen erityispiirteet ja vaatimukset. Yritys saa rekrytointivaiheen aikana tietoa hakijoiden osaamisesta, ajatuksista, näkemyksistä ja potentiaalista. Hyvällä rekrytointikäytännöillä voidaan taata jatkoperehdytykselle erinomainen pohja. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

## Ennen töihin tuloa

Kun työtehtävään valittu henkilö on tiedossa, voidaan kunnolla alkaa suunnitella perehdytystä. Jos kysymyksessä on määritelty tehtävä, painotetaan perehdytyksessä työn vaatimuksia ja niihin perehdyttämistä. Jos taas työntekijä tulee tehtävään, joka määräytyy työntekijän osaamisen ja kehittämistavoitteiden mukaan, keskitytään perehdytyksessä siihen, että työntekijän osaamisesta saadaan kaikki hyöty irti. Perehdytyksessä ja sen suunnittelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon työyhteisöön ja käytännön asioihin perehdyttäminen, riippumatta siitä, millaiseen työtehtävään uusi työntekijä tulee.

Uuteen työhön on mukavampi tulla, jos perehdyttämisestä vastaava henkilö on ottanut yhteyttä uuteen tulokkaaseen ennen ensimmäistä päivää. Puhelimitse on varma ja hyvä tapa ottaa yhteyttä, jos se vain on mahdollista. Keskustelemalla ennen työnaloitusta, perehdyttäjä saa hyvin tietoa tulokkaasta perehdyttämissuunnitelmaa varten. Myös uusi työntekijä voi tiedustella esimerkiksi ensimmäisen päivän käytännön asioita, esimerkiksi aloitusaika ja -paikka sekä tarvitseeko työntekijä jotain mukaansa. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

## Vastaanotto

Uuden tulokkaan vastaanottaminen on hyvin tärkeää, sillä siinä uusi työntekijä saa ensivaikutelman työpaikastaan. Hyvä alku luo positiivisen kuvan, kun taas huono ensivaikutelma vaikuttaa pitkään. Tämän takia vastaanottoon kannattaa panostaa. Ideaalia olisi, jos työntekijän esimies olisi vastaanottamassa uuden tulokkaan. Tärkeintä vastaanottamisessa on, että tulokas tuntee, että hän on tervetullut ja odotettu. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

## Ensimmäinen päivä

Ensimmäinen päivä kuuluu monesti käytännön asioiden hoitamisessa. Tärkeää on, että työntekijä saa kaikki työn aloittamiseen tarvittavat tiedot ja välineet heti ensimmäisenä päivänä. Perehdyttäjän ja/tai esimiehen on hyvä hoitaa kaikki mahdolliset käytännön asiat valmiiksi ennen työntekijän ensimmäistä päivää. Tulokkaan työpiste, kollegat ja työtilat tulevat tutuksi ensimmäisenä päivänä. Tulokkaalla tulisi olla riittävästi tekemistä ensimmäisenä päivänä, mutta on huolehdittava, että tietoa ei tule liikaa. (Kupias & Peltola 2009, 105.) Tietoa ei saisi tulla ensimmäisenä päivänä liikaa, koska ensimmäisenä päivänä opetuista asioista vain noin 15 prosenttia jää tulokkaan mieleen. Tämän takia turhaa informaatiota kannattaa välttää. (Arthur 2006, 292.)

## Ensimmäinen viikko

Ensimmäisenä viikkona olisi hyvä, että työntekijä saa kiinni omasta työstään. Tärkeää on, että tulokas alkaa tehdä omia työtehtäviään mahdollisimman nopeasti, eikä perehdytyksessä keskitytä vain työstä ja yrityksestä kertomiseen. Ensimmäisen viikon aikana selvitetään työntekijän osaaminen, kokemukset ja toiveet. Näiden avulla perehdytystä voidaan syventää sekä täydentää työntekijän osaamisen pohjalta. Ensimmäisen viikon lopulla olisi hyvä pitää pienimuotoinen palautekeskustelu perehdyttämisen onnistumisesta. Samalla selvitetään, missä asioissa työntekijä tarvitsee vielä lisää perehdytystä. Perehdytysuunnitelmasta ei kannata tehdä liian tiivistä, sillä eri ihmiset pystyvät omaksumaankin eri määrän tietoa lyhyessä ajassa. Alussa kannattaakin keskittyä kokonaisuuksien hallintaan eikä pieeniin yksityiskohtiin. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)



## Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijä on jo oppinut talon tavoille ja osaa työskennellä itsenäisesti. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä voi tuoda esille omia näkemyksiään, jotka voivat parantaa yrityksen toimintatapoja. Tärkeää on, että koko työyhteisö on halukas vastaanottamaan palautetta ja kehittämään omaa toimintaansa. Ensimmäisen kuukauden aikana vastuu perehdyttämisestä siirtyy vähitellen perehdyttävälle. Myös ensimmäisen kuukauden jälkeen olisi hyvä keskustella perehdytyksen onnistumisesta sekä antaa palautetta uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 106-108.)

## Koeajan päätyttyä

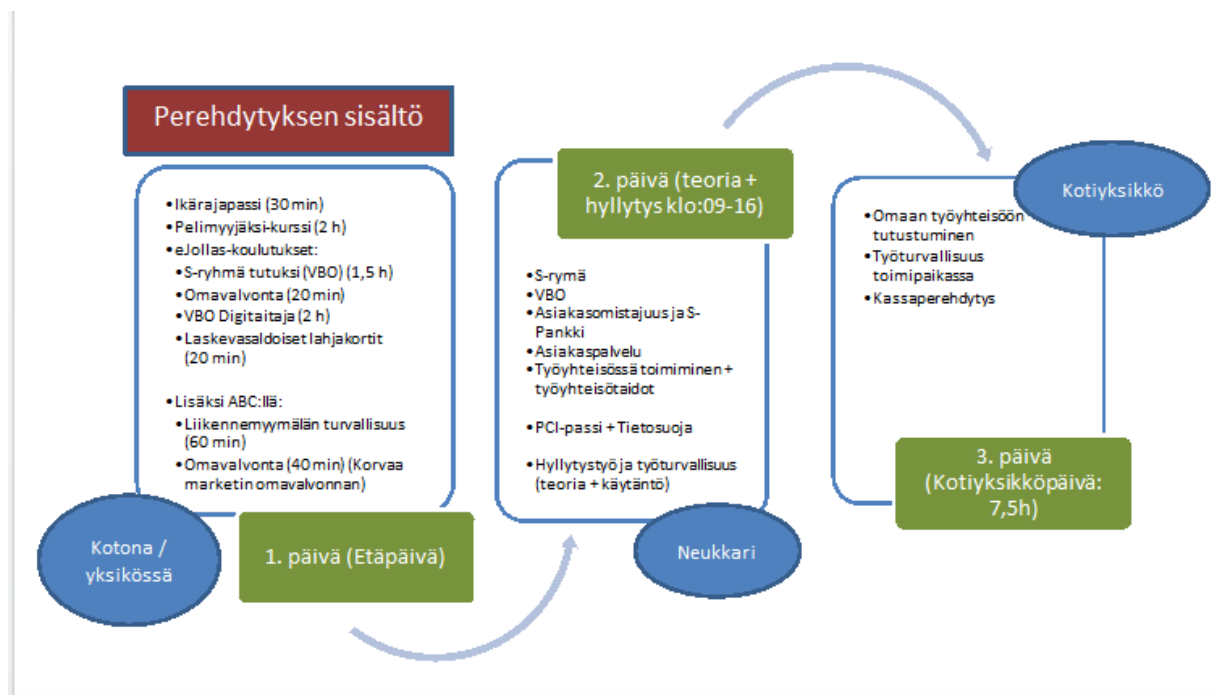
Koeaika voi kestää lain mukaan enintään kuusi kuukautta. Perehdytys voi joissakin tapauksissa kestää pidempään kuin koeaika, joissakin taas vähemmän. Koeajan päätyttyä työntekijä on jo osa työyhteisöä ja yritystä. Työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ja hankkii tarvittaessa lisää tietoa työstään. (Kupias & Peltola 2009, 109.) Koeajan jälkeen on hyvä käydä keskustelu perehdyttämisen onnistumisesta. Työntekijän kanssa kannattaa käydä läpi kehittymistarpeet, rekrytoinnin –ja perehdytyksen onnistuminen sekä perehdytyksestä saatu palaute. (Työterveyslaitos 2019.)

