

Niina Rostén

Perehdytysprosessi osana esimiestyötä

Case: S-marketit Satakunnan Osuuskaupassa

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Niina Rostén

Työn nimi: Perehdytysprosessi osana esimiestyötä, Case: S-marketit Satakunnan Osuuskaupassa

Ohjaaja: Liisa Nuotio

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 41

Liitteiden lukumäärä: 3

Tämän opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli kehittää S-market Lukkarin-sannan perehdyttämistä luomalla suunnitelmallinen perehdyttämisohjeistus esimiehelle. Opinnäytetyöprosessin aikana nousi kuitenkin esiin perehdyttämisprosessien selkiyttämisen tarve koko Satakunnan Osuuskaupan S-market kentässä. Työn tavoitteeksi asetettiin perehdyttämisprosessin läpiviemiseksi tarkoitetun selkeän apuvälineen luominen. S-markettien perehdyttämiskäytäntöjen selvittämiseksi suoritettiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen nykyisiä käytäntöjä ja S-marketpäälliköiden toiveita perehdyttämisprosessin kehittämiseksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena helmikuussa 2011, ja aineisto kerättiin sähköisesti lomakekyselynä. Kysely lähetettiin kaikille Satakunnan Osuuskaupan S-marketpäälliköille ja vastaukset saatiin kaikilta 11 päälliköltä. Kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avointen vastausten mahdollisuuden. Monivalintakysymysten vastaukset kerättiin tilastollisen tekniikan avulla ja avointen kysymysten vastauksia tarkasteltiin laadullisella analyysillä tekemällä tulkintoja tiivistetystä aineistosta.

Kyselyn tuloksista ilmeni, että perehdyttämiskäytäntöihin kaivattiin apua ja selkeitä apuvälineitä. Perehdyttämisprosessit ja perehdytettävät asiat vaihtelivat eri S-marketyksiköissä. Useassa yksikössä koettiin, että kunnolliseen perehdyttämiseen ei ollut aikaa ja perehdyttämisen oheisaineistojen luomiseen kaivattiin apua. Kaikki vastaajat kaipasivat perehdyttämisprosessin läpiviemisen avuksi suunniteltua perehdyttämisen tarkistuslistaa.

Perehdyttämisprosessin kehittämiseksi päätettiin luoda perehdyttämisen tarkistuslista, joka annetaan kaikkien Satakunnan Osuuskaupan S-marketpäälliköiden käyttöön. Perehdyttämisen tarkistuslista sisältää kaikkein tärkeimmät perehdytettävät asiat, jotka tulee käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Perehdyttämisen tarkistuslistan avulla pyritään yhtenäistämään ja helpottamaan Satakunnan Osuuskaupan S-markettien perehdyttämisprosessia.

Avainsanat: perehdyttäminen, työnopastus, esimiehet, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School, School of Hospitality Management
Degree programme: Hospitality Management

Author: Niina Rostén

Title of thesis: Orientation process as a part of management, Case: S-markets in Satakunnan Osuuskauppa

Supervisor: Liisa Nuotio

Year: 2011

Number of pages: 41

Number of appendices: 3

The original goal of the thesis was to develop the work orientation process in S-market Lukkarinsanta by creating systematic orientation precept to the supervisor. During the thesis process, it came up, that there was a need to clear up the orientation process in every S-market of Satakunnan Osuuskauppa. So the new goal of the study became to create a good tool for getting through the orientation process. To straighten out the orientation practices in S-markets a questionnaire was carried out to study the current orientation practices and the supervisors' wishes to develop the orientation process.

The research was carried out as a qualitative research in February 2011 and the material was collected electrically with a form questionnaire. The questionnaire was sent to every supervisor in S-markets of Satakunnan Osuuskauppa and answers were received from all the 11 supervisors. The questionnaire included both multiple choice questions and open answers. Multiple choice questions were gathered with statistical technique and open answers were examined with qualitative analysis by doing interpretations from a condensed material.

It turned out from the results of the questionnaire that help and good tools for orientation practices were needed. The orientation processes and things included in the processes were quite different in different S-markets. In many S-markets they thought, that they had no time for proper orientation and they needed help in creating orientation material. All the answers told that there was a demand for an orientation check list to help get through the orientation process.

The orientation check list was compiled for all the supervisors in Satakunnan Osuuskauppa and its S-markets. The check list includes the most important things that have to be examined with all new employees. The list will standardize the process and make it easier to realize.

Keywords: orientation, occupational guidance, supervisors, human resources

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 TARVE PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISEEN	6
2 PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1 Perehdyttämisen kehittäminen.....	8
2.2 Lainsäädäntö perehdyttämisen ohjaajana.....	9
2.3 Esimiehen vastuu.....	10
2.3.1 Johtaminen osaamisen kehittämisen perustana	10
2.3.2 Esimiehen rooli perehdyttämisessä	11
2.4 Laatu palveluun perehdyttämällä	12
2.5 Suunnitelmallinen perehdyttäminen	13
2.6 Perehdyttämisprosessi ja sen osa-alueet.....	14
2.6.1 Perehdyttämisohjelmat.....	16
2.6.2 Perehdyttämisen työkalut.....	16
2.6.3 Työnopastus	19
2.6.4 Perehdyttäjän ja työnopastajan roolit	20
2.6.5 Lyhytaikaisten sijaisten perehdyttäminen.....	21
2.6.6 Perehdyttämisen seuranta	22
3 S-MARKET-KENTÄN PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN.....	23
3.1 Tavoitteena perehdyttämisen kehittäminen.....	23
3.2 Toimeksiantajan esittely	24
3.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	24
3.4 Tutkimuksen toteuttaminen	25
3.5 Työn analysointi ja tulokset	26
3.5.1 Yritykseen perehdyttäminen.....	27
3.5.2 Yksikköön perehdyttäminen	29
3.5.3 Työsuhdeasiat.....	30

3.5.4 Työnopastus	31
3.5.5 Perehdyttämisen aikataulu.....	33
3.5.6 Perehdyttämisen prosessin läpivieminen ja onnistuminen	34
3.6 Työn tuotos	35
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
5 POHDINTA	37
LÄHTEET	39

1 TARVE PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISEEN

Työntekijän aloittaessa uudessa työssä tai uusissa työtehtävissä on perehdyttämällä suuri rooli niin työntekijän kuin työnantajan kannalta. Monissa yrityksissä perehdyttämiseen paneudutaan kunnolla ja näissä yrityksissä perehdyttämisen merkitys yritystoiminnalle onkin ymmärretty hyvin. Perehdyttämisen taso kuitenkin vaihtelee; työntekijä voidaan perehdyttää työhönsä, mutta samalla voidaan unohtaa itse yritykseen tai sen toimintatapoihin tutustuttaminen. Toisaalta yritys saattaa perehdyttää työntekijänsä erittäin perusteellisesti turvallisuusasioihin, mutta unohtaa kunnollisen työhön perehdyttämisen. Perehdyttämisestä onkin viime vuosina puhuttu paljon yrityksissä ja erilaiset perehdyttämiskansiot ovat olleet muun muassa monen ammattikorkeakouluopiskelijan opinnäytetyön aiheena.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella perehdyttämistä esimiestyön näkökulmasta. Alkuperäisenä tavoitteena oli selkiyttää S-market Lukkarinsannan esimiehen perehdyttämisprosessia. Tavoitteeksi asetettiin esimiehen käyttöön tarkoitetun perehdytettävien asioiden tarkistuslistan luominen. Opinnäytetyöprosessin aikana tavoite laajentui koskemaan koko Satakunnan Osuuskaupan S-marketkenttää. Tavoitteen laajennuttua päätettiin luoda S-marketpäälliköille suunnattu kysely, jonka avulla haluttiin selvittää nykyisiä perehdyttämistapoja. Kyselyn tulokset varmensivat opinnäytetyön laatijan tavoitetta kehittää esimiehen perehdyttämisprosessia S-marketeissa. Alkuperäinen tavoite tarkistuslistan luomisesta yhdelle S-marketyksikölle laajentui koskemaan siis kaikkia 11 Satakunnan Osuuskaupan S-markettia. Kun tavoitteena on perehdyttämisen kehittäminen esimiestyön näkökulmasta, tarjoaa tämä työ lukijallensa perehdyttämiskäytäntöjen selkiyttämisen keinojen lisäksi tietoa ja teoriaa perehdyttämisestä ja sen vaikutuksista.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kehittämistä ja valmentamista, joka tapahtuu uuden työn alkuvaiheessa. Perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi yritysten ja työtehtävien monipuolistuessa ja laajentuessa. Perehdyttäminen itsessäänkin on siis laajentunut. Pelkkä työnopastus ei enää riitä vaan työntekijän on myös ymmärrettävä, miten yritys toimii ja miksi se on olemassa. Perehdyttäminen alkaakin jo työhönottohaastattelussa, jossa työnhakijan kanssa voidaan keskustella työstä ja yrityksestä. Perehdyttämistä tapahtuu myös koko työsuhteen ajan, sillä esimerkiksi työnopastusta tarvitaan uusissa tehtävissä, työtavoissa ja erilaisissa muutoksissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9 – 20; Kupias & Peltola 2009, 9 – 14.)

Lainsäädäntö muodostaa perustan yhteiskuntavastuulle, joka näkyy yrityksissä kasvavana kiinnostuksena vastuullisen toiminnan laajoihin näkökulmiin. Yritysten vastuu toimintaympäristössään jaetaan usein taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Kun edellä mainitut yhteiskuntavastuutekijät on hoidettu hyvin, ne turvaavat yrityksen kannattavuuden, maineen ja sitä kautta yrityskuvan kehittymisen. Kannattavalla liiketoiminnalla mahdollistetaan työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen. Yritysten sosiaalisessa vastuussa korostuukin henkilöstön osaaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen. (Kupias & Peltola 2009, 9 – 14.)

Kaartisen (2010) mukaan perehdyttäminen jaetaan työpaikkaa ja työyhteisöä koskeviin asioihin ja itse työhön perehdyttämiseen. Työpaikkaa koskeviin asioihin perehdyttäminen sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä tutustutetaan työpaikkaansa, sen liikeideaan ja toiminta-ajatukseen sekä toimintatapoihin. Työyhteisöön perehdyttäminen sisältää toimintatavat, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työyhteisönsä työtoverit, esimiehet ja asiakkaat. Työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla perehdytettävä valmennetaan omaan työhönsä ja työtehtäviinsä ja niihin liittyviin turvallisuusohjeisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

2.1 Perehdyttämisen kehittäminen

Jotta perehdyttämistä ja työnopastusta voidaan kehittää, tarvitaan tietoa siitä, miten perehdytys on tällä hetkellä hoidettu. Perehdyttämisen lähtötilannetta voidaan selvittää arvioimalla mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat kunnossa ja mitkä asiat vaativat eniten kehittämistä ja parantamisen varaa. Perehdyttämistä voidaan arvioida kyselyillä, haastatteluilla tai keskustellen. Usein uuden työntekijän omat kokemukset perehdyttämisestä voivat erota esimiehen tai työnopastajan näkemyksestä perehdyttämisen laadusta. Kehitettäessä perehdyttämistä kehittämistarpeita löytyy usein useita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.)