## Työsuhteen päättyessä

Perehdyttäminen voi päättyä siihen, että työntekijä irtisanoutuu. Määräaikaisessa työsuhteessa työsuhteen loppu on tiedossa, mutta muissa tapauksissa työntekijän lähtö voi tulla yllätyksenä. Vaikka työsuhteen päättyminen on työnantajan puolesta ikävää, kannattaa työntekijän kokemuksia hyödyntää. On hyvä pyytää lähtevältä työntekijältä palautetta työstä ja perehdytyksestä, ja hyödyntää sitä yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

### 3 Varuboden-Oslan uusi perehdytysmalli

Osuuskauppa Varuboden-Osla näkee perehdytyksen kriittisen tärkeänä menestymisen kannalta. Perehdytyksen aikana työntekijälle tulee syntyä tunne siitä, että hän on tervetullut, että hän viihtyy, ja hän saa kaiken tarpeellisen tiedon onnistuakseen työssään. Lisäksi perehdytyksellä halutaan varmistaa hyvä asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen pitää olla miellyttävä, kohtasi asiakas sitten uuden tai pidemmän talossa olleen asiakaspalvelijan. (Pajunen, 16.8.2019.)



Kuva 3. VBO:n perehdytysmalli. (Varuboden Osla 2019.)

Uusi työntekijä saa ennen työn aloitusta perehdytysvihkon, johon on koottu tärkeät yhteystiedot, työsuhteeseen liittyvät asiat, ohjeet sosiaalisen median käyttöön, sekä miten perehdytys etenee.

#### 3.1 Keskitetyn perehdytyksen 1. päivä (etäpäivä)

Keskitetyn perehdytyksen ensimmäinen päivä on etäpäivä. Työntekijä suorittaa kotonaan omalla koneellaan erilaisia koulutuksia. Suoritettavat kurssit ovat: Pelimyyjäksi -kurssi (Veikkaus), ikärajapassi sekä eJollas-koulutukset, johon kuuluu S-ryhmä tutuksi, omavalvonta, VBO digitaitaja ja laskevasaldoisetlahjakortit. Etäpäivän tulisi valmistaa työntekijä teoriapäivään. Etäpäivän jälkeen uudella työntekijällä on jo hieman tietoa S-ryhmästä. Teoriapäivänä ei myöskään tule liikaa informaatiota, kun etäpäivänä on saanut tutustua materiaaleihin rauhassa.

### **3.2 Keskitetyn perehdytyksen 2. päivä (teoria + hyllytys)**

Keskitetyn perehdytyksen toisena päivänä perehdytettävät kokoontuvat yhteisesti oppimaan teoriaa ja hyllytystä. Teoriaan kuuluu tietoa S-ryhmästä, VBO:sta, asiakasomistajuudesta ja S-pankista. Teoriaosuudessa käydään läpi myös mitä on hyvä asiakaspalvelu, miten työyhteisössä toimitaan, hyllytystyön teoria ja työturvallisuus. Päivän aikana tehdään myös PCI-passi ja tietosuojakoulutus.

Päivän toinen puolisko käytetään hyllytyksen oppimiseen käytännössä. Hyllytys on erittäin tärkeä osa työtä, ja siihen tulee panostaa. Asiakaspalvelua ja hyvää ergonomiaa hyllytyksen aikana ei tule unohtaa. Hyllytyksen aikana käydään läpi seuraavia asioita:

- Hyllytyksen PowerPoint –ohje
- Hyllytystyön merkitys toimipaikan tulokseen ja palveluun
- Asiakaspalvelu: tervehtiminen, asiakkaan huomioiminen ja auttaminen
- Työvaatteiden käyttö työajalla
- Turvallinen hyllytystyö
- Tuotteen kasvot ja "feissaus"
- Tuotteen tunnistaminen ja paikan löytäminen hyllystä
- Tuotteet, jotka eivät mahdu hyllyyn
- Hävikkituotteet
- Päiväykset ja hyllytysjärjestys
- Tehokas jätteiden käsittely ja lajittelu

### **3.3 Keskitetyn perehdytyksen 3. päivä (kotiyksikköpäivä)**

Keskitetyn perehdytyksen kolmantena päivänä tutustutaan omaan kotiyksikköön ja opetellaan kassatyöskentely. Kassakoulutuksen aikana käydään läpi kassatoimintaohje eli mitä kaikkea kassalla työskennellessä tulee ottaa huomioon. Asiakaspalvelu kassalla on myös yksi perehdytettävistä asioista. Läpi käydään myös kassan sulkeminen ja ergonomia kassatyössä.

Uudelle työntekijälle nimetään kotiyksiköstä kummityöntekijä, joka auttaa uutta työntekijää tarvittaessa. Kummityöntekijät ovat esimiesten nimeämiä pidempään yrityksessä olleita auttavaisia työntekijöitä. Perehdytettävä ja kummityöntekijä tekevät joko kokonaan tai ainakin osittain samaa vuoroa. Kummi ei varsinaisesti ole perehdyttäjä, vaan se luotettava henkilö, jolta voi rohkeasti kysyä kaikesta, mikä mietityttää.

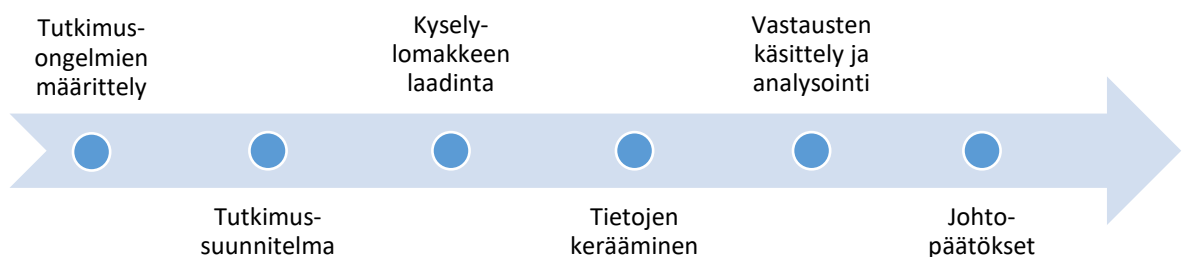
## 4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin toimeksiantajasta Osuuskauppa Varuboden-Oslasta. Luvussa käydään myös läpi tutkimussuunnitelma, tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu.

Tutkimusprosessin alussa laadittiin tutkimussuunnitelma (taulukko 1). Tutkimussuunnitelman avulla tutkimuksen eri vaiheet ja toteutus selkenevät. Tutkimussuunnitelmasta ilmenevät tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen aikataulu. Tutkimussuunnitelmaan sisältyvät aiheet ovat kuvailtu tarkemmin tässä luvussa. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu kuviolla 3.

Tutkimussuunnitelma			
Tavoite	Tutkimusongelmat	Tutkimusmenetelmä	Aikataulu
<ul style="list-style-type: none"><li>Selvittää, onko uusi perehdytysmalli toimiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>onko uusi perehdytysmalli uusien työntekijöiden mielestä toimiva.</li><li>onko uusi perehdytysmalli parantanut uusien työntekijöiden valmiutta työskennellä</li><li>miten perehdytystä voisi vielä parantaa lisää</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kvantitatiivinen tutkimus</li><li>Kyselylomake</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kyselyä pidetään auki kaksi viikkoa ajalla 12.8. - 26.8</li></ul>

Taulukko 1. Tutkimussuunnitelma.



Kuvio 3. Tutkimusprosessi.

#### 4.1 Osuuskauppa Varuboden-Osla

Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag on Uudellamaalla ja Ahvenanmaalla toimiva S-ryhmään kuuluva itsenäinen alueosuuskauppa. S-ryhmä on suomalainen osuustoiminnallinen kaupanalan yritysryhmä. S-ryhmä toimii päivittäis- ja käyttötavarakaupassa, hotelli- ja ravintola-alalla, liikennemyymälä- ja polttoainekaupassa ja autokaupassa. S-ryhmän ketjuja ovat esimerkiksi: S-market, Prisma, Sokos, Sale, Alepa, Sokos-hotellit ja Rosso.

S-ryhmän muodostavat 20 itsenäistä alueosuuskauppaa sekä niiden omistama Suomen osuuskauppojen keskuskuunta SOK. Näin ollen VBO on yksi SOK:n omistajista. Alueosuuskaupat puolestaan omistavat asiakasomistajat, jotka ovat osuuskaupan toimintaan liittyneitä asiakkaita. (Kuva 3) Asiakasomistajan merkki on vihreä S-etukortti. S-ryhmässä on n. 2.3 miljoonaa asiakasomistajaa. S-ryhmän perustehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen ja huolehtia oman toimintaympäristönsä hyvinvoinnin kehittämisestä. (Varuboden-Osla 2019.)

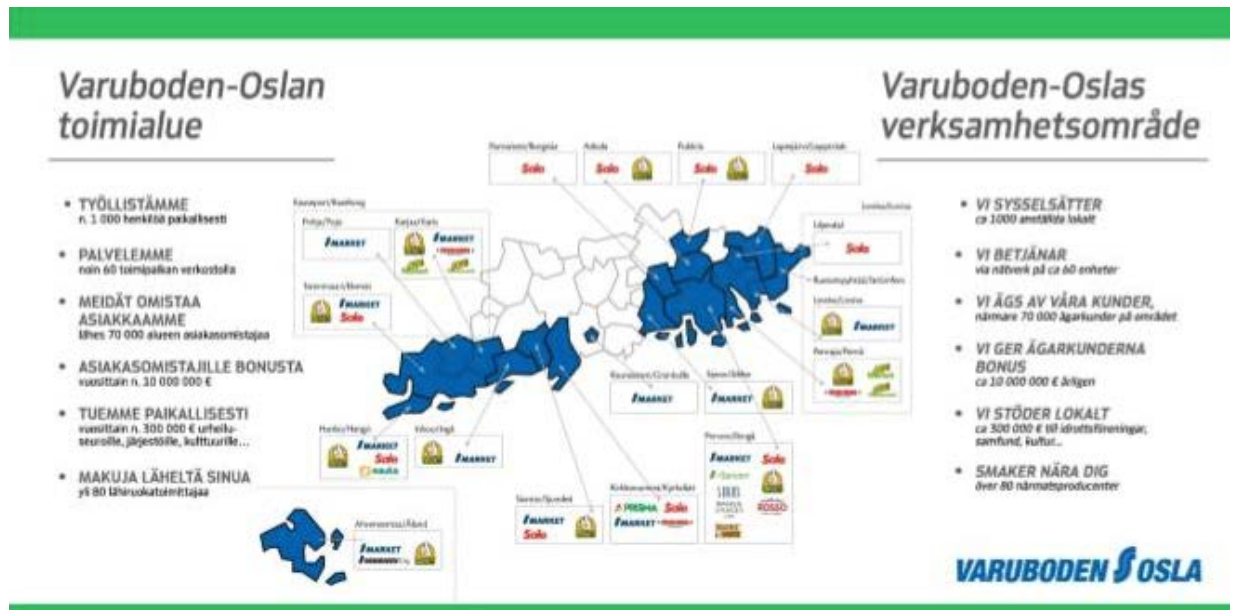


Kuva 3. S-ryhmän työnjako. (Varuboden-Osla 2019.)

Osuuskunta Varubodenin ja Osuuskauppa Oslan fuusion myötä syntynyt Osuuskauppa Varuboden-Osla aloitti toimintansa 1.7.2011. Osuuskauppa toimii Uudellamaalla sekä Ahvenanmaalla. (Kuva 4) Toimialueella on yli 60 toimipaikkaa. Osuuskaupalla on toimintaa päivittäis- ja käyttötavarakaupassa, rautakaupassa, puutarha- ja kukkamyyntissä, liikenne- ja polttoainekaupassa sekä ravintolatoiminnassa. Osuuskaupalla on n. 69 000

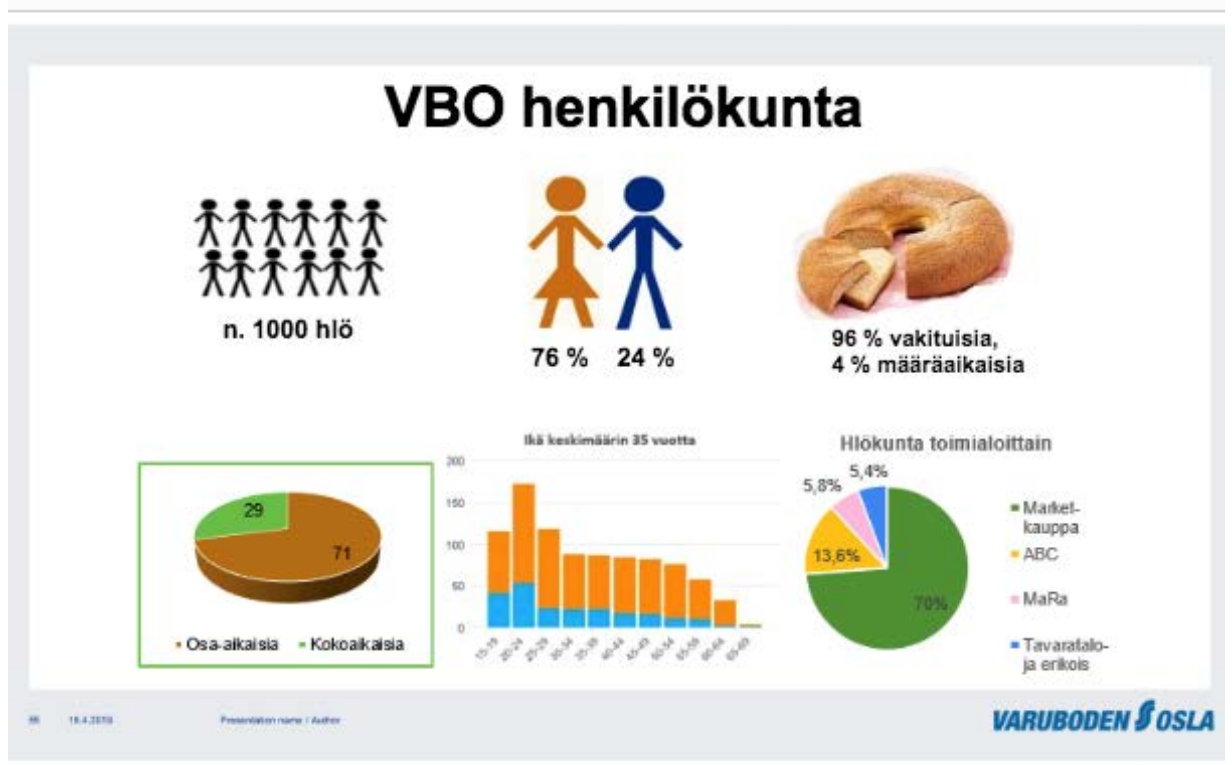
asiakasomistajaa, joiden huomioimisessa näkyy Varuboden-Oslan alueellisuus ja yhteisöllisyys. Kuten osuustoiminnassa on tapana, käyttää VBO liiketoiminnassaan syntyvän voiton alueensa ja asiakasomistajiensa hyväksi.

VBO:n toiminta-ajatus on tuottaa asiakasomistajille ja muille asiakkaille laadukkaita palveluita, etuja ja hyvinvointia. VBO:n päämääränä on olla toimialueensa johtava kaupan alan toimija. VBO onkin markkinajohtaja alueellaan päivittäis- ja polttoainekaupassa. VBO:n perusarvot ovat tuloksellisuus, luotettavuus, vastuullisuus, paikallisuus ja ihmisläheisyys.



Kuva 4. Varuboden-Oslan toimialue. (Varuboden-Osla 2019.)

VBO työllistää noin 1000 henkilöä. Näistä 76% on naisia ja 24% miehiä. Työsuhteista 96% on vakituisia ja 4% määräaikaisia sekä 71% osa-aikaisia ja 29% kokoaikaisia. Työntekijöiden keski-ikä on 35 vuotta ja yli puolet työntekijöistä työskentelee marketkaupoissa (Kuva 5). VBO:n keskeiset henkilöstöpolitiikan periaatteet ovat osaamisen ja työympäristön kehittäminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. (Varuboden-Osla 2019.)



Kuva 5. VBO:n henkilökunta. (Varuboden-Osla 2019.)

## 4.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimuksen pääongelma rajattiin koskettamaan vain uusia työntekijöitä. Tutkimuksella haluttiin selvittää, onko perehdytys uusien työntekijöiden mielestä toimiva, joten tutkimuksen pääongelmaksi valittiin seuraava:

- Onko uusi perehdytysmalli uusien työntekijöiden mielestä toimiva?

Tutkimuksella haluttiin myös selvittää antaako perehdytys uusille työntekijöille hyvät valmiudet työskennellä ja miten perehdytystä voisi vielä parantaa. Alaongelmiksi muodostuivat näin ollen:

- Onko uusi perehdytysmalli parantanut uusien työntekijöiden valmiutta työskennellä?
- Miten perehdytystä voisi vielä kehittää?

### 4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus on empiirinen tutkimus, joka tarkoittaa havainnointiin tai mittaamiseen perustuvaa tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus selvittää vastauksia kysymyksiin: Mikä, missä, paljonko ja kuinka usein? Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yhteiskunnallista ilmiötä yleisen logiikan mukaisesti ja numeeriseen tietoon pohjautuen. (Heikkilä 2014,15; Tilastokeskus 2019a.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään yleensä tutkimuslomakkeella, joissa on selkeästi valitut kysymykset sekä valmiit vastausvaihtoehdot. Muita yleisiä kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä lomakekyselyiden lisäksi ovat internet-kyselyt, puhe- linhaastattelut, henkilökohtaiset haastattelut, systemaattinen havainnointi. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää useampaa tiedonkeruumenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelmien määrittelyllä. Seuraavana täytyy laatia tutkimussuunnitelma. Tämän jälkeen laaditaan kyselylomake, kerätään tiedot, käsitellään ja analysoidaan tiedot, raportoidaan tulokset ja viimeisenä tehdään johtopäätökset. (Heikkilä 2014, 17.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen avulla halutaan selvittää vastauksia kysymyksiin: miksi ja miten? Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla on tarkoitus kartoittaa ilmiötä eli tutkinnan kohdetta sekä sen syitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena onkin ymmärtää asiaa tai ilmiötä, eikä numeraalisen tiedon selvittäminen. Kvalitatiivinen tutkimus on yleisesti suppea ja tutkittava joukko on pieni. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään yleensä syvähaastattelujen sekä ryhmäkeskustelujen avulla. (Heikkilä 2014, 15.) Ryhmäkeskustelujen ja syvähaastatteluiden avulla tutkimukseen vastaavat henkilöt saavat vapaasti kertoa kokemuksistaan ja mielipiteistään, koska kaikkia kysymyksiä ei ole valmiiksi laadittu (Tilastokeskus 2019b).