Perehdyttämisestä on laadittu runsaasti opinnäytetöitä. Holopaisen ja Vallin (2010) opinnäytetyössä Perehdytyksen kehittäminen Cumulus Airportin vastaanotossa tuotettiin perehdytysmateriaali ja tavoitteena oli kehittää perehdytystä perehdyttämissuunnitelman avulla. Opinnäytetyössä tutkittiin perehdytyksen nykytilaa teemahaastattelujen ja kyselyn avulla. Holopaisen ja Vallin työn yhtenä tuotoksena oli perehdyttämissuunnitelma, joka sisältää kaksivaiheisen taulukon, joka käydään perehdytettävän kanssa läpi tietyn ajan kuluessa. (Holopainen & Valli, 2010.) Perehdyttämissuunnitelma on laadittu kehitysehdotuksia antamalla ja lukijana jäinkin kaipaamaan selkeämpää ohjeistusta esimiehelle tai vastuuhenkilölle perehdytysprosessin läpiviemisestä. Koskimaan (2009) opinnäytetyö Perehdytysprosessin ja esimiesviestinnän tehostamisesta keskittyy esimiehen rooliin perehdytyksessä ja on rajattu käsittelemään esimiesviestintää. Koskimaan työssä on selvitetty, miten perehdyttämisprosessia tulisi tehostaa ja sen pohjalta on laadittu kehitysehdotuksia (Koskimaa, 2009). Työn tuotoksena ei ole selkeätä ohjeistusta perehdytysprosessin läpiviemisestä, vaan opinnäytetyön tuottaja on keskittynyt antamaan ohjeistuksia ja ehdotuksia perehdyttämisprosessiin. Makkosen ja Karhun opinnäytetyössä Perehdyttämisen kehittämisestä (2009) analysoitiin perehdyttämisen tasoa Valintatalo Mertalassa Savonlinnassa ja tutkimustulosten pohjalta esitettiin ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi. Tässäkään työssä ei tuotoksena ollut selkeää perehdyttämisprosessityökalua, vaan keskityttiin antamaan ehdotuksia siitä, miten perehdyttämistä voisi kehittää.

2.2 Lainsäädäntö perehdyttämisen ohjaajana

Työsopimuslain 2 luvussa määritellään, että muutettaessa tai kehitettäessä yrityksen toimintaa, työmenetelmiä tai tehtävää työtä, on työnantajan velvollisuutena huolehtia, että työntekijä voi suoriutua työstään (L 26.1.2001/55). Työnantaja on avainasemassa työntekijän ammattitaidon arvioinnissa ja mahdollisuuksien antajana ammattitaidon parantamisessa. Uuden työsuhteen koeajan aikana työnantaja seuraa työntekijän osaamisen kehittymistä ja vertaa sitä annettuun perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja huolehtii työntekijän ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen huomioon ottaen työntekijälle riittävän perehdytyksen työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle on myös annettava opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi ja turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi, sekä opetusta erilaisten poikkeustilanteiden varalta. Laki vaatii myös, että tarvittaessa annettua opastusta ja ohjausta on täydennettävä. (L 23.8.2002/738.) Perehdyttämissuunnitelmassa tulee ottaa huomioon työpaikan riskitekijät ja käytännöt sekä kartoittaa ne vuosittain. Työpaikoilla on oltava pelastuslain (468/2003) edellyttämä pelastussuunnitelma, jonka tarkoituksena on ennaltaehkäistä vaaratilanteita ja varautua omatoimisiin pelastustoimenpiteisiin. Kaikki työntekijät tulee perehdyttää pelastussuunnitelmaan sekä mahdollisiin yrityskohtaisiin ohjeisiin. Tärkeintä perehdyttämisessä on opastaa työntekijä ensin ensisijaisiin turvallisuuteen liittyviin asioihin, kuten työpaikan varauskäynteihin ja työvälineiden käyttöön. (Kangas & Hämäläinen 2007, 23; Kupias & Peltola 2009, 25.) S-market kenttään suunnatussa perehdyttämssuunnitelmassa työturvallisuusosaamisen muistilistaan voidaan liittää muun muassa työpisteen säätämiseen, työasentoihin, työ- ja suojavälineisiin ja niiden käyttöön liittyviä asioita. Siisteyteen ja järjestykseen sekä jätteiden käsittelyyn liittyvät asiat on myös syytä käydä läpi perehdyttämssuunnitelmassa. Vaativien asiakastilanteiden sekä väkivallan uhkatilanteiden toimintaohjeiden läpikäymiseen voidaan käyttää apuna S-ryhmän Henkilöturvallisuusopasta. Uusille työntekijöille on myös selvitettävä toimintaohjeet erilaisissa häiriötilanteissa, jotka voivat liittyä esimerkik-

si toimintaan ryöstön, myymälävarkauksien, tulipalo- tai onnettomuustilanteiden aikana. (Kangas & Hämäläinen 2007, 23; Henkilöturvallisuusopas 2007.)

2.3 Esimiehen vastuu

Esimiehen vastuualueeseen kuuluu huolehtia työntekijän osaamisesta, perehdyttämisen prosessin olemassaolosta ja siihen riittävästä resursseista. Koska perehdyttämiseen liittyy monia lainsäädännöllisiä vaatimuksia, ohjaavat ne esimiestä varmistamaan, että työntekijän osaaminen on riittävää. (Hyppänen 2007, 195; Kupias & Peltola 2009, 53 – 56.) Esimies edistää uuden työntekijän sitoutumista työpaikkaansa kuuntelemalla, keskustelemalla ja varmistamalla, että koko työyhteisö suhtautuu myönteisesti uuteen työntekijään (Kupias & Peltola 2009, 59).

2.3.1 Johtaminen osaamisen kehittämisen perustana

Esimiehen on kyettävä johtamaan sekä asioita, että ihmisiä, ja perehdyttämisessä tarvitaankin molempia esimiestyön näkökulmia. Koska johtamisen lähtökohtana on yrityksen olemassaolon peruste eli sen strategia tai liikeidea, niin kaikki osaaminen on yrityksen menestykselle tärkeää. Perehdyttämistä tapahtuukin koko työsuhteen ajan, koska työssä onnistuminen vaatii muun muassa jatkuvaa oppimista ja kykyä löytää tietoa. Esimiehen on myös mahdollistettava työntekijän laaja-alainen kehittyminen ja työmarkkina-arvosta huolehtiminen. Esimies voi myös jakaa vastuutaan, koska osaavat työntekijät oppivat itsekkin opettamisesta. On tärkeää, että esimies osaa valita perehdyttäjäksi oikean henkilön ja hänen tulee tukea perehdyttäjää tehtävässään. Perehdyttämiseen on annettava valtuuksia ja luotava edellytyksiä. Perehdyttäjä tarvitsee ohjausta perehdytykseen ja palautetta työstään. (Kupias & Peltola 2009, 55 – 57.) Riitta Viitalan (2003) tutkimuksessa osaamisen johtamisesta haastateltiin 36 eri organisaatiosta 154 esimiehen 1197 alaista. Haastateltavien mukaan esimiesten tulee tukea alaistensa osaamisen kehittymistä ja oppimista. Henkilöstön kehittämisen keinoista muun muassa perehdyttäminen nähtiin johtamistehtävien välineinä ja ratkaisevaksi koettiin esimiehen tiedostaminen ja vastuu yksilön kehittymisen tukijana. (Viitala 2003, 119 – 125.) Viitalan

(2003, 132) tutkimuksessa vuorovaikutuksen tärkeiksi tekijöiksi nousivat kuunteleminen ja palautteen antaminen. Haastateltavat painottivat asioiden kertaamisen tärkeyttä ja kykyä arvostaa alaisten mielipiteitä aidosti. Haastatteluissa ilmeni, että esimiehen työhön odotetaan kuuluvan osaamisen johtamisen kehittäminen luomalla helpottavia, järjestelmällisiä ja ohjaavia toimintamalleja. (Viitala 2003, 131.)

2.3.2 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Esimiehen tulee vastata siitä, että organisaatiossa on suunniteltu perehdytysohjelma. Kuviossa 1 on kuvattuna vastualueet, joista esimiehen on tärkeä huolehtia perehdyttämisessä. Esimiehen tulee siis vastaanottaa uusi työntekijä ja vastata työtilojen ja työvälineiden järjestämisestä uudelle työntekijälle. Keskustelu uuden työntekijän kanssa, työtovereiden ja yrityksen esittelyt, työnopastus ja sen järjestäminen, työsuojelun selvitys ja perehdyttämisen tehtävien jakaminen kuuluvat esimiehen vastuualueisiin perehdyttämisessä. Esimiehen tulee hallita vuorovaikutustilanteet niin, että hän osaa ottaa uuden työntekijän huomioon yksilönä ja kuunnella häntä. Työntekijän työnkuva ja työn tavoitteet tulee selvittää uudelle työntekijälle niin, että uusi tulokas ymmärtää, että vastuu omasta kehittämisestä on myös työntekijällä. Esimiehen tulee myös seurata perehdytystä. (Hyppänen 2007, 195; Kupias & Peltola 2009, 58 – 63.)



KUVIO 1. Esimiehen tärkeimmät vastuualueet perehdyttämisessä.

2.4 Laatu palveluun perehdyttämällä

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan odotukset palvelusta, mielikuvat, aikaisemmat kokemukset, asenteet ja tunteet. Odotukset palvelun laadusta vaihtelevat asiakkaiden keskuudessa paljon. Asiakaspalvelijan pätevyys ja ammattitaito, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, luotettavuus, palvelualltius, palveluympäristö, tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä viestintä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Rissanen 2006, 214 - 216.) Asiakaspalvelussa myös myönteisen ensivaikutelman merkitys on tärkeää. Uuden työntekijän tullessa taloon syntyy työntekijälle ensivaikutelma ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta; miten tilanteeseen keskitytään, kuinka puhutaan, ilmeillään ja elehditään ja miten uusi työntekijä otetaan huomioon muun muassa katsekontaktilla. Hyvä perusta yhteistyölle luodaan myönteisellä ensivaikutelmalla ja sillä, että uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut taloon ja työyhteisöön. Tuntiessaan olonsa tervetulleeksi, uskaltaa tulokas kysellä, keskustella ja toimia varmemmin, kun ensivaikutelma on ollut myönteinen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Taloon tervetullut työntekijä työskentelee var-

memmin ja hänen varmuutensa näkyy varmasti myös asiakkaan kokemassa palvelun laadussa.

Reinbothin mukaan (2008, 32) asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat tekijät, kuten nopeus ja joustavuus ovat usein enemmänkin yrityksen toimintatavoista heijastuvia tekijöitä, kuin yksittäisen työntekijän ominaisuuksia. Yritys suunnittelee palvelukonseptin ja työntekijät toteuttavat asiakaspalvelua sille annettujen periaatteiden mukaisesti (Reinboth 2008, 32). Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tietoja ja taitoja ja pystyy nopeasti toimimaan itsenäisesti yrityksen toimintatapojen mukaisesti. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan, joka muodostuu ihmisten mielikuvista ja kokemuksista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4 – 5.) Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä voidaan siis vaikuttaa haluttuun asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kustannuksia säästyy, kun perehdyttäminen on hoidettu kunnolla ja välttää sekaannuksilta, virheiden korjaamiselta, tapaturmilta ja turhalta hävikiltä. Kunnan perehdyttäminen vaikuttaa myös turhiin poissaoloihin ja henkilöstön liialliseen vaihtumiseen. Uuden työntekijän hyvällä perehdyttämisellä varmistetaan myös tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta aiheutuvat mahdolliset asiakassuhteiden katkeamiset. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Hyppänen (2007) tuo esiin arvion, jonka mukaan yhden henkilön rekrytoinnin kustannukset saattavat olla 25 000 – 70 000 euroa. Edellä mainittuihin kustannuksiin sisältyvät perehdyttämiseen käytetyn ajan tuomat kustannukset pois lukien menetetyt tulot työn tuotavuudessa. Perehdyttäminen on siis syytä suorittaa huolella ja ammattitaidolla. (Hyppänen 2007, 176.)