Kvantitatiivinen tutkimus on toimiva, vain jos tutkimuksessa saadaan riittävän suuri ja edustava otos. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan selville asian tämän hetkinen tilanne, mutta asioiden syitä ei saada selville. (Heikkilä 2014, 15.) Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kvalitatiivisen sijasta, koska koko tutkimuksen perusjoukko haluttiin tutkia. Tutkimuksella haluttiin selvittää, onko uusi perehdytysmalli toimiva, eli siis saada selville tämän hetkinen tilanne. Tähän tarkoitukseen kvantitatiivinen tutkimus on toimivampi. Vastaukset ovat myös vertailukelpoisia ja tuloksia on helppompaa tulkita toimeksiantajan toiminnan kehittämisen kannalta.



Perusjoukko tarkoittaa koko sitä tutkittavaa ryhmää, joka on tutkimuksen kohteena ja josta halutaan kerätä tietoa. (Heikkilä 2014, 12.) Tämän tutkimuksen perusjoukko on kaikki kesällä 2019 uutena työntekijöinä Osuuskauppa Varuboden-Oslalla aloittaneet. Tutkimus lähetettiin koko perusjoukolle eli tutkimus on kokonaistutkimus. (Heikkilä 2014, 12.) Jos tutkimus olisi lähetetty vain esimerkiksi S-marketissa työskenteleville, olisi tutkimus ollut otantatutkimus. Otantatutkimuksessa vain edustava otos perusjoukosta tutkitaan. (Heikkilä 2014, 13.)

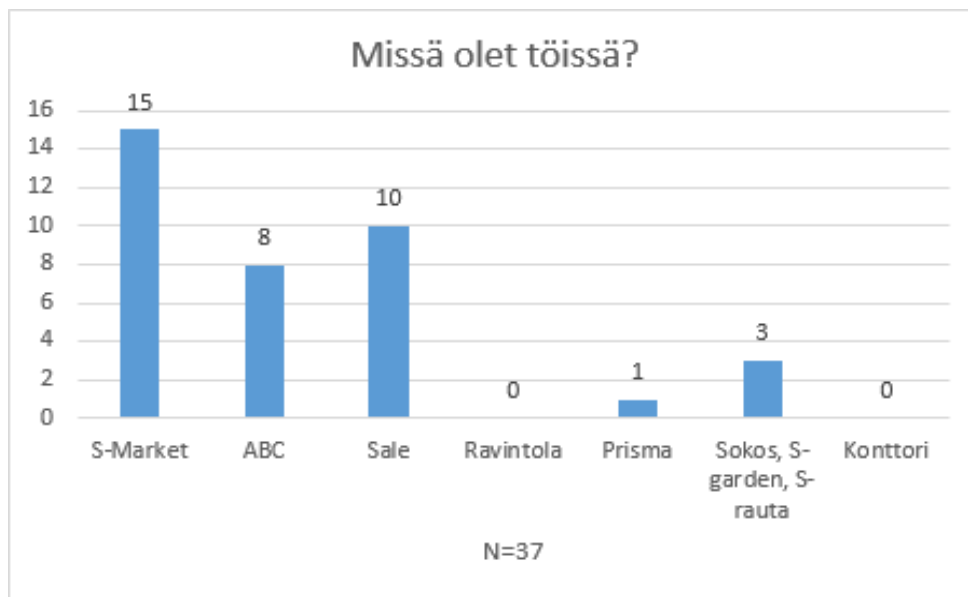
#### **4.4 Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu**

Tietoa tutkimusraporttiin kerättiin käyttämällä survey-tutkimusta, joka on perinteinen kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Survey-tutkimus tarkoittaa suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta, jonka aineisto kerätään tutkimuslomaketta käyttäen. Se on tehokas ja edullinen tiedonkeruutapa, jos tutkittava joukko on suuri. Tutkimuslomakkeen kysymysten on oltava sellaisia, että niillä saadaan vastaus tutkimusongelmiin. Tutkimuslomaketta pitää suunnitella huolellisesti ja sitä kannattaa myös testata ennen lähettämistä. (Heikkilä 2014, 17.)

Kyselylomake (liite 1) lähetettiin noin 80:lle kesällä 2019 aloittaneelle uudelle työntekijälle, jotka ovat käyneet keskitetyn perehdytyksen. Kysely lähetettiin vastaajille toimeksiantajan toimesta. Kysymykset ja vastaukset käännettiin toimeksiantajan toimesta ruotsiksi, koska VBO on kaksikielinen osuuskauppa. Tutkimusta pidettiin auki kaksi viikkoa ajalla 12.8. - 26.8.2019

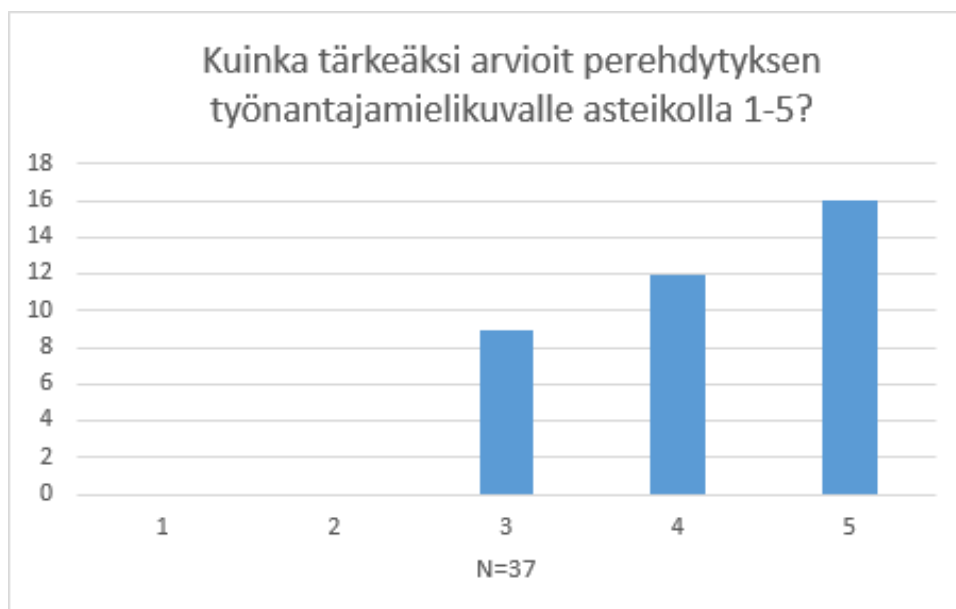
Suuri osa henkilöistä, joille kysely lähetettiin ovat noin lukioikäisiä nuoria. Tämän takia kysely haluttiin pitää lyhyenä ja ytimekkäänä, jotta nuoret jaksaisivat keskittyä vastaamiseen. Vastausvaihtoehtoina käytettiin paljon kyllä tai ei vastausvaihtoehtoja, ja avoimia kysymyksiä vältettiin. Muutamassa kysymyksessä käytettiin myös vastausvaihtoehtona tähtiä, jossa yksi tähti oli huonoin ja viisi tähteä paras arvosana. Tämä siksi, että tutkimuksen tekijä ja toimeksiantaja olivat samaa mieltä siitä, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot haluttiin pitää lyhyinä ja helppoina vastata, jotta nuoret haluavat vastata kysymyksiin. Näillä toimilla haluttiin varmistaa, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn.

## 5 Tutkimustulokset



Kuvio 4. Missä olet töissä, vastaajia N=37. Kysymys 1.

Kyselyyn vastanneista enemmistö työskentelee S-marketissa. Seuraavaksi eniten vastaajia työskentelee Salessa. Kahdeksan vastanneista työskentelee ABC:llä. Sokoksella, S-gardenissa tai S-raudassa työskentelee 3 henkilöä. Vastanneista yksi työskentelee Prismassa. Vastanneista kukaan ei työskentele ravintolassa tai konttorilla.



Kuvio 5. Kuinka tärkeäksi arvioit perehdytyksen työnantajamielikuvalle, vastaajia N=37. Kysymys 3.

Vastaajista 16 oli sitä mieltä, että perehdytys on erittäin tärkeää työnantajamielikuvulle (viisi tähteä). 12 vastaajan mielestä se on tärkeää (neljä tähteä). Yhdeksän vastasi kysymykseen kolme tähteä. Tästä voidaan päätellä, että perehdytys on tärkeä työnantajakuvalle, eli hyvin hoidetulla perehdytyksellä saadaan nostettua imagoa työnhakijoiden keskuudessa.