2.5 Suunnitelmallinen perehdyttäminen

Hyvä perehdyttäminen on prosessimaista, vuorovaikutteista ja yksilöllistä ja se koostuu kolmesta eri vaiheesta: perehdytys ennen taloon tuloa, perehdytys työt aloitettaessa sekä perehdytys muutama kuukausi aloituksen jälkeen. Yrityksen johto sitoutuu hyvässä perehdytyksessä uuden tulijan perehdytykseen läsnäolollaan ja näkyvyydellään. (Juholin 2009, 236 - 237.) Juholinin (2009, 236) mukaan prosessimaisessa perehdytyksessä asioita käydään läpi kuukausien ajan ja perehdytysprosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen. Perehdytysvaihe kes-

tää Hyppäsen (2007) mukaan yhtä kauan kuin koeaikakin. Työtehtävästä riippuen perehdytykseen voidaan tarvita enemmän aikaa ja hiljaisen tiedon voikin oppia vain työskentelemällä, havainnoimalla ja keskustelemalla pitkään talossa olleiden työtoverien kanssa (Hyppänen 2007, 197 – 198). Vuorovaikutteisuus siis näkyy perehdytysprosessissa keskusteluina ja kysymyksinä ja yksilöllisyys perehdytysprosessin suunnittelemisella työtehtävän mukaan (Juholin 2009, 237).

Suunnitelmallisessa perehdyttämisessä asioita on pohdittu tietoisesti ja tavoitteellisesti etukäteen, jolloin pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen johdonmukaisesti ja tehokkaasti. Yrityksen henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja säännöt ohjaavat perehdyttämistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Suunnitelmallisella perehdytyksellä säästetään aikaa ja vakituisen henkilökunnan voimavaroja sekä helpotetaan uusien työntekijöiden sopeutumista. Kun perehdytys on suunniteltu etukäteen, vähentää se myös henkilökunnan vaihtuvuutta, kun perehdytyksen tavoitteina on muun muassa helpottaa uusiin työtehtäviin paneutumista, luoda uudelle työntekijälle myönteinen asenne, nopeuttaa sopeutumista ja lyhentää oppimisaikaa sekä ennaltaehkäistä tietämättömyydestä aiheutuvia vaikeuksia ja poistaa epävarmuutta. (Heikkilä ym. 2009, 23 – 24.)

2.6 Perehdyttämisprosessi ja sen osa-alueet

Perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa, jolloin työnhakijan kanssa kannattaa keskustella muun muassa työhön ja yritykseen liittyvistä asioista. Tällöin voidaan myös kertoa talon tavoista, asiakkaista ja työyhteisöstä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Kankaan ja Hämäläisen (2007) mukaan työhönottovaiheessa voidaan myös tutustuttaa työnhakija työyksikköön ja antaa hänelle mukaan luettavaa yrityksestä ja muita mahdollisia oheisaineistoja. Työyksikköön ja työyhteisöön tutustuttaminen sekä luettavien materiaalien antaminen kannattaa kuitenkin vasta tehdä työsopimusta tehtäessä. Tällöin voidaan myös keskustella tarkemmin kaikista työsuhteeseen ja työhön liittyvistä asioista. Työnhakutilanteessa työn hakijoita voi olla useita ja saattaa olla mahdotonta suorittaa kaikille Kankaan ja Hämäläisen (2007) kuvaamaa työyksikköön ja työyhteisöön tutustuttamista jo työnhakuvaiheessa. Hyppäsen (2007, 196) mukaan uuden työntekijän aloittaessa perehdyttä-

minen aloitetaan tutustumisella yritykseen, sen tärkeimpiin asioihin ja menestystekijöihin. Yleistutustumisen jälkeen perehdyttäminen jatkuu yksityiskohtaisemmalla tutustumisella yksikköön, sen osastoihin ja henkilön työtehtäviin

Uuden työntekijän perehdytys kannattaa aloittaa ennen työntekijän saapumista työpisteen järjestämisellä ja tarvittavien työvälineiden hankinnalla, jotta voidaan ehkäistä arvokkaan työ- ja oppimisajan menetys ensimmäisinä työpäivinä (Hyppänen 2007, 195). Työntekijälle voidaan koota valmis työhöntulopaketti ensimmäiseksi työpäiväksi, jolloin työntekijä voi sovitusti saapua työhön aikaisempaa tutustumaan paketin sisältöön. S-marketpäällikkö Jori Sinisalmi kerää uudelle työntekijälle ensimmäiseksi työpäiväksi paketin, joka sisältää muun muassa kulkuluvan ja hälytyskoodin, pukukaapin avaimet, vaatelokerikon avaimet, Uuden työntekijän oppaan, avainnauhan ja työvaatteet. (Sinisalmi 2010.) Kuviossa 2 on kuvattuna, mitä perehdytykseen kannattaa sisältää ennen varsinaisen työn alkua.

Ennen työn alkua



KUVIO 2. Perehdyttäminen ennen työn alkua. (Hyppänen 2007, 195.)

2.6.1 Perehdyttämishjelmat

Perehdyttämisen tavoitteena on oppiminen ja oppimistavoitteet voivat olla erilaisia. Siksi perehdyttämishjelmat voivat olla yksilöllisiä ja niiden laajuus voi vaihdella tarpeen mukaan. Perehdyttämishjelmassa määritellään oppimistavoitteet ja suunnitellaan ohjelmaan sisältö; perehdytettävät asiat, aikataulutus, käytettävät apuvälineet ja oheisaineistot sekä perehdytyksestä vastaavat henkilöt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Esimies voi siis suunnitella uuden työntekijän toimenkuvan mukaisen perehdytysohjelman, joka käydään läpi työntekijän kanssa.

Perehdyttämisestä vastuussa olevilta henkilöiltä varataan aikaa perehdytykseen ja uudelle työntekijälle voidaan myös Hyppäsen (2007) mukaan antaa materiaalia luettavaksi yritykseen ja sen toimintatapoihin tutustumista varten. Kankaan ja Hämäläisen (2007) mukaan perehdyttäjän ja uuden työntekijän on hyvä käyttää jonkin verran aikaa toisiinsa tutustumiseen yhteistyön aloittamisen helpottamiseksi. Perehdyttäjän on hyvä saada tietää uuden työntekijän aikaisemmasta työkokemuksesta ja osaamisesta, jotta osataan arvioida kuinka nopeasti perehdytettävissä asioissa päästään eteenpäin. Perehdyttäjän on siis hyvä selvittää minkälaista tukea perehdytettävä odottaa, miten pian hän on valmis toimimaan itsenäisesti ja mitä erityisasioita perehdyttäjän on hyvä ottaa huomioon perehdytettäessä ja opastettaessa. Ensimmäisenä työpäivänä on hyvä keskittyä kaikista tärkeimpiin opittaviin asioihin ja antaa uuden työntekijän seurata muiden työskentelyä, keskustella, kysellä ja kuunnella. Tärkeää on myös tiedottaa, mistä uusi työntekijä saa apua, tukea ja tietoa tarvittaessa sekä huolehtia siitä, että työssä mahdollisesti esiintyvät riskit käydään läpi perehdyttämishjelman alkuvaiheessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9-10.)

2.6.2 Perehdyttämisen työkalut

Viitalan (2003) tutkimuksessa osaamisen johtamisesta haastateltavien mielestä oppimista tukevan välineen tulee olla yhteisesti sovittu menettelytapa tai toimintamalli. Aineistosta nousivat esiin työyhteisön jäsenten väliset keskustelut, kehityskeskustelut, tavoitteiden asettaminen, osallistuva arviointi ja erilaiset seurantajär-

jestelmät ja mittarit osaamisen kehittymisestä (Viitala 2003, 132 – 133). Vaikka perehdytyksen oheismateriaalien luomiseen saattaakin kulua aikaa, niin säästää hyvän oheismateriaalin käyttäminen kuitenkin varsinaiseen perehdyttämiseen käytettävää aikaa (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Hyvä perehdyttämisen oheismateriaali voikin olla tuo Viitalan (2003) tutkimuksen haastateltujen toivoma yhteisesti sovittu menettelytapa, joka tukee oppimista (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Kuviossa 3 kuvattuja erilaisia luettavia materiaaleja kannattaa käyttää perehdyttämisessä ennen uuden työntekijän työn alkua. Työt aloitettaessa voidaan myös hyödyntää yrityksen mahdollista intranetiä tai muita itseopiskelumateriaaleja. Uusille työntekijöille voidaan pitää myös erilliset perehdytyspäivät, joissa kerrotaan esimerkiksi yrityksen missiosta, toiminta-ajatuksista, arvoista, visiosta, strategioista, asiakkaista, yhteistyökumppaneista ja historiasta. (Hyppänen 2007, 195 – 196.) Muita perehdyttämisen oheismateriaaleja voivat olla esimerkiksi työkortit tai työohjeet, erilaiset käsikirjat työhön liittyvistä asioista, koneiden ja laitteiden käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet ja käyttöturvallisuustiedotteet, jätteiden käsittelyohjeet ja hygieniaohjeistus, video- ja DVD-ohjelmat, ammattikirjallisuus ja ammattilehdet sekä ilmoitustauluilla olevat aineistot (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.) S-ryhmällä on myös käytössään taskukäyttöön tarkoitettut Henkilöturvallisuusopas ja Työterveyshuollon opas. Pelastussuunnitelmaa ja ohjeistusta omavalvonnasta on myös hyvä käyttää perehdyttämisen oheismateriaaleina.

Luettavat materiaalit

- | | |
|---|---|
| •Yritysesite | •Tuote- ja palveluesitteet |
| •Vuosikertomus | •Työsäännöt |
| •Henkilöstökertomus | •Turvallisuusohjeet |
| •Kirjallinen toiminta-
ajatus ja liikeidea | •Tervetuloa taloon-
materiaali |
| •Tiedotteet | •Henkilöstön kehittämis-
ja tiedotuspolitiikka |
| •Henkilökunta- ja
asiakaslehdet | |

KUVIO 3. Perehdyttämisessä käytettäviä luettavia materiaaleja. (Hyppänen 2007, 195 – 196.)

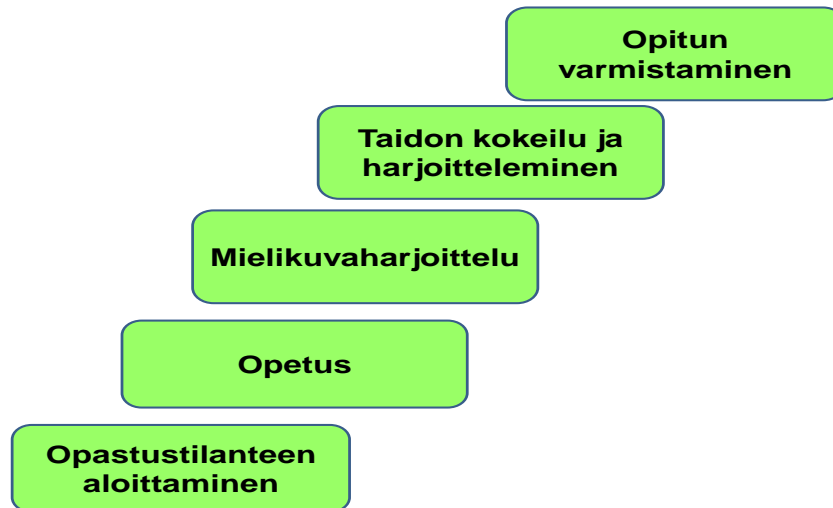
Perehdyttämisen työkaluina voidaan käyttää myös kysymyksiä, testejä tai kokeita sekä erilaisia tehtäviä tai harjoittelua. Kysymyksiä käytettäessä perehdyttäjä voi saada käsityksen perehdytettävän osaamisesta, näkemyksistä ja ajatuksista. Aktiivilla kysymyksillä perehdytettävä saattaa oivaltaa ja ymmärtää asioita ja kysymyksillä voidaan arvioida suoritettua perehdyttämistä. Perehdyttämisen alussa voidaan käyttää myös erilaisia testejä tai kokeita. Niillä voidaan kartoittaa osaamista, tietoa ja näkemyksiä auttaen perehdytettävää muodostamaan käsityksen omasta osaamisestaan ja perehdyttämistarpeistaan. Perehdytettävän osaamista voidaan myös tällä tavoin verrata organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen. Ensimmäisellä testillä pyritään aktivoimaan perehdytettävä oman osaamisensa tiedostamiseen ja samalla motivoimaan uuden oppimiseen. Alkutestiä voidaan käyttää vertailuna perehdyttämisjakson jälkeen perehdytettävän osaamisen kehittymisestä. Tehtävien ja harjoittelun käyttöä kannattaa käyttää niissä perehdytettävissä prosesseissa, joissa se on mahdollista. (Kupias & Peltola 2009, 152 – 159.)