Kuvio 6. Sain tietoa perehdytyksen alkamiskohdasta ja mitä se pitää sisällään. Vastaajia N=37. Kysymys 4.

Vastaajista 26 sain etukäteen tietoa perehdytyksen alkamisajankohdasta ja mitä perehdytys pitää sisällään. 11 vastaajaa ei tätä tietoa saanut. Tieto perehdytyksen alkamiskohdasta ja sisällöstä on erittäin tärkeä. Sen avulla uusi työntekijä saa varmuuden siitä, missä hänen pitää olla ja milloin sekä mitä perehdytyksessä on luvassa. Samalla hän voi tutustua materiaaleihin, ja miettiä valmiiksi esimerkiksi kysymyksiä perehdyttäjälle. 70% vastaajista oli tämän tiedon saanut, mutta luvun olisi hyvä olla 100%.



Kuvio 7. Sain riittävästi tietoa työsuhteeseen/organisaatioon liittyvissä asioissa. Vastaajia N=37. Kysymys 5.

Vastaajista 31 koki saaneensa riittävästi tietoa työsuhteeseen/organisaatioon liittyvissä asioissa. Kuuden vastaaja mielestä tietoa ei saanut riittävästi. Koska suuri osa vastaajista on kesätyöntekijöitä, joista varmasti osalle tämä oli ensimmäinen työpaikka, on tärkeää, että työsuhteesta kerrotaan tarpeeksi. Monella ensimmäiseen työpaikkaan tulevalle ei ole työsuhteosaamista, joten on tärkeää, että sitä perehdytetään tarpeeksi ja, että kaikki saavat perehdytyksen.



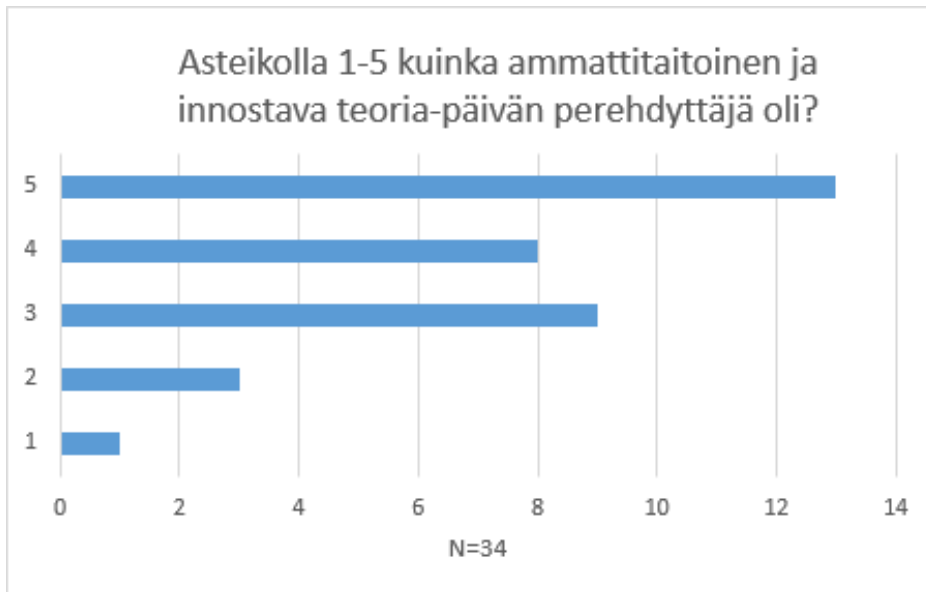
Kuvio 8. Osallistuin keskitettyyn perehdytykseen, vastaajia N=37. Kysymys 6.

Jotta uusi perehdytysmalli toimisi, kaikkien olisi osallistuttava keskitettyyn perehdytykseen. Nyt vastaajista 18 oli osallistunut siihen kokonaan, 11 osittain ja kahdeksan ei ollenkaan. Kaikkien uusien työntekijöiden tulisi osallistua keskitettyyn perehdytykseen, jotta kaikilla tulokkailla on samat valmiudet työskennellä. Tässä olisi siis parannettavaa.



Kuvio 9. Oliko perehdytysrakenne looginen, vastaajia N=37. Kysymys 7.

Vastaajista 30 oli sitä mieltä, että perehdytysrakenne oli looginen ja seitsemän vastaajan mielestä perehdytysrakenne oli epälooginen. Johdonmukainen ja looginen perehdytysrakenne on erittäin tärkeä oppimisen kannalta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että VBO:n perehdytysrakenne on tarpeeksi looginen.



Kuvio 10. Kuinka ammattitaitoinen ja innostava teoriapäivän perehdyttäjä oli, vastaajia N=34. Kysymys 9.

Vastaajista 13 oli sitä mieltä, että teoriapäivän perehdyttäjä oli ammattitaidoltaan ja innostavuudeltaan viiden tähden arvoinen. Kahdeksan vastaajaa antoi arvosanaksi neljä. Yhdeksän vastaajaa antoi arvosanaksi kolme. Kolme vastaajaa antoi arvosanaksi kaksi ja yksi vastaaja antoi arvosanaksi yksi. Keskiarvo vastauksille oli 3.85. Vastaajien mielestä teoriapäivän perehdyttäjä oli hyvällä tasolla ammattitaitoinen ja innostava.



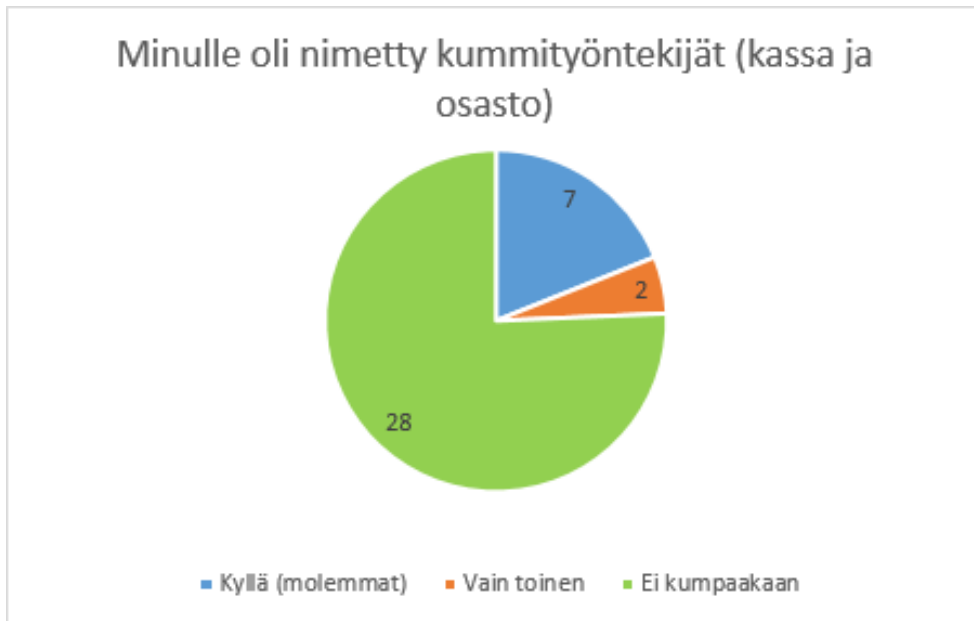
Kuvio 11. Minut perehdytettiin kassalle ja osastolle, vastaajia N=37. Kysymys 10.

Vastaajista 28 perehdytettiin sekä kassalle että osastolle. Yhdeksän vastaajaa perehdytettiin vain toiseen. VBO:n toimintatapaan kuuluu, että kaikki työntekijät pääsääntöisesti koulutetaan kassalle ja osastolle. Tulosten perusteella toimipisteissä tulee kiinnittää huomiota siihen, että kaikki todella perehdytetään molempiin tehtäviin.



Kuvio 12. Minulle oli nimetty perehdyttäjät (kassa ja osasto), vastaajia N=37. Kysymys 11.

14:lle vastaajalle oli nimetty perehdyttäjä sekä kassalle että osastolle. Kuudelle oli nimetty vain toinen ja 17:lle vastaajalle ei ollut nimetty kumpaakaan. On erittäin tärkeää, että uudelle työntekijälle nimetään perehdyttäjä. Työntekijälle on selkeämpää, että sama henkilö perehdyttää moneen asiaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että perehdyttäjän nimeämiseen on kiinnitettävä huomiota ja varmistaa, että jokaisella on nimetty perehdyttäjä sekä kassalla että osastolla.



Kuvio 13. Minulle oli nimetty kummityöntekijät (kassa ja osasto), vastaajia N=37. Kysymys 12.