2.6.3 Työnopastus

Uusi työntekijä oppii työtehtävät heti oikein, kun työnopastus hoidetaan hyvin ja suunnitelmallisesti. Aikaa säästyy, kun opastettava pystyy mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työskentelyyn. Työnopastuksen tulee olla yksilöllistä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta, koska jokainen ihminen ja jokainen tilanne on erilainen. Työhön opastettavien tiedot ja taidot sekä fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet vaihtelevat. Opastajan on siis osattava ottaa huomioon erilaisten opastettavien vahvuudet ja erilaiset oppimistyyliä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastus on hyvä suunnitella etukäteen, koska valmistautuminen opastukseen säästää aikaa. Tarvittavat välineet on hyvä hankkia paikalle etukäteen ja työnopastustilanne suunnitella työnopastajan toimesta. Opastettava voi etukäteen tutustua mahdollisiin luettaviin aineistoihin, jotta voi esittää kysymyksiä tarvittaessa ja opastajan on hyvä käyttää opastuksen apunaan esimerkiksi muistilistaa opastettavista asioista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Kangas & Hämäläinen (2007) kuvaavat työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi kehitettyä Vartiaisen, Teikarin ja Pulkkinen viiden askeleen menetelmää (kuvio 4), jossa ensimmäisenä askeleena on opastajan luoma kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jossa selvitetään oppimistavoitteet ja arvioidaan tulokkaan lähtötaso. Seuraavana askeleena on antaa opastettavalle kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä ja siihen liittyvistä ohjeista ja säännöistä. Opastaja opastaa yhden vaiheen kerrallaan ja perustelee, miksi mikäkin asia tehdään niin kuin on opastettu. Perustelu tukee oppimista. Kolmantena askeleena on mielikuvaharjoittelu, joka auttaa ajattelemaan työsuoritusta. Harjoittelu ja kokemus synnyttävät malleja, jotka ohjaavat ammattitaitoisen ihmisen toimintaa automaattisesti. Neljännessä askeleessa harjoitellaan opittuja taitoja käytännössä opastajan seurattessa työskentelyä. Opastettava arvioi oman työnsä, jonka jälkeen opastaja arvioi tehdyn työn perustellen. Viidentenä askeleena on varmistaa, että oppimistavoitteet on saavutettu.



KUVIO 4. Viiden askeleen menetelmä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

2.6.4 Perehdyttäjän ja työnopastajan roolit

Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen, hänellä on motivaatiota ja myönteinen asenne perehdyttämiseen ja perehdytettäviin. Perehdyttäjä osaa myös opettaa, hänen tulee osata opetettavat asiat hyvin ja hänellä tulee olla taito saada erilaiset oppijat oppimaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Hyvien vuorovaikutustaitojen hallinta korostuu työnopastuksessa, sillä opastajan on osattava opastaa johdonmukaisesti ja selkeästi niin, että opastaja osaa katsoa myös asioita opastettavan kantilta. Opastajalla on myös oltava riittävästi motivaatiota kehittää omaa opastustaitoaan. Satakunnan ammatillisten oppilaitosten työpaikkaohjaajakoulutusaineistossa (2007) on kuvattu hyvän työpaikkaohjaajan ominaisuuksia. Työpaikkaohjaajalla tarkoitetaan työntekijää, joka on saanut tarvittavan koulutuksen opiskelijoiden työssäoppimisen ohjaajana. Työpaikkaohjaajan taitoja voidaan hyödyntää myös työnopastuksessa, sillä työpaikkaohjaajalta vaadittavat ominaisuudet ovat rinnastettavissa hyvän työnopastajan ominaisuuksiin. Työnopastajan on oltava halukas jakamaan osaamistaan ja asiantuntemustaan ja hän on työtovereidensa arvostama nauttien laajaa luottamusta työyhteisössään. Hyvä työnopastaja ilmaisee ajatuksensa selkeästi ja ymmärrettävästi ja on kiinnostunut työn laadun ja työturvalli-

suustekijöiden parantamisesta sekä pyrkii kehittämään koko työyhteisöään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14; Satakunnan ammatilliset oppilaitokset 2007.)

Perehdyttäjän tehtävänä on tehdä uudesta työntekijästä itsenäinen toimija omassa työssään. Alussa perehdytettävä voi tarvita paljon neuvoja, ohjeita ja tukea, mutta vastuu perehtymisestä siirtyy kuitenkin ajan kuluessa tulokkaalle. Perehdyttäjän tulee myös tiedostaa tämä roolinsa muuttuminen ja hänen tulee tukea uutta työntekijää itseohjautuvuuteen omassa työssään. Perehdyttäjä voi siis ohjata uutta työntekijää ratkaisemaan itse eteen tulevia ongelmia tai pulmia. (Kupias & Peltola 2009, 139 – 142.)

2.6.5 Lyhytaikaisten sijaisten perehdyttäminen

Tilapäisen henkilökunnan tarve muun muassa lomien, sairaustapausten ja ruuhkien varalle on yrityksissä melko tavanomaista. Yllättävissä tapauksissa kunnolliseen perehdyttämiseen ei useinkaan aikaa ole ja tällöin erityisen tärkeää onkin turvalliseen työskentelyyn opastaminen. Kesäsijaisten tarve taas tiedetään yrityksissä usein hyvissä ajoin, joten heidät voidaan perehdyttää etukäteen yritykseen ja työhön erikseen järjestettävien perehdytystilaisuuksien avulla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 11.) Satakunnan Osuuskaupassa on tapana järjestää taloon tuleville kesäsijaisille yhteisiä perehdytyspäiviä. Perehdytyspäivänä tulokkaille on tarjolla noin kolmen tunnin ajan tietoa, joka koostuu muun muassa Satakunnan Osuuskaupan yleisesittelystä, työsuhdeasioihin perehdyttämisestä ja asiakasomistajuus- ja S-Pankin tietopakelistä. Pääluottamusmies on perehdyttämispäivillä kertomassa työsuhteesta omasta näkökulmastaan ja asiakkuuspäällikkö antaa asiakasomistajuudesta ja S-pankista yleiskuvan tuleville kesäsijaisille. Perehdytyspäivät sisältävät myös Raha-automaattiyhdistyksen oman esittelyn. (Velhonoja-Tushi 2011.)

Pikaperehdyttämistä varten voidaan tehdä erillinen muistilista, joka käydään tilapäisen työvoiman kanssa läpi nopeasti ennen työn alkua. Tarvikkeet kannattaa myös varata etukäteen, jos mahdollista. Pikaperehdyttäminen toimii parhaiten, kun sijaiseksi saadaan ammattitaitoinen työntekijä, joka on entuudestaan tuttu. Pereh-

dyttämistä auttaa, kun sijainen tuntee koneet ja laitteet, perusasiat, tuotteet ja toimintatavat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 11.)

2.6.6 Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämisprosessin päätyttyä esimiehen on hyvä keskustella perehdyttämisen sujumisesta työntekijän kanssa. Apuna voidaan käyttää perehdyttämissuunnitelmaa kerraten se kohta kohdalta läpi. Perehdyttämisen seuranta- ja arviointikeskustelua varten on hyvä varata etukäteen aika ja rauhallinen paikka. Keskustelussa voidaan pohtia miten perehdyttäminen on sujunut ja mitä perehdytettävä on oppinut sekä minkälaisissa asioissa perehdytettävä tarvitsee vielä ohjausta ja harjoittelua. Tällä tavoin voidaan saada tietoa tulevaa kehityskeskustelua silmällä pitäen. (Hyppänen 2007, 198 – 199; Kangas & Hämäläinen 2007, 17.) S-ryhmässä käydään vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelu jokaisen vakituisen tai yli puolen vuoden määräaikaisessa työsuhteessa olevan työntekijän kanssa. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittuja, säännöllisiä, tiettyä kaavaa noudattavia lähimmän esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja. Kehityskeskusteluissa keskustellaan työntekijän toimenkuvasta ja tavoitteista, osaamisesta ja kehitymisestä, työskentelyolosuhteista ja työhyvinvoinnista sekä palautteesta ja palkitsemisesta. Joissain tapauksissa henkilökohtaiset kehityskeskustelut voidaan korvata koko ryhmän yhteisellä osaamiskeskustelulla, jossa keskustellaan koko ryhmän tavoitteista, suoriutumisesta, osaamisesta ja yhteistyön toimivuudesta. Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta työstään ja vaikuttaa toimenkuvaansa ja työtehtäviinsä sekä saada aikaan muutoksia. Myös esimies hyötyy kehityskeskusteluista saaden tietoa työntekijän ajatuksista, tavoitteista ja mielenkiinnon kohteista sekä palautetta omasta toiminnastaan kehittyäkseen itsekin. (Työrinoja 2011, 22.) Kehityskeskustelut ovatkin hyvää jatkoa perehdyttämisprosessille ja sen seurannalle. Perehdyttämisen tarkistuslista voidaan käydä uuden työntekijän kanssa läpi viimeistään ensimmäisessä kehityskeskustelussa.

3 S-MARKET-KENTÄN PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Perehdyttämisessä ja sen suunnittelussa tulee ottaa huomioon tilanne, tarve ja perehdytettävä. Tilanteet ja perehdytyksen tarpeet erilaisten perehdytettävien ja perehdytettävien asioiden kanssa vaihtelevat. Satakunnan Osuuskaupan S-market ryhmäpäällikkö Jussi Kaartisen alaisuudessa toimii 11 S-market esimiestä, joten vaihtelevuutta perehdyttämisessä esiintyy eri yksiköiden välillä. Erilaiset vuorovaikutustilanteet sekä perehdyttäjän ja perehdytettävän roolit vaikuttavat myös perehdyttämisen vaihtelevuuteen ja sen sisäistämiseen. Perehdytys on osa työyhteisön viestintää ja sen perusominaisuuksiin kuuluukin vuorovaikutteisuus. Juholinin (2009, 235) mukaan on haasteellista tehdä perehdytyksestä yksilöllistä ja henkilökohtaista niin, että yleiset asiat käsitellään yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. Kaartisen mukaan perehdyttäminen olisikin saatava tasalaatuiseksi ja perehdyttämisprosessin läpiviemiseen tarkoitettu apuväline mahdollisimman yksinkertaiseksi. (Juholin 2009, 234; Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Kaartinen 2010.) Tilapäisten työntekijöiden ja sijaisten perehdyttämisessä kannattaa keskittyä työn kannalta tärkeimpiin asioihin ja tällöin perehdyttämisessä voidaan käyttää muistilistaa tärkeimmistä asioista tai Uuden työntekijän opasta (Koskela).

3.1 Tavoitteena perehdyttämisen kehittäminen

Tämän opinnäytetyön alkuperäisenä toimeksiantajana toimivalle S-market Lukkarinsannalle on laadittu ammattitutkinnon lopputyönä Uuden työntekijän opas keväällä 2010 (Koskela). Opinnäytetyön laatijan ehdotuksesta perehdyttämisen kehittämistä päätettiin jatkaa luomalla suunnitelmallinen ohjeistus esimiestyön perehdyttämisprosessista S-market Lukkarinsantaan. S-market Lukkarinsannan marketpäällikkö Jori Sinisalmen keskusteltua S-market ryhmäpäällikkö Jussi Kaartisen kanssa nousi esiin tarve perehdyttämisprosessin selkiyttämisestä koko Satakunnan Osuuskaupan S-market kentässä. Kaartisen mukaan (2010) tällä hetkellä

keskitettyä perehdyttämisprosessikuvausta ei ole käytössä Satakunnan Osuuskaupassa. S-ryhmällä on käytössään erilaisia työkaluja perehdytettäviin asioihin, mutta erillistä päätöstä niiden keskitetystä käytöstä Satakunnan Osuuskaupassa ei ole tehty (Kaartinen 2010). Välitavoitteeksi tässä opinnäytetyössä nousikin Satakunnan Osuuskaupan S-marketpäälliköiden nykyisten perehdyttämisprosessien ja heidän käytössään olevia perehdyttämisen työkalujen kartoitus, jonka pohjalta pyrittiin luomaan perehdyttämisprosessista tasalaatuinen. Työn tuotoksena esimiehille luodaan perehdyttämisprosessin läpiviemiseksi tarkoitettu työkalu, joka on yksinkertainen tarkistuslista perehdytettävistä asioista.