Vastaajista 28:lle ei ollut nimetty kummityöntekijää kassalle eikä osastolle. Vastaajista kahdelle oli nimetty vain toinen kummityöntekijä ja seitsemälle oli nimetty molemmat. Kummityöntekijä on suuri apu uudelle työntekijälle ja se henkilö, joka on työsuhteen alussa tukena ja turvana. Tämän takia on erittäin tärkeää, että sellainen henkilö perehdyttävälle nimetään. Tulosten perusteella kummityöntekijää ei suurimmalle osalle ollut nimetty, joten toimipaikoissa on tehtävä työtä sen eteen, että kummityöntekijä nimetään kassalle ja osastolle.



Kuvio 14. Saitko apua tarvittaessa, vastaajia N=37. Kysymys 13.

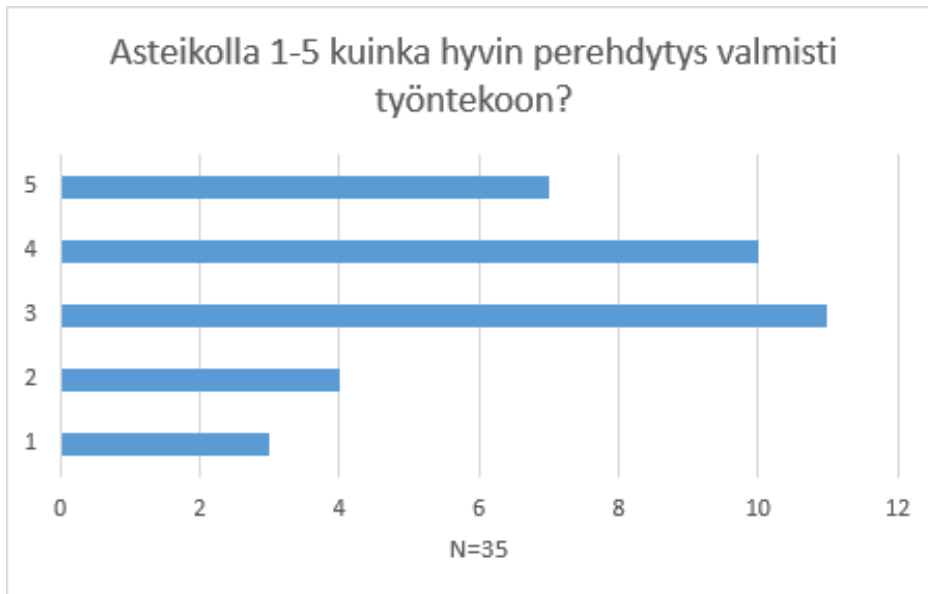


Vastaajista 33 oli saanut apua tarvittaessa ja neljä oli saanut osittain tarvitsemaansa apua. Kukaan vastaajista ei kokenut, ettei olisi saanut apua. Tuloksista voidaan päätellä, että uudet työntekijät kokevat, että työpaikalla uskaltaa kysyä ja apua myös saa. Tämä on erittäin hyvä tulos ja toimipaikoissa kannattaa jatkaa samaan malliin.



Kuvio 15. Koitko, että etäpäivä antoi valmiudet teoriapäivään, vastaajia N=37. Kysymys 14.

20:n vastaajan mielestä etäpäivä antoi valmiudet teoriapäivään. 12:n vastaajan mielestä etäpäivä ei antanut valmiutta teoriapäivään. Etäpäivän tarkoituksena on opettaa perusasioita S-ryhmästä sekä asioita, joita töitä tehdessä tulee eteen. Etäpäivän jälkeen perehdyttävällä tulisi olla käsitys mitä työ pitää sisällään. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että etäpäivä valmisti teoriapäivään. Tulosten perusteella etäpäivää voisi kehittää vielä lisää, jotta se varmasti tukee teoriapäivää.



Kuvio 16. Kuinka hyvin perehdytys valmisti työntekoon, vastaajia N=35. Kysymys 15.

Seitsemän vastaajaan mielestä perehdytys valmisti työntekoon erittäin hyvin eli antoivat viisi tähteä. Kymmenen vastaajaa antoi arvosanaksi neljä, eli heidän mielestään perehdytys valmisti työntekoon hyvin. 11 vastaajaa antoi arvosanaksi kolme, neljä vastaajaa kaksi ja kolme vastaajaa yksi. Vastausten keskiarvosana oli 3.40. Tuloksen perusteella työntekijät kokevat, että perehdytys valmistaa työhön keskimäärin hyvin, mutta vielä kehittämällä perehdytystä voidaan tulosta nostaa.



Kuvio 17. Onko esimies käynyt kanssasi palautekeskustelun koeajallasi, vastaajia N=37. Kysymys 17.

Vastaajista 28 ei ollut käynyt palautekeskustelua esimiehen kanssa koeajalla. Vain 9 vastaajaa oli käynyt palautekeskustelussa. Palautekeskustelu olisi hyvä käydä kaikkien uusien työntekijän kanssa, koska siinä työntekijä saa tilaisuuden kertoa missä asioissa hän tarvitsee lisää perehdytystä sekä muita asioita, jotka painavat mieltä. Esimiesten pitää siis tulevaisuudessa varmistaa, että palautekeskustelu käydään kaikkien uusien työntekijöiden kanssa.

Tutkimuksen viimeinen kysymys (kysymys 18) oli avoin kysymys. Vastaajilta kysyttiin, kuinka parantaisit perehdytystä? Kysymykseen saatiin 14 vastausta. Muutama vastaaja ei ollut saanut perehdytystä ollenkaan:

”Jos se edes pidettäisiin ja esimies olisi paikalla”

”Minulle ei ollut mitään perehdytystä ja sitä kyllä kaipasin. Tunsin itseni huonoksi koska en osannut mitään ja kukaan ei auttanut, ja jos pyysin, he auttoivat vastenmielisesti”

Muita kehitysehdotuksia olivat esimerkiksi:

”Uudistaisin powerpointit ja laittaisin sinne enemmän työhön liittyviä asioita. Käyttäisin myös konkreettisia esimerkkejä työstä/työympäristöstä”

”Parantaisin sillä tavalla, että otetaan oikeasti perehdytys tosissaan eikä opeteta sinne päin”

”Lisäisin siihen pienen listan asioista jotka kuuluvat työtehtäviin, jotta sitä voidaan käyttää muistilappuna työn ohessa, kunnes oppii muistamaan mitä kaikkea pitkään tehdä koska jotkut asiat voivat olla sellaisia, että sitä ei edes tajua, että sekin pitäisi tehdä”

Vastauksista voidaan päätellä, että tärkeintä onnistuneen perehdytyksen kannalta on varmistaa, että kaikki tulokkaat käyvät keskitetyn perehdytyksen. perehdytykseen halutaan myös konkreettisia esimerkkejä sekä tarkempia muistilistoja.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko VBO:n uusi perehdytysmalli toimiva. VBO:lla perehdytykseen on haluttu panostaa, jotta työntekijälle syntyy tunne siitä, että hän on tervetullut, että hän viihtyy, ja hän saa kaiken tarpeellisen tiedon onnistuakseen työssään. Lisäksi perehdytyksellä halutaan varmistaa hyvä asiakaskokemus.

VBO:lla perehdytyksen toimintamalliksi on valittu malliperehdyttäminen eli perehdytys on yhtenäistetty ja tehostettu. Tästä tulee myös VBO:lla käytetty nimitys keskitetty perehdytys. Perehdytyksessä käytettävä materiaali on keskitetysti tuotettu henkilöstöhallinnon toimesta. Suuressa organisaatiossa kuten VBO, malliperehdyttäminen on hyvä valinta. Myös osaaminen on huomioitu hyvin perehdytyksessä. Monelle VBO on ensimmäinen työpaikka, ja perehdytysmateriaalissa on hyvin otettu huomioon organisaatio-osaamisen ja työsuhteosaamisen opettaminen.

Perehdytysprosessin eri vaiheet on otettu VBO:lla hyvin huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Uuteen työntekijään otetaan yleensä yhteyttä ennen työnaloitusta, jolloin hän saa myös ohjeet mitä etäpäivänä tulee tehdä. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille, että vain 70% vastaajista oli saanut tiedon perehdytyksen alkamisajankohdasta ja perehdytyksen sisällöstä. Esimiesten kannattaa jatkossa pitää huolta, että kaikki tulokkaat saavat kyseiset tiedot.

Teoriapäivänä on vastaanottamassa ammattitaitoinen perehdyttäjä ja on hyvä, että ensimmäisenä päivänä aloitetaan perusasioista, kuten millainen on hyvä asiakaspalvelu, miten työyhteisössä toimitaan, hyllytystyön teoria ja työturvallisuus. Perehdytyksen kolmantena päivänä vastassa on yksiköstä riippuen joko perehdyttäjä tai esimies ja päivän aikana tutustutaan työyhteisöön, omaan yksikköön ja opetellaan kassalla työskentely. Uusien työntekijöiden on myös tarkoitus käydä palautekeskustelu esimiehen kanssa perehdytyksen onnistumisesta. Tämä on erittäin tärkeä vaihe perehdytysprosessissa.

Perehdytysohjelma on toteutettu VBO:lla ainakin osittain päiväkohtaisella perehdytysmallilla. Eri perehdytyksen vaiheet on jaettu kolmelle eri päivälle. Uudelle tulokkaalle annetaan myös tukimateriaalia perehdyttämisen tueksi. Perehdytysohjelmaa voisi kehittää lisäämällä tarkemman listan opetettavista asioita, jotta perehdytettävä tietää mitä hänelle opetetaan.

Tutkimustuloksista tuli esille, että 89% vastaajista oli saanut apua tarvittaessa ja loput vastaajista oli saanut apua osittain. Kukaan ei vastannut, että ei olisi saanut apua, silloin kun sitä tarvitsi. Tästä voidaan päätellä, että muut työntekijät ovat erittäin avuliaita, ja tulo- kas saa apua, kun hän sitä tarvitsee. Tämä on erittäin hyvä asia, ja tulevaisuudessa kannattaa varmistaa, että apua on aina saatavilla.

Perehdytys valmisti uudet työntekijät työntekoon keskimäärin hyvin. Tutkimuksesta saatiin keskiarvoksi 3.40 asteikolla 1-5. Perehdytyksen jälkeen ei tarvitse osata kaikkea, mutta tunne siitä, että ensimmäisestä työpäivästä suoriutuu hyvin, on tärkeää. Tärkeimmät asiat, jotka varmistavat, että perehdytys valmistaa työntekoon ovat kassajärjestelmän tuntemus, tieto käytännön asioista (työvaatteet, työvuoron aloitus ja työvälineet) ja asiakaspalvelun osaaminen. Näihin asioihin kannattaa siis kiinnittää huomiota perehdytyksen aikana, jotta perehdytys valmistaisi hyvin työntekoon.

Opinnäytetyön teoriassa on kerrottu mitä perehdytyksen pitäisi pitää sisällään, mitä perehdytys suunnitelmaa tehdessä tulisi ottaa huomioon ja mitä hyvä perehdytysprosessi pitää sisällään. VBO:n perehdytysmalli seuraa suurilta osin näitä ohjeita, ja perehdytysmalli onkin hyvin laadittu. Tutkimuksen tulosten perusteella löytyi muutama asia, jossa VBO voisi vielä parantaa perehdytyksen toimivuutta.

VBO:n perehdytys perustuu siihen, että uudet työntekijät osallistuvat keskitettyyn perehdytukseen. Näin kaikilla tulokkailla on samat tiedot aloittaessaan ja heille opetetaan perehdytyksen aikana samoja asioita. Tutkimuksessa tuli esille, että vastaajista 18 oli osallistunut keskitettyyn perehdytukseen kokonaan, 11 osittain ja kahdeksan ei ollenkaan. Tästä huomataan, että yli puolet vastaajista ei käynyt keskitettyä perehdytystä kokonaan. Kaikkien uusien työntekijöiden tulisi osallistua keskitettyyn perehdytukseen, jotta varmistetaan perehdytyksen tasainen laatu.

VBO:n perehdytysmallin mukaan uusille työntekijöille tulisi nimetä kummityöntekijä. Kummityöntekijät ovat esimiesten nimeämiä pidempään yrityksessä olleita auttavaisia työntekijöitä. Kummi ei varsinaisesti ole perehdyttävä, vaan se luotettava henkilö, jolta voi rohkeasti kysyä kaikesta, mikä mietityttää. Tällainen kummi voi olla uudelle työntekijälle todella suuri apu työsuhteen alussa. Moni työntekijä tulee varmasti rauhallisesti mielin työvuoroon, kun tietää, että kummityöntekijä on auttamassa. Kyselyyn vastanneista kahdelle oli nimetty vain toinen kummityöntekijä ja seitsemälle oli nimetty molemmat. Vastanneista 28 ei ollut siis saanut nimettyä kummityöntekijää. Esimiesten ja perehdytyksestä vastaavien tulisi varmistaa, että kaikille tulokkaille nimetään kummityöntekijä kassalle ja osastolle.

Perehdytysmallin mukaan esimiesten tulisi pitää palautekeskustelu uuden työntekijän kanssa perehdytyksen onnistumisesta. Kyselyyn vastanneista vain yhdeksän oli käynyt palautekeskustelun koeajalla. Vastanneista 28 ei ollut keskustelua käynyt. Vaikka aikaa on vaikea löytää, tulisi jokaisen esimiehen pitää huolta siitä, että nämä keskustelut käydään. Palautekeskustelussa käydään läpi esimerkiksi kehittymistarpeet, rekrytoinnin – ja perehdytyksen onnistuminen sekä työssä viihtyminen. Palautekeskustelut on hyvä käydä, koska niissä saadaan kuva siitä, miten perehdytys on onnistunut ja missä työntekijä tarvitsee lisää perehdytystä. Keskustelussa työntekijä voi myös tuoda esille, jos jokin asia perehdytyksessä ei toimi tai siinä olisi parannettavaa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli: onko uusi perehdytysmalli uusien työntekijöiden mielestä toimiva ja alaongelmina onko uusi perehdytysmalli parantanut uusien työntekijöiden valmiutta työskennellä ja miten perehdytystä voisi vielä kehittää. Tutkimustulosten perusteella perehdytysmalli on toimiva, perehdytyksen rakenne on looginen, ja perehdytys valmistaa työntekoon hyvin. Perehdytyksen toimivuutta voi edistää varmistamalla, että kaikille järjestetään keskitetty perehdytys ja, että se käydään kokonaan. Tutkimuksen perusteella perehdytystä voisi parantaa lisäämällä konkreettisia esimerkkejä ja tekemällä muistilistan opettavista asioista. On myös hyvä varmistaa, että asiat opetetaan kaikille samalla tavalla, ja ohjeiden mukaisesti. Näillä toimilla voidaan varmistaa, että uudet työntekijät oppivat työtehtävänsä, tutustuvat hyvin työyhteisöön, tekevät tuloksellista työtä ja tekevät vähemmän virheitä.

Jatkotutkimuksena Varuboden-Osla voisi tutkia, miten hyvin perehdytettävät ymmärtävät perehdytyksessä käytettäviä materiaaleja, ja ymmärtävätkö he mitä heille opetetaan. Perehdytyksessä käytettävä visuaalinen materiaali tulisi olla helposti ymmärrettävää ja siinä tulisi olla tarvittavat tiedot, mutta sopivassa määrin. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla perehdyttäjien ja esimiesten kokemukset perehdytyksen toimivuudesta.

## 7 Oman oppimisen arviointi ja tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyöprosessi on suunnitelmallisuutta ja sitoutumista vaativa opettavainen prosessi. Opinnäytetyön suunnittelun merkitys on suuri projektin onnistumisen kannalta. Hyvin suunniteltu opinnäytetyö on helpompi toteuttaa, ja hyvin tehty suunnittelu myös näkyy valmiissa tuotoksessa. Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön prosessia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 7.1 Oma oppiminen

Tämän opinnäytetyön suunnittelu alkoi huhtikuussa 2019 opinnäytetyön toimeksiantajan tapaamisella. Tapaamisessa sovimme yhdessä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön sisällöstä, aiheen rajaamisesta ja tutkimuksen teosta. Opinnäytetyön aihe tuli ehdotuksena toimeksiantajalta, ja se oli myös itselle mieluinen, koska olen kiinnostunut perehdytyksen kehittämisestä. Opinnäytetyön tekeminen Osuuskauppa Varuboden-Oslalle tuntui luontevalta, koska olen itse työskennellyt VBO:lla, joten tiesin jo etukäteen paljon VBO:n toimintavoista ja perehdytyksen sisällöstä. Kävin itse aloittaessani VBO:lla vanhan perehdytysmallin, joten oli mukava huomata, miten perehdytystä on kehitetty.

Tapaamisen jälkeen alkoi opinnäytetyön rakenteen, aikataulun ja tutkimuksen suunnittelu. Rakennetta suunnittelin alustavan sisällysluettelon avulla. Opinnäytetyön teoriaa suunnittelin etsimällä ja lukemalla erilaisia lähteitä. Opinnäytetyön teoria koostui paljolti siitä, mitä perehdytys on, miten osaaminen pitää ottaa perehdytyksessä huomioon, sekä perehdytysohjelman ja perehdytysuunnitelman teosta.

Tutkimus toteutettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Yhteistyö sujui hyvin, ja mietimme yhdessä tutkimuksen kyselyn toteuttamisesta. Yhdessä saimme kyselyn sellaiseksi, että sillä saatiin selville vastaus opinnäytetyön tutkimusongelmiin ja muihin asioihin, joita toimeksiantaja halusi kyselyllä selvittää. Tutkimuksen tekoa olisi vielä voinut parantaa tarkemmalla suunnitelmalla.