3.2 Toimeksiantajan esittely

Satakunnan Osuuskaupan omistaa yli 53 000 asiakasomistajaa ja se toimii itsenäisenä liikeyrityksenä toiminta-ajatuksenaan tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajilleen. Satakunnan Osuuskauppa kuuluu S-ryhmään, joka muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, joka toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä tuottaen niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. S-ryhmän visiona on tuottaa halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta. Arvoina on olla asiakasta varten, kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistaa jatkuvasti toimintaa ja toimia tuloksellisesti. Satakunta-konserni harjoittaa toimialueellaan muun muassa market- ja tavaratalokauppaa, johon kuuluvat 11 S-market yksikköä. (S-kanava, [viitattu 5.1.2011]; S-kanava, [viitattu 21.3.2011]; Särkkä 2011, 15.)

3.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Satakunnan Osuuskaupan S-market-yksiköiden perehdyttämisen keinoja ja tapoja sekä mahdollisia toiveita nykyisten perehdyttämiskäytäntöjen parantamiseksi. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, jonka yleisenä tavoitteena on löytää ja paljastaa tosiasioita tarkoituksenmukainen kohdejoukko valiten (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Aineiston keruumenetelmäksi valittiin kysely, joka sisälsi sekä avoimia kysymyksiä,

että monivalintakysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla pyrittiin selvittämään vastaajien keskeisimpiä ajatuksia perehdytysprosessiin liittyen ja monivalintakysymyksien avulla haluttiin vertailla vastaajien työtapoja (Hirsjärvi ym. 2009). Kyselyllä haluttiin myös selvittää, mitä ohjausta S-marketpäälliköt halusivat perehdyttämiseen ja minkälaisia työkaluja oltaisiin halukkaita käyttämään perehdyttämisen apuna. Kyselyn tarkoituksena oli toimia apuvälineenä opinnäytetyön laatijalle niin, että vastaukset ohjaisivat halutunlaisen perehdyttämisen ohjeistuksen ja tarkistuslistan laatimiseen.

3.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä, jossa aineistoa kerättiin Digium-ohjelmiston avulla. Kyselyn avulla selvitettiin Satakunnan Osuuskaupan S-marketpäälliköiden ajatuksia perehdytysprosessista ja sen toteuttamisesta. Tutkija laati kyselystä raakaversioon (Liite 2), joka testattiin ulkopuolisella vastaajalla. Kyselyä haluttiin kokeilla etukäteen, jotta voitiin tarkastaa kysymysten muotoilua ja korjata niitä ennen kyselyn lähettämistä (Hirsjärvi ym. 2009). Korjausehdotusten jälkeen kysely toimitettiin S-market ryhmäpäällikkö Jussi Kaartiselle, jonka tehtäväksi jäi kyselyn kokoaminen Digium-ohjelmistolla ja lähettäminen sähköpostilla Satakunnan Osuuskaupan 11 S-marketpäällikölle. Ennen kyselyn lähettämistä opinnäytetyön laatija sai itse testata kyselyn toimivuuden Digium-ohjelmistolla vastaamalla kyselyyn. Kyselyssä ei tuolloin ollut huomautettavaa ja kysely päätettiin lähettää vastaajille. Saatekirje (Liite 1) kyselyyn liitettiin sähköpostien viestikenttään, joka sisälsi myös linkin kyselyyn. S-marketpäälliköille annettiin aikaa vastata kyselyyn runsaat kaksi viikkoa ja tuon määräajan kuluessa vastaukset saatiin yhdeksältä päälliköltä. Annetun vastausajan jälkeen muistutus vastaamisesta lähetettiin kahdelle päällikölle ja muistutuksen jälkeen myös nämä kaksi viimeistä vastaajaa olivat vastanneet kyselyyn. Linkit kyselyyn ja muistutukset vastaamisesta lähetettiin S-marketryhmäpäällikkö Kaartisen sähköpostiosoitteesta, koska päätimme keskusteluissamme, että päälliköt vastaavat varmimmin, kun linkki kyselyyn lähtee heidän esimieheltään.

Keskusteltaessa S-marketpäällikkö Wallinin (2011) kanssa tuli ilmi, että osassa kyselyn monivalintaosioista oli ollut ongelmia. Kohdissa, joissa vastaajan olisi pitänyt voida halutessaan valita useampi vaihtoehto, ei ohjelma antanut mahdollisuutta, kuin yhden vaihtoehdon valitsemiseen. Myös S-marketpäällikkö Kuparinen (2011) kertoi samasta ongelmasta. Ongelmasta keskusteltiin Kaartisen (2011a) kanssa ja todettiin, että ongelma ei ollut esiintynyt kaikilla vastaajilla. Tuloksissa päätettiin ottaa huomioon edellä mainittu ongelma niin, että kyseisillä aihealueilla vastaajan oletettiin valinneen ensisijaisen vaihtoehdon.

3.5 Työn analysointi ja tulokset

Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan kokea vaikeaksi vaihtoehtoisten analyysimenetelmien runsaassa tarjonnassa. Laadullisen tutkimuksen analysoimisessa ei tiukkoja sääntöjä ole, vaan tutkija tekee alustavia valintoja analyysistä jo tutustuessaan aineistoon. (Hirsjärvi ym. 2009.) Opinnäytetyön laatija sai käsiteltävään monivalintakysymysten vastaukset tilastollisen tekniikan avulla kerättyinä ja avointen kysymysten vastauksia tarkasteltiin laadullisella analyysillä, jossa tarkoituksena oli tiivistää aineisto tekemällä tulkintoja (Raassina 2005).

Kyselyn tulokset toimitettiin opinnäytetyön laatijalle sähköpostin liitteenä Excel- ja Word-tiedostoina (Kaartinen 2011b). Tiedostot olivat melko sekavia ja aineiston analysoiminen niiden avulla vaikutti haasteelliselta. Tulokset toimitettiin myös paperiversioina, joissa vastaukset esitettiin graafisessa muodossa ja vastausprosentit kysymyksiin oli taulukoitu. Avomien kysymysten vastaukset olivat melko selkeästi analysoitavissa. Avointen kysymysten vastauksista oli huomattavissa, että jotkin vastaajista olivat ymmärtäneet joitain kysymyksiä eri tavalla, kuin kyselyn laatija oli ne tarkoittanut. Kyselyn raakaversioon (Liite 2) kysymys ”onnistutko itse mielestäsi perehdytyksessä?” oli muutettu lähtevään kyselyyn muotoon ”miten mielestäsi yksikössäsi onnistutaan perehdytyksessä?”. Kyselyn laatija on siis tarkoittanut kysyttävän mielipidettä siitä, miten omasta mielestään vastaaja onnistuu perehdytyksessä. Vastausten perusteella neljä vastaajista oli ymmärtänyt kysymyksen niin, että mitkä keinot vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen. Kysymys-

ten asettelussa olisi voinut olla hieman tarkempi tällaisten epäselvyyksien välttämiseksi.

Kyselyn tuloksista oli heti nähtävissä, että S-marketeissa käytettiin yleisesti jonkin verran oheisaineistoja perehdyttämisessä, mutta perehdyttämisprosessin kaivattiin apuvälineitä ja selkeää ohjeistusta. Tuloksia tulkitessa opinnäytetyön laatija huomasi, että vastaajat kokivat perehdytyksen olevan jokseenkin puutteellista ja selkeää kuvaa ei ollut siitä, kenen vastuulla perehdytys oikeastaan on. Työn tulokset eritellään tarkemmin seuraavissa luvuissa, joissa myös pohditaan ja tarkastellaan työn tuloksia.

3.5.1 Yritykseen perehdyttäminen

Yritykseen perehdyttämisen apuna S-marketeissa on mahdollisuus käyttää monia erilaisia materiaaleja:

1. S-market Lukkarinsantaan luotu Uuden työntekijän opas antaa hyvät perustiedot uudelle työntekijälle työsuhteen aloitukseen, hyvän ja toimivan myymälän ylläpitoon, kassatyöskentelyyn ja turvallisuuteen liittyen (Koskela).
2. Satakunnan Osuuskaupan julkaisemat henkilöstölehdet SatAviisi ja SatAvain, sekä S-ryhmän oma henkilöstölehti Ässä ja asiakasomistajatalouksiin jaettava Yhteishyvä-lehti.
3. Satakunnan Osuuskaupan yritys- ja asiakasomistajuusesitteet, S-ryhmän valtakunnalliset asiakasomistajuusesitteet sekä S-pankin esitteet.
4. S-ryhmän omat verkkosivut www.s-kanava.fi ja S-ryhmän intranet sintra.

Edellä mainittujen lisäksi esimies voi käyttää yritykseen perehdyttäessään suullista esittelyä.

S-marketpäälliköille suunnatussa kyselyssä opinnäytetyön laatija halusi kysyä, mitä mahdollisia oheisaineistoja yksiköissä käytettiin perehdytettäessä uutta työntekijää yritykseen. Vastausten mukaan kaikissa yksiköissä käytettiin joitain oheisaineistoja. Tämän kysymyksen kohdalla suullisen esittelyn olisi voinut valita oheisaineistoista erilleen, sillä 91 prosentissa vastauksista yritykseen perehdyttämisen oheisaineistoksi laskettiin suullinen esittely. Viidessä S-marketyksikössä S-Pankin esitteitä käytettiin apuna yritykseen perehdyttämisessä samoin kuin asiakasomistajuusesitteitä käytettiin viidessä yksikössä. Neljässä yksikössä käytettiin apuna S-ryhmän intranetia sintraa, yritys-esitteitä ja ”Tervetuloa taloon” – opasta tai vastaavaa. S-ryhmän verkkopohjaista oppimisalustaa e-Jollasta käytettiin kolmessa yksikössä ja kaikille avointa verkkosivusto S-kanavaa yhdessä yksikössä. Henkilöstölehteä käytettiin vain yhdessä yksikössä. Neljä vastaajaa ilmoitti käyttävänsä jotain muuta, kuin kyselyssä mainittuja oheisaineistoja perehdyttämisen apuna. Näitä olivat S-marketin pelisäännöt, yksiköiden omat pelisäännöt ja työkortit. Nämä neljän vastaajan mainitsemat oheisaineistot voidaan kuitenkin laskea yksikköön perehdyttämisen oheisaineistoiksi.

Kysyttäessä halukkuutta oheisaineistojen käyttämiseen yritykseen perehdyttämisen apuna, kolme vastaajista ei ollut halukas käyttämään mitään kyselyssä mainittuja oheisaineistoja. ”Tervetuloa taloon”- opasta tai vastaavaa oltiin halukkaita käyttämään viidessä yksikössä ja kahdessa yksikössä oltiin kiinnostuneita e-Jollaksen hyödynnettävyydestä yritykseen perehdyttämisen apuna. Yksi vastaajista oli halukas käyttämään kaikkia kyselyssä mainittuja oheisaineistoja yritykseen perehdyttämisen apuna. Kyselyssä haluttiin myös kysyä esimiesten mielipiteitä, mitä muita kuin kyselyssä mainittuja oheisaineistoja haluttaisiin käyttää yritykseen perehdyttämisen apuna. Seitsemästä yksiköstä ilmoitettiin halukkuus seuraavien oheisaineistojen käyttöön; yritys-esitteet, S-Pankin esitteet, pelastussuunnitelma, henkilöturvallisuusopas ja työterveyshuollon taskuopas. Toivottiin myös verkossa tapahtuvaa perehdytystä, koska sen koettiin olevan nykyaikaa. Kahdessa yksikössä oltiin halukkaita käyttämään S-marketeille suunnattua perehdytyskansiota, joka sisältäisi kaiken oleellisen sekä erikseen Satakunnan Osuuskaupan esittelyn ja oman yksikön esittelyn. Yksi vastaaja kaipasi kunnan koko Satakunnan Osuuskaupan yhteistä laaja-alaista perehdytyskansiota, joka sisältäisi eri ketjut jaoteltui-

3.5.2 Yksikköön perehdyttäminen

Kyselyssä kysyttiin, mitä asioita ja milloin käydään läpi uuden työntekijän kanssa perehdytettäessä työntekijää yksikköön (Liite 2, kysymys 2). Seitsemän vastaajaa kävi ennen ensimmäistä työpäivää työntekijän kanssa läpi yksikön ruokailu-tauko- ja sosiaalilat. Loput neljä vastaajaa esittelivät kyseiset tilat uudelle työntekijälle ensimmäisen työviikon aikana. Uusi työntekijä tutustutettiin työyhteisöön ennen ensimmäistä työpäivää kahdessa yksikössä ja yhdeksässä yksikössä ensimmäisen työviikon aikana. S-marketin pelisäännöt käytiin läpi kahdessa yksikössä ennen ensimmäistä työpäivää ja lopuissa yhdeksässä yksikössä ensimmäisen työviikon aikana. Vastaajista kolme esitteli Satakunnan Osuuskaupan suullisesti uudelle työntekijälle ennen ensimmäistä työpäivää, kun taas 5 vastaajaa piti suullisen esittelyn ensimmäisen työviikon aikana. Yksi vastaaja ilmoitti pitävänsä suullisen esittelyn Satakunnan Osuuskaupasta ensimmäisen kuukauden aikana ja yhdessä yksikössä suullista esittelyä ei pidetty ollenkaan. Suullisen esittelyn sisältöä ei kyselyssä pyydetty tarkemmin erittelemään, joten selkeää kuvaa sisällöstä ei ole.

Kyselyn toisessa kysymyksessä (Liite2, kysymys 2) kysyttiin myös, milloin työturvallisuusasiat käydään läpi uuden työntekijän kanssa. Kaikki 11 vastaajaa ilmoittivat perehdyttävänsä uuden työntekijän työturvallisuusasioihin ensimmäisen työviikon aikana. Työnopastuksesta kysyttäessä (Liite 2, kysymys 4) oli kuitenkin huomattava, että esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvät toimintaohjeet häiriötilanteissa käytiin läpi uuden työntekijän kanssa kolmessa yksikössä vasta ensimmäisen kuukauden aikana. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus-oppaan mukaan työpaikan työturvallisuuteen liittyvät asiat kootaan työsuojelun toimintaohjelmaan tai muihin ohjeisiin, jotka annetaan uudelle työntekijälle perehdyttämisen yhteydessä (Kangas & Hämäläinen2007, 22). Satakunnan Osuuskaupan S-marketkentälle on luotu yhteiset pelisäännöt, jotka tulee käydä läpi kaikkien työntekijöiden kanssa. Näitä pelisääntöjä voidaan käyttää apuna perehdytettäessä uutta työntekijää yksikköön ja sen toimintatapoihin. Jokaisella yksiköllä on myös oltava ajantasainen pelastussuunnitelma, jota voidaan hyödyntää työturvallisuusasioihin perehdyttämisessä.

3.5.3 Työsuhdeasiat

Esimiehen käydessä läpi uudelle työntekijälle työsuhteeseen liittyviä asioita, voidaan esimerkiksi työterveyshuoltoon liittyen apuna käyttää muun muassa Satakunnan Osuuskaupan Työterveyshuollon taskuopasta, johon on koottuna kattavasti tietoa työterveyshuoltoon liittyvistä asioista ja käytännöistä (Työterveyshuollon taskuopas, [viitattu 8.4.2011]). Työsuhteeseen liittyviä asioita on esitetty kyselyn kolmannessa kysymyksessä (Liite 2, kysymys 3), jossa haluttiin myös selvittää milloin asiat käydään läpi uuden työntekijän kanssa. Eniten työsuhteeseen liittyviä asioita käytiin läpi uuden työntekijän kanssa ensimmäisen työviikon aikana. Pääsääntöisesti ennen ensimmäistä työpäivää käytiin läpi palkanmaksuun liittyvät ruttiinit sekä työajat ja tauot. Ensimmäisen työviikon aikana suurin osa vastaajista kävi läpi uuden työntekijän kanssa poissaolosäädökset, työterveyshuoltoon liittyvät asiat, työsuhde-edut, virkistyspalvelut ja luottamusmiesjärjestelmän. Yksi vastaajista esitteli työsuhde-edut uudelle työntekijälle vasta ensimmäisen kuukauden aikana ja kaksi vastaajista kertoi virkistyspalveluista ensimmäisen kuukauden aikana. Tätä myöhemmin virkistyspalveluista kertoi yksi vastaaja ja yksi ei kertonut virkistyspalveluista uudelle työntekijälle ollenkaan. Kaikissa yksiköissä työsuhdeasioihin perehdyttämisen hoiti esimies tai esimiehen nimeämä henkilö tai perehdytysvastaava. Yhdestä yksiköstä kerrottiin, että luottamusmiesasioista kertoo henkilö, joka on yhteyshenkilönä pääluottamusmieheen.

Neljä vastaaja kommentoi työsuhdeasioihin perehdyttämistä avoimissa vastauksissa myös yleisellä tasolla. Kommenteissa toivottiin perehdyttämisen tarkistuslistaa myös työsuhdeasioista ja kaksi vastaajaa kertoi työsuhdeasioihin liittyvien asioiden olevan sellaisia, jotka tulevat parhaiten hoidettua, koska niitä säätelevät lait ja asetukset ja ne käydään läpi pääsääntöisesti työsopimusta tehtäessä. Yhdestä yksiköstä haluttiin korostaa, että on tärkeää kertoa uudelle työntekijälle, että työaikana pitää olla työnantajan käytettävissä ja työajan alettua on oltava työpaikalla suorittamassa annettua työtä.

3.5.4 Työnopastus

Kyselyn neljäs kysymys (Liite 2, kysymys 4) keskittyi selvittämään työnopastukseen liittyviä asioita, ja sitä, mitä ja milloin kyseiset asiat opastetaan sekä kuka hoitaa yksiköissä työnopastuksen. Suurimmaksi osaksi työnopastus hoidettiin ensimmäisen työviikon aikana. Ennen ensimmäistä työpäivää

- Työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet selvitettiin uudelle työntekijälle yhdessä yksikössä.
- Kolmessa yksikössä esiteltiin uudelle työntekijälle lähimmät työtoverit.
- Yhdessä yksikössä kerrottiin siisteyteen liittyvät asiat.
- Asiakaspalvelun perusteet käytiin läpi kahdessa yksikössä.
- Kahdessa yksikössä suoritettiin hygieniapassi.

Ensimmäisen työviikon aikana suurin osa vastaajista kävi läpi uuden työntekijän kanssa

- työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- kassatoimintaohjeet
- lähimmät työtoverit ja tuki
- työkoneiden, -laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- toimintaohjeet häiriötilanteissa
- asiakasomistajuusasiat

- S-pankin perehdytyksen
- ikärajanpassin
- asiakaspalvelun perusteet.

Työnohjeistuksista ensimmäiselle kuukaudelle jätettiin joissain yksiköissä kertominen

- tilausjärjestelmistä
- työn arvioinnista ja mittareista
- asiakasomistajuusasioista
- asiakaspalvelun perusteista
- S-Pankin perehdytyksestä.

Myöhemmin opastettaviin asioihin kuuluivat monessa yksikössä

- tilausjärjestelmät
- toimintaohjeet häiriötilanteissa
- työn arviointi ja mittarit
- asiakasomistajuusasiat
- ikärajanpassi
- hygieniapassi

- Veikkauskoulutus
- S-Pankin perehdytys.

Suurimmaksi osaksi työvaiheisiin ja työn tekemisen periaatteisiin, lähimpiin työtovereihin ja tukeen, toimintaohjeisiin häiriötilanteissa, työn arviointiin ja mittareihin, ikäraja- ja hygieniapassiin sekä asiakaspalvelun perusteisiin perehdyttämisen hoiti esimies. Kassavastaava perehdytti useimmiten kassatoimintaohjeisiin, asiakasomistajuusasioihin ja S-Pankin perehdytykseen, ja joku muu tuoteryhmävas- taava hoiti tilausjärjestelmiin, työkoneisiin ja –laitteisiin sekä siisteyteen liittyvät työnopastukset. Yhdessä yksikössä myyjä hoiti Veikkauskoulutuksen.

Työnopastukseen liittyvistä avoimista kommenteista ilmeni, että siihen käytetään eniten aikaa koko perehdyttämisprosessissa. Yhden vastaajan mukaan eri tuote- ryhmästä riippuen perehdyttäminen vie aikaa kolmesta viiteen päivään ja siihen kannattaakin varata kunnolla aikaa, koska kunnan perehdytys maksaa itsensä ta- kaisin. Työnopastusasioihinkin kaivattiin eri tuoteryhmien omaa perusmateriaalia, jota voitaisiin täydentää yksikkökohtaisilla asioilla, kuten kuormien tuloajoilla, tila- usten lähtemisajoilla jne. Selkeästi tässä kommentissa kaivattiin kunnan työkortte- ja eri tuoteryhmille.

3.5.5 Perehdyttämisen aikataulu

Perehdyttämisen aikataulutuksesta kysyttiin S-marketpäälliköiltä sitä, että merki- täänkö perehdytystä työvuoroihin. Yritykseen ja yksikköön perehdytettäessä neljä S-marketpäällikköä vastasi merkitsevänä perehdytyksen työvuoroihin ja kaksi vastaajista ilmoitti tarkan ajan, minkä he työvuoroissa varaavat yritykseen ja yksik- köön perehdyttämiseksi. Yhdessä yksikössä aikaa varattiin puoli tuntia ja toisessa yhdestä kahteen tuntia. Yksi päälliköistä oli vastannut, että on vaikea sanoa, pal- jonko perehdytykseen varataan aikaa, koska se riippuu muun muassa työntekijän valmiuksista ja työsuhteen kestosta. Seitsemän vastaajaa ei merkinnyt yritykseen ja yksikköön perehdyttämistä työvuoroihin. Kolmessa yksikössä työsuhteasioihin perehdyttäminen merkittiin työvuoroihin. Näistä yksiköistä yhdessä aikaa työsuh-

deasioihin perehdyttämiseen käytettiin tunnista kahteenkymmeneen tuntiin, toisessa yhdestä tunnista kolmeen tuntiin ja kolmannessa viidestä tunnista kolmeen päivään. Perehdytykseen liittyvistä avoimista vastauksista ilmeni, että työnopastukseen käytettiin eniten aikaa, mutta sitä ei useimmiten erikseen merkitty työvuoroihin.

Kahdeksan kyselyyn vastanneesta esimiehestä kertoi palaavansa perehdytykseen vielä myöhemmin. Yksi vastaajista ilmoitti palaavansa perehdytykseen tarvittaessa. Pohdittavaksi jääkin se, että tuleeko tarve perehdytykseen palaamiseen vasta virheiden kautta vai milloin vastaaja kokee tarpeen palata perehdytykseen? Yhdessä yksikössä perehdytykseen kerrottiin palattavan ehkä joiltain osin, mutta koettiin, että viikon jälkeen sitä pitäisi olla jo melko valmis. Kaksi vastaajista ilmoittivat palaavansa perehdytykseen yhden ja kahden kuukauden, kun taas kahdessa yksikössä perehdytykseen palattiin kolmen kuukauden jälkeen. Yksi vastaajista ilmoitti palaavansa perehdytykseen jo 2 – 3 viikon kuluttua.