Opinnäytetyöprosessin suurin haaste oli ajankäyttö. Opinnäytetyön valmistumiseen meni seitsemän kuukautta, joka on pidempi aika kuin alkuperäisesti suunnittelin. Laadin opinnäytetyöprosessin alussa opinnäytetyösuunnitelman, johon sisältyi tavoitteellinen aikataulu (taulukko 1). Prosessin alussa pysyin hyvin aikataulussa, ja tein asiat siinä järjestyksessä, kun olin suunnitellut. Tutkimuksen sulkeutumisen jälkeen jäin aikataulusta jälkeen, ja aikaa kirjoittamiselle ei meinannut löytyä. Suurin syy pitkittyneelle prosessille oli siis ajanpuute. Tein melkein koko opinnäytetyöprosessin ajan sekä kokoaikaista työtä että osa-aikaista työtä. Kahden työn takia aikaa opinnäytetyön kirjoittamiselle oli vähän. Nyt prosessin lopussa huomasin, että prosessin alkuun olisi pitänyt tehdä tiukempi aikataulu, ja tutkimuksen olisi voinut toteuttaa vähän aikaisemmin. Paremmalla ajan käytön suunnittelulla ja määräaikojen asettamisella, olisin saanut opinnäytetyön aikaisemmin valmiiksi. Opin opinnäytetyöprosessista paljon, ja huonosta ajankäytöstä huolimatta olen tyytyväinen opinnäytetyön sisältöön.

Aikataulu	Tehtävä
8.4.2019	Toimeksiantajan tapaaminen ja opinnäytetyön sisällön sopiminen
Viikot 15-17	Opinnäytetyösuunnitelman ja tutkimussuunnitelman teko
Viikot 17-19	VBO:n perehdytysmateriaaleihin tutustuminen
Viikot 19-20	Lähteiden etsiminen
18.5.2019	Perehdytyksen teoriapäivän seuraaminen Porvoossa
Viikot 20-24	Teorian kirjoittaminen
Viikot 26-30	Teorian kirjoittaminen tutkimuksen osalta
Viikot 31-32	Tutkimuksen suunnittelu yhdessä toimeksiantajan kanssa
12.8. - 26.8.	Tutkimus auki
Viikot 35-36	Kaavioiden tekeminen vastauksista
Viikko 36	Johdannon kirjoittaminen
Viikot 37-38	Vastausten analysointi
Viikko 39-40	Johtopäätösten ja kehittämis ehdotusten teko
Viikon 40	Opinnäytetyön lähettäminen ohjaajalle kommentoivaksi ennen palautusta

Taulukko 2. Opinnäytetyön tavoiteaikataulu.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksella tulee saada selville ne asiat, joita lähdettiin selvittämään. Tutkimuskysymysten tulee edesauttaa sitä, että tutkitaan sitä mitä oli tarkoitus. Jos tutkimukselle ei ole asetettu täsmällisiä tavoitteita ja kysymykset eivät vastaa tutkimusongelmaan, voidaan tutkia vääriä asioita, jolloin tutkimus ei ole validi. Perusjoukon määrittely, edustava otos ja korkea vastausprosentti edesauttavat tutkimuksen validiutta. (Heikkilä 2014, 27.) Tutkimuksessa kysyttiin osittain niitä asioita, joilla saa-



tiin selville vastaus tutkimusongelmaan. Tuloksia analysoidessa tuli esille, että paria kysymystä olisi pitänyt vielä suunnitella tarkemmin. Vastauksia kyselyyn ei saatu tarpeeksi perusjoukkoon nähden, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten tarkkuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, eli jos sama tutkimus tehtäisiin uudestaan, tulokset olisivat yhtä luotettavia. Liian pieni otos tai vähäinen vastausten määrä voi tarkoittaa sitä, että tulokset ovat sattumanvaraisia. Jos tutkimus toteutetaan otantatutkimuksena, on huolehdittava, että otos edustaa koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.) Tämä tutkimus kohdistettiin koko perusjoukkoon, ja vaikka vastauksia saatiin vain 37 tutkimus on luotettava.

Objektiivisuus tarkoittaa tutkimuksen puolueettomuutta. Tutkijan omat arvot ja moraalit eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessiin. Tutkimukseen vaikuttavat myös tutkijan omat valinnat, kuten valittu tutkimusmenetelmä, millaisia kysymykset ovat ja miten tutkimus raportoidaan. Jos tutkimus on objektiivinen ei tutkijan vaihtaminen muuta sitä. Tutkimuksen kysymyksillä ei saa myöskään johdatella vastaajaa vastamaan tietyllä tavalla eikä tutkimustuloksia vääristellä. (Heikkilä 2014, 28-29). Opinnäytetyön tutkimus on objektiivinen, koska tutkimus tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, eli kysymyksiä on ollut laatimassa enemmän kuin yksi henkilö.

## Lähteet

Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees. AMACOM. New York.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Tallinna.

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

Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytysopas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Esa Print Oy. Lahti. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK\\_2007\\_B\\_4.pdf?sequence=4](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4) Luettu 4.6.2019.

Pajunen, P. 16.8.2019. Henkilöstöpäällikkö. Osuuskauppa Varuboden-Osla. Sähköposti.

Tilastokeskus 2019a. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html) Luettu 9.7.2019.

Tilastokeskus 2019b. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html) Luettu 9.7.2019.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyslaitos 2019. Perehdyttäjän top 10 –muistilista. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/> Luettu 4.6.2019.

Työturvallisuuskeskus 2019a. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus) Luettu 4.6.2019.

Työturvallisuuskeskus 2019b. Perehdyttäminen ja työnopastus - ennakoivaa tyosuojelua. Luettavissa: [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua) Luettu 4.6.2019.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Varuboden-Osla 2019. Perehdytysmateriaali.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake.

1. Missä olet töissä/ Var jobbar du?

ABC

Ravintola

Sale

S-market

Prisma

Sokos, S-garden, S-rauta

Konttori/Kontor

2. Missä yksikössä olit töissä/ I vilken enhet arbetade du i?

3. Kuinka tärkeäksi arvioit perehdytyksen työnantajamielikuvalle/ Hur viktig är inskolningen för arbetsgivarimage?

☆☆☆☆☆

4. Sain tietoa perehdytyksen alkamiskohdasta ja mitä se pitää sisällään/ Jag fick info om när inskolningen börjar och vad den innefattar?

Kyllä/ Ja

Ei/ Nej

5. Sain riittävästi tietoa työsuhteeseen/organisaatioon liittyvissä asioissa? / Jag fick tillräckligt med info om saker gällande arbetsförhållandet/företaget?

Kyllä/ Ja

Ei/ Nej

6. Osallistuin keskitettyyn perehdytykseen (etä-, teoria ja yksikköpäivä) / Jag deltog i inskolningsmodellen (distans-, teori och enhetsdag)

Kyllä/ Ja

Ei/ Nej

Osittain/ Till viss del

7.Oliko perehdytysrakenne looginen/ Var inskolningsstrukturen logisk?

Kyllä/ Ja

Ei/ Nej

8.Jos vastaus edellisessä kysymyksessä oli Ei, niin mitä muuttaisit / Om svaret var nej i den föregående frågan, vad skulle du ändra?

9.Oliko teoriapäivän perehdyttäjä ammattitaitoinen ja innostava/ Var teoridagens inskolare professionell och inspirerande?



10.Minut perehdytettiin kassalle ja osastolle/Jag fick inskolning till kassan och avdelningen?

Kyllä/Ja

Ei/Nej

11.Minulle oli nimetty perehdyttäjät (kassa ja osasto)/Jag hade en namngiven inskolare (kassa och avdelning)?

Kyllä (molemmat)/Ja (båda)

Vain toinen/ Bara ena

Ei kumpaakaan/ Ingendera

12.Minulle oli nimetty kummityöntekijät (kassa ja osasto) / Jag hade en namngiven fadder (kassa och avdelning)?

Kyllä (molemmat)/ Ja (båda)

Vain toinen/ Bara ena

Ei kumpaakaan/ Ingendera

13.Saitko apua tarvittaessa/ Fick du hjälp när du behövde det?

Kyllä/Ja

Ei/Nej

Osittain/Till viss del

14.Koitko, että etäpäivä antoi valmiudet teoriapäivään/ Kändes det som att distansdagen gav färdighet till teoridagen?

Kyllä/ Ja

Ei/ Nej

15.Kuinka hyvin perehdytys valmisti työntekoon/ Hur bra förberedde inskolningen dig till arbetet?



16.Sale työntekijöille: Pidettiinkö teille tunnin kertaushetki perehdyttävistä asioista/ Sale arbetstagarna: Hade ni en timmes repetering över inskolade sakerna?

Kyllä/ Ja

Ei/ Nej

17.Onko esimies käynyt kanssasi palautekeskustelun koeajallasi/ Har din förman hållit en responsdiskussion med dig under din prøvotid?

Kyllä/ Ja

Ei/ Nej

18.Miten parantaisit perehdytystä/ Hur skulle du förbättra inskolningen?