3.5.6 Perehdyttämisen prosessin läpivieminen ja onnistuminen

Kyselyn viidennessä kysymyksessä (Liite 2, kysymys 5) haluttiin selvittää käytettiinkö yksiköissä perehdyttämisen prosessin apuna joitain apuvälineitä. Viidessä yksikössä apuvälineiksi ilmoitettiin työkortit ja viidessä yksikössä käytettiin kyselyjä osaamisesta. Näiden lisäksi muutamissa yksiköissä apuvälineinä käytettiin testejä ja tarkistuslistaa tai kysyttiin uudelta työntekijältä, onko asiat perehdytetty.

Kysyttäessä S-marketpäälliköiden mielipiteitä siitä, kuinka heidän yksikössään onnistutaan perehdyttämisessä, ei 11 vastaajasta kukaan kokenut perehdyttämisen olevan täydellistä tällä hetkellä. Perehdyttämisen koettiin olevan muun muassa heikonlaista, vaihtelevaa, keskinkertaista, kohtalaista, ihan hyvää tai ei kovinkaan hyvää. Osa vastaajista koki, että kehittämistä kaivataan ja parannettavaa on varmasti, jotta päästäisiin hyvään perehdyttämiseen. Toivottiin myös, että kaikki saisivat työtä aloitettaessa samat mahdollisuudet oppia hahmottamaan kaupan asiat nykyistä laajemmasta näkökulmasta. Vastaajat kokivat, että asioita on jäänyt kertomatta tai pakolliset ja kokemuksen kautta tulleet asiat tulevat juuri ja juuri hoidet-

tua. Yksi vastaajista kertoi vasta kyselyyn vastatessaan huomanneensa asioita, joita pitäisi perehdyttämisessä käydä läpi. Vastauksissa ilmenikin, että perehdytettäessä olisi hyvä käyttää muistilistaa tai kunnollista perehdytysopasta. Yhdessä vastauksessa oli tulkittavissa, että perehdyttämisen tärkeys tehokkuuden kannalta oli ymmärretty, mutta huonona tekosyynä käytetään usein ajan puutetta. Vastajat, jotka olivat ymmärtäneet perehdyttämisen onnistumista kysyvän kysymyksen eri tavalla, olivat sitä mieltä, että perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttavat esimiehen omat käytännöt ja tekeminen, ajankäyttö, kaikkien halu auttaa, opastaa ja jakaa tietoa sekä perehdyttämiseen valmistautuminen ja huolellinen suunnittelu.

3.6 Työn tuotos

Perehdytyksen suunnittelusta kysyttäessä (Liite 2, kysymys 5) kaikkien vastaajien mielestä valmis perehdytysohjeistus olisi tarpeellinen. Kaikki vastaajat olivat myös halukkaita ottamaan käyttöön valmiiksi laaditun perehdyttämisen tarkistuslistan perehdyttämisen prosessin läpiviemisen avuksi. Opinnäytetyön laatija päätti vastaus-ten perusteella kehittää perehdyttämisen prosessia laatimalla perehdyttämisen prosessille tarkistuslistan (Liite 3), joka sisältää listan perehdytettävistä asioista sekä ehdotuksia käytettävistä oheisaineistoista. Yksiköt voivat halutessaan lisätä listaan omia, yksikkökohtaisia perehdytettäviä asioita tai muokata listaa perehdytettävän mukaan. Perehdyttämisen tarkistuslistan tarkoituksena on kuitenkin muistuttaa tärkeimmistä perehdytettävistä asioista ja yhtenäistää perehdyttämiskäytäntöjä Satakunnan Osuuskaupan S-marketeissa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tulosten mukaan perehdyttämiseen kaivataan aikaa, apua ja hyviä oheisaineistoja. Perehdyttämisen tarkistuslista tulee olemaan hyvä apuväline esimiehelle hyvän perehdyttämisen saavuttamiseksi. Se ei kuitenkaan tulevaisuudessa tule varmastikaan riittämään muun muassa työsuhteiden monimuotoisuuden takia. Suosittelenkin jatkotyönä tälle opinnäytetyölle kunnollista laaja-alaista Satakunnan Osuuskaupan kaupan alalle suunnattua omaa perehdyttämiskansiota, joka sisältää osiot eri ketjujen toiminnasta. Perehdyttämiskansiossa tulisi olla toimipaikkakohtaiset osiot ja omat alueet erilaisille työkorteille. Perehdyttämistä voidaan kehittää jatkossa myös pidemmälle. Hyvä kehittämisprojektin aihe on myös perehdyttämisen liittäminen osaksi rekrytointiprosessia. Yritykseen perehdyttäminen voidaan tällöin hoitaa jo rekrytointivaiheessa hyvien oheismateriaalien avulla.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetetun perehdyttämisen tarkistuslistan luominen onnistui melko hyvin. Opinnäytetyöhön liitetyn kyselyn avulla selvisi, että monellaakaan esimiehellä Satakunnan Osuuskaupan S-marketkentällä ei ollut käytössään erillistä tarkistuslistaa perehdytettävistä asioista. Tarkistuslistan luominen koettiin kyselyn tulosten perusteella tarpeelliseksi. Perehdyttämisen tarkistuslistaan sisällytettävät asiat koottiin yhteen jo ennen kyselyn toteuttamista yhdessä S-marketryhmäpäällikkö Jussi Kaartisen kanssa (2010). Kyselyssä keskityttiinkin tarkastelemaan ennalta määrättyjä aihealueita, jotka oletettiin kuuluvan osaksi hyvää perehdyttämisen prosessia. Kyselyllä oltaisi voitu myös selvittää, mitä esimiehet haluavat perehdyttämisen tarkistuslistaansa sisältää. Kyselyn toteutustavan vuoksi tulosten arviointi oli haasteellista. Opinnäytetyöhön liitettäviä liitteitä tuloksista ei ollut saatavilla, vaan tuloksia arvioitiin sanallisesti sähköisistä yhteenvedoista. Tulosten liittäminen opinnäytetyöhön kuvioden avulla olisi voinut selkiyttää lukijalle tulosten arviointia.

Esimies vastaa perehdytyksestä. Kyselyssä esimiehet vastasivat perehdytykseen liittyviin asioihin aktiivisesti. Kysyttäessä halukkuutta muun muassa oheisaineistojen tai apuvälineiden käyttämiseen, antoivat esimiehet kiitettävästi vastauksia ja ehdotuksia. Opinnäytetyön laatijan pohdittavaksi jääkin ristiriita; esimiehet ovat halukkaita käyttämään perehdyttämisen oheisaineistoja ja apuvälineitä, mutta miksi sitten niitä ei käytetä riittävästi? Esimies vastaa perehdytyksestä, perehdytysuunnitelman laatimisesta ja suunnitelmallisen perehdytyksen toteutumisesta. (Hyppänen 2007, 195.) Mielenkiintoista olikin huomata, että kysyttäessä S-marketpäälliköiltä perehdyttämisen onnistumisesta vastaukset olivat melko varmasti rehellisiä ja mukailivat aidosti tämän hetken tilannetta. Vastauksista oli helppoa tulkittavissa, että vaikka tiedettiin hyvän perehdyttämisen hyödyt, niin koettiin, että perehdyttämiseen ei ollut aikaa, riittäviä apuvälineitä perehdyttämisen prosessille ei ollut käytössä tai selkeää perehdyttäjää ei ollut nimetty. Yhdessä vastauksista ilmeni, että on usein päällikön toimista kiinni, paljonko perehdyttämiseen käytetään

aikaa ja joskus aikaa käytettiin enemmän ja joskus vähemmän. Opinnäytetyön laatija kokikin perehdyttämisen nykytilanteen ja onnistumisen perehdyttämisessä ristiriitaiseksi siihen nähden, että vastaajat olivat juuri perehdyttämisestä vastaavia ihmisiä eli esimiehiä. Yksi vastaajista kertoi, että on itse yrittänyt kiinnittää entistä enemmän huomiota hyvään perehdyttämiseen. Mielenkiintoista on pohtia, että kenen siihen sitten pitäisi kiinnittää huomiota?

Viitaten kappaleeseen perehdyttämisen kehittämisestä (2.1) olisi S-marketpäälliköille suunnatun kyselyn voinut muotoilla toisin. Kyselyn olisi voinut suunnata esimerkiksi yksiköiden uusimmille työntekijöille. Perehdyttämisen lähtötilanteesta olisi voitu saada vielä enemmän todellista tietoa, kun kyselyyn olisi saanut vastata juuri perehdytysprosessia läpikäyvä työntekijä. Perehdyttämisen onnistumista ja perehdytettävien asioiden sisäistämistä työntekijän näkökulmista ei tämän opinnäytetyön kyselyn avulla pystytty selvittämään. Hyvän jatkotutkimustyön aiheena pidänkin perehdyttämisen onnistumisen tutkimista.

S-marketpäälliköille suunnatun kyselyn tuloksista kiinnostui myös Satakunnan Osuuskaupan asiakkuuspäällikkö puhelinkeskustelumme (Velhonoja-Tushi 2011) perusteella. Asiakkuuspäällikkö uskoi saavansa arvokasta tietoa kyselyn tuloksista myös itselleen, suunnitellessaan uusille S-marketpäälliköille koulutusta S-pankki- ja asiakasomistaja-asioista. Toivonkin tämän työn antavan perehdyttämisestä ja sen tarpeellisuudesta laaja-alaisen kuvan niin esimiehille kuin muille perehdyttämisen kanssa työskenteleville henkilöille. Opinnäytetyöprosessini aikana olen opinut ymmärtämään perehdyttämisen laaja-alaisuuden. Perehdyttäminenhän kestää koko työsuhteen ajan ja vaatii tuekseen oikeanlaisia perehdyttäjiä, hyviä oheisaineistoja ja erilaisia tapoja ja keinoja.

LÄHTEET

- Heikkilä, T., Hopsu, L., Huilaja, E., Karppela, P., Laine, K., Inkeroinen, S., Kivikalio, J., Korppi, K., Kääriäinen, P., Narko, R., Peltokorpi, M., Reunanen, R., Ryyänen, P., Salmelin, M., Valkosalo, T. & Yltiö, H. 2009. Siivoustyön käsikirja: Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7. 20. uud. p. Helsinki: Suomen Siivoustekninen Liitto ry.
- Henkilöturvallisuusopas – S-ryhmässä on turvallista työskennellä ja asioida. 2007. Esite.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, L. & Valli, N. 2010. Perehdytyksen kehittäminen Cumulus Airportin vastaanotossa. Laurea ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Kaartinen, J. 2010. S-market ryhmäpäällikkö. Satakunnan Osuuskauppa. Keskustelu 24.9.2010.
- Kaartinen J. 2011a. S-market ryhmäpäällikkö. Satakunnan Osuuskauppa. Keskustelu 22.2.2011.
- Kaartinen, J. 2011b. jussi.kaartinen@sok.fi 22.2.2011. Tulokset. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Niina Rostén. [Viitattu 1.3.2011].
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Koskela, P. Uuden työntekijän opas: S-market Lukkarinsanta.
- Koskimaa, A. 2009. Perehdytysprosessin ja esimiesviestinnän tehostaminen: Case Sokos Lahti. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Markkinointi. Opinnäytetyö.
- Kuparinen, N. 2011. S-marketpäällikkö. S-market Lukkarinsanta. Satakunnan Osuuskauppa. Keskustelu 18.2.2011.

- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2010]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2010]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Makkonen, K. & Karhu, T. 2009. Perehdyttämisen kehittäminen: Valintatalo Mertala Savonlinna. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Raassina, H. 2005. Laadullinen tutkimusprosessi. Hypermedian jatko-opintoseminaari 11.2.2005. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.3.2011]. Saatavana: http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Raassina110205.pdf
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Satakunnan ammatilliset oppilaitokset. 2007. Työssäoppiminen: Työpaikkaohjaajan opas.
- Sinisalmi, J. 2010. S-marketpäällikkö. S-market Lukkarinsanta. Satakunnan Osuuskauppa. Keskustelu 1.11.2010.
- S-kanava. Ei päiväystä. Satakunta esittäytyy. [Verkkosivu]. Pori: Satakunnan Osuuskauppa. [Viitattu 5.1.2011.] Saatavana: <http://www.s-kanava.fi/satakunta/esittaytyy/>
- S-kanava. Ei päiväystä. S-ryhmä. [Verkkosivu]. Helsinki: SOK. [Viitattu 21.3.2011.] Saatavana: http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true
- Särkkä, K. 2011. Valppaana asiakasomistajan arjessa. Ässä 97 (3), 14 – 15.
- Työrinoja, T. 2011. Tuumaushetki irti arjesta. Ässä 97 (1), 22.
- Työterveyshuollon taskuopas – Satakunnan Osuuskauppa. Esite.
- Velhonoja-Tushi, A. 2011. Asiakkuuspäällikkö. Satakunnan Osuuskauppa. Puhe-linkeskustelu 18.3.2011.

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 2. korjattu painos. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Wallin, S. 2011. S-marketpäällikkö. S-market Harjavalta. Satakunnan Osuuskauppa. Puhelinkeskustelu 27.1.2011.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje kyselyyn

Hei arvoisa vastaanottaja!

Porissa 26.1.2011

Työskentelen S-market Lukkarinsannassa myyjänä ja opiskelen restonomiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulun Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikössä palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Suoritan opinnäytetyötäni aiheesta Perehdytysprosessi osana esimiestyötä ja opinnäytetyöhöni kuuluu laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää Satakunnan Osuuskaupan S-marketpäälliköiden ajatuksia ja työtapoja perehdytysprosessiin liittyen.

Pääset osallasi vaikuttamaan Satakunnan Osuuskaupan S-marketkentän perehdytysprosessin kehittämiseen. Liitteenä linkki kyselyyn, johon toivon juuri Sinun vastauksesi. Ajatuksesi ja vastauksesi ovat tärkeitä, sillä näin saamme mahdollisuuden kehittää perehdytysprosessia ja sen hallintaa.

Perehdytysprosessin suunnittelussa ja tässä kyselyssä keskitytään **vakituisten työntekijöiden ja pidempiaikaisten sijaisten** yleiseen perehdytykseen.

Vastaathan mahdollisimman pian, kuitenkin **18.2** mennessä. Jos Sinulla on kysyttävää kyselystä, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Niina Rostén

SeAMK Liiketoiminta, Ravitsemisala

S-market Lukkarinsanta, Satakunnan Osuuskauppa

044-5857898

Liite 2. Kysely

KYSELY S-MARKETPÄÄLLIKÖILLE PEREHDYTTÄMISPROSESSISTA

1. YRITYKSEEN PEREHDYTTÄMINEN

Yritykseen perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tutustuttamista Satakunnan osuuskauppaan, sen liiketoiminta-alueisiin ja S-ryhmän toimintaan.

- Käytättekö joitain seuraavista oheisaineistoista perehdyttäessänne uutta työntekijää yritykseen (voit valita useamman)?
 - "Tervetuloa taloon" -opas tai vastaava
 - henkilöstölehdet
 - yritysesitteet
 - S-kanava
 - sintra
 - asiakasomistajuusesitteet
 - S-Pankin esitteet
 - suullinen esittely
 - jokin muu, mikä? _____
 - emme käytä perehdytyksessä oheisaineistoja
 - Haluaisitteko ottaa käyttöön joitain edellä mainituista aineistoista?
 - kyllä, mitä? _____
 - ei
- Mitä muita kuin edellä mainittuja oheisaineistoja haluaisitte käyttää yritykseen perehdyttämisessä (avoin vastaus)?

2. YKSIKKÖÖN PEREHDYTTÄMINEN

Yksikköön perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tutustuttamista työpaikkaansa, sen kiinteistöön, työyhteisöön ja tavoitteisiin.

- Mitä seuraavista asioista käynte läpi uuden työntekijän kanssa **perehdyttäessänne yksikköön**?

	ennen	1.	1.	myöh.	ei ollenkaan
	ensimmäistä	työviikon	kuukauden		
	työpäivää	aikana	aikana		
työyhteisöön tutustuttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ruokailu-, tauko- ja sosiaalililat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

työturvallisuusasiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S-marketin pelisäännöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Kuka yksikössänne hoitaa **yritykseen ja yksikköön perehdyttämisen** (avoin vastaus)? _____

- Merkitäänkö **yritykseen ja yksikköön** perehdyttäminen työvuoroihin?

kyllä

Paljonko varataan aikaa? _____tuntia

ei

- Voit lopuksi kommentoida **yritykseen ja yksikköön perehdyttämistä** myös yleisellä tasolla.

3. TYÖSUHDEASIAT

Mitä seuraavista **työsuhteeseen liittyvistä** asioista käynte läpi uuden työntekijän kanssa?

	ennen ensimmäistä työpäivää	1. työviikon aikana	1. kuukauden aikana	myöh.	ei ollenkaan
työajat, tauot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
palkanmaksuun liittyvät rutiinit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poissaolosäännökset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työsuhde-edut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
virkestyspalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
luottamusmiesjärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Kuka yksikössänne hoitaa **työsuhteasioihin liittyvän** perehdytyksen (avoin vastaus)? _____

- Merkitäänkö **työsuhteasioihin** perehdyttäminen työvuoroihin?

kyllä

- Paljonko varataan aikaa? _____ tuntia

ei

- Voit lopuksi kommentoida **työsuhteasioihin perehdyttämistä** myös yleisellä tasolla.

4. TYÖNOPASTUS

Mitä seuraavista **työnopastukseen** liittyvistä asioista käynte läpi uuden työntekijän kanssa?

	ennen ensimmäistä työpäivää	1. työviikon aikana	1. kuukauden aikana	myöh.	ei ollenkaan
työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kassatoimintaohjeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tilausjärjestelmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lähimmät työtoverit ja tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
siisteyteen liittyvät asiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toimintaohjeet häiriötilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työn arviointi ja mittarit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S-Pankin perehdytys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
asiakasomistajuusasiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ikärajapassi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hygieniapassi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vekkauskoulutus (jos Veikkauspiste)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Kuka yksikössänne hoitaa perehdytyksen seuraavissa **työnopastukseen** liittyvissä asioissa (voit valita useamman)?

	marketpäällikkö	kassavastaava	muu, kuka	ei kukaan
työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
kassatoimintaohjeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
tilausjärjestelmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
lähimmät työtoverit ja tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
siisteyteen liittyvät asiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
toimintaohjeet häiriötilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
työn arviointi ja mittarit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
S-Pankin perehdytys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
asiakasomistajuusasiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>
ikärajapassi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/>

hygieniapassi _____
Veikkaus-koulutus (jos Veikkaus-piste) _____

- Merkitäänkö **työnopastukseen** liittyvä perehdyttäminen työvuoroihin?

kyllä

Paljonko varataan aikaa? _____ tuntia

ei

- Voit lopuksi kommentoida **työnopastukseen** liittyvää perehdyttämistä myös yleisellä tasolla. _____

5. PEREHDYTYKSEN SUUNNITTELU

- Käytättekö yksikössänne perehdytysprosessin apuna joitakin seuraavista apuvälineistä?

- tarkistuslista, joka käydään systemaattisesti läpi
- testit
- työkortit
- kyselyt osaamisesta
- muita, mitä? _____
- ei

Haluaisitteko ottaa käyttöön joitain edellä mainituista apuvälineistä?

- kyllä, mitä? _____
- ei

- Palataanko perehdytykseen myöhemmin?

- kyllä, minkä ajan kuluttua? _____ kk
- ei

- Olisiko valmis perehdytysohjeistus mielestäsi tarpeellinen?

- kyllä
- ei

- Kuinka paljon kokonaisvaltainen perehdytys mielestäsi vie aikaa (avoin vastaus)? _____

- Millaisia ongelmia perehdytyksessä mielestäsi on tällä hetkellä (avoin vastaus)? _____

- Mitä muita ajatuksia sinulla on perehdytyksestä (avoin vastaus)? _____

- Onnistutko itse mielestäsi perehdytyksessä?

- kyllä, miksi?

- ei, miksi?

Kiitos vastauksistasi!

Liite 3. Perehdyttämisen tarkistuslista
PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

Työntekijän nimi

Työsuhde alkoi

Kuittaa perehdytetyt asiat nimimerkilläsi ja päivämäärällä

YRITYKSEEN PEREHDYTTÄMINEN	Perehdytetty	Osaaminen tarkistettu	Perehdytettävä kuittaa ymmärretyksi
Satakunnan Osuuskaupan esittely			
Liiketoiminta-alueet			
S-ryhmä			
Yritysmuoto			
Johto ja esimiehet			
S-pankki ja asiakasomistajuus			

Oheisaineistoja

- Suullinen esittely
- Yritysesitteet
- Henkilöstölehdet
- Sintra
- S-kanava
- S-Pankin esitteet
- Asiakasomistajuusesitteet

Käytetty

YKSIKKÖÖN PEREHDYTTÄMI- NEN	Perehdytetty	Osaaminen tarkistettu	Perehdytettävä kuittaa ymmärretyksi
Työyhteisöön tutustuttaminen			
Ruokailu-, tauko- ja sosiaalilat			
Työturvallisuusasiat			
S-marketin pelisäännöt			
Pelastussuunnitelma			

Oheisaineistoja

- Suullinen esittely
- Henkilöturvallisuusopas
- Pelastussuunnitelma
- Tervetuloa taloon- opas
- _____
- _____

Käytetty

TYÖSUHDEASIOIHIN PEREH- DYTTÄMINEN	Perehdytetty	Osaaminen tarkistettu	Perehdytettävä kuittaa ymmärretyksi
Työajat ja tauot			
Palkanmaksuun liittyvät rutiinit			
Poissaolosäännökset			
Työterveyshuolto			
Työsuhde-edut			
Virkistyspalvelut			
Luottamusmiesjärjestelmä			

Oheisaineistoja

- Suullinen esittely
- Työterveyshuollon taskuopas
- Henkilökuntaedun ohjeistus
- _____
- _____
- _____
- _____

Käytetty

TYÖNOPASTUS	Perehdytetty	Osaaminen tarkistettu	Perehdytettävä kiittää ymmärretyksi
Työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet			
Kassatyöskentely			
Tilausjärjestelmät			
Lähimmät työtoverit ja tuki			
Koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito			
Toimintaohjeet häiriötilanteissa			
Työn arviointi ja mittarit			
S-Pankin perehdytys			
Asiakasomistajuusasiat			
Ikäraja-passi			
Hygienia-passi			
Veikkaus			

Oheisaineistoja
Käytetty

- Suullinen esittely _____
- Kassatoimintaohjeet _____
- E-Jollas _____
 - SBO _____
 - DW _____
 - TUHTI _____
 - S-Pankki _____
 - Asiakasomistajuuden peruskoulutus _____
 - BOA _____
- Yhteystietolomakkeet _____
- Käyttöohjeet _____
- Käyttöturvallisuustiedotteet _____
- Henkilöturvallisuusopas _____
- Pelastussuunnitelma _____
- Tiedotteet, ilmoitustaulu _____
- Perehdytyslista AO- ja S-Pankki –työskentelyyn asiointipisteessä _____
- Asiakasomistaja/S-Pankkikoulutus _____
 - Lomakekoulutus _____
- Veikkauksen materiaalit _____
 - Veikkauksen myynet/nettikoulutus _____
 - Veikkauskoulutuspäivä _____
- RAY:n materiaalit _____
- Turvapassikoulutus _____
- Hätäensiapu _____
- Työkortit _____
- _____ _____
- _____ _____