



# Top 10 tilannetta kassalla - Perehdytysopas Cubus Iso Omenan kassalle

Roosa Schildt

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Top 10 tilannetta kassalla - Perehdytysopas Cubus Iso Omenan kassalle**

Roosa Schildt  
Matkailu- ja palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2020

Roosa Schildt

**Top 10 tilannetta kassalla - Perehdytysopas Cubus Iso Omenan kassalle**

Vuosi

2020

Sivumäärä

35

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajalle, vaatekauppa-  
ketju Cubus Iso Omenalle perehdytysopas. Perehdytysopas palvelee niin uusia, kuin vanhoja  
työntekijöitä. Opas toimii osana perehdyttämisen materiaaleja uuden työntekijän opastuk-  
sessa ja vanhojen työntekijöiden tukena myymälän arjessa. Perehdytysoppaassa on kymme-  
nen opastettua kohtaa ja kaikki aiheet koskevat kassalla suoritettavia toimintoja.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin henkilöstöjohtamista ja perehdyttämistä. Ensin pe-  
rehdyttiin henkilöstöjohtamiseen, sillä se on kaiken perusta tämän opinnäytetyön teoreetti-  
sessa viitekehyksessä. Sen jälkeen siirryttiin henkilöstöstrategiaan, henkilöstövoimavaroihin ja  
henkilöstöprosesseihin, johon perehdyttäminen tarkalleen sijoittuu. Tämän jälkeen käsitel-  
tiin, mitä perehdyttäminen tarkoittaa, mikä on perehdytysprosessi ja mitä kaikkea liittyy pe-  
rehdyttämisen lainsäädäntöön.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa kehitettiin kassatoimintoihin liittyvä perehdytysopas  
Cubus Iso Omenan myymälään. Perehdytysoppaan laatimiseen tarvittava aineisto kerättiin  
teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelun kohteena olivat Cubus Iso Omenan työntekijät,  
sillä perehdytysopas koski heitä kaikkia. Teemahaastattelu tallennettiin äänittämällä ja ää-  
nite litteroitiin. Tutkimusaineisto analysoitiin, josta tuloksena syntyi opinnäytetyön tuotos  
Top 10 tilannetta kassalla -perehdytysopas Cubus Iso Omenaan. Oppaita tullaan tekemään  
kaksi, joista toinen sijoitetaan myymälän kassojen läheisyyteen ja toinen myymälän toimis-  
toon muiden perehdytysmateriaalien joukkoon.

Toimeksiantaja voi jakaa perehdytysoppaan myös muille Suomen Cubuksille, jotta nämä voi-  
vat hyödyntää sitä myymälöissään. Jatkossa perehdytysoppaasta voisi kehittää sähköisen ver-  
sion, jolloin sen päivittäminen ja muokkaaminen olisi tarvittaessa mahdollista.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, perehdyttäminen, perehdytysmateriaali, perehdytysopas

Roosa Schildt

**Top 10 Situations at the Cash Desk: An Orientation Guide to Cubus Cash Desk Staff**

Year 2020

Pages

35

---

The objective of this functional thesis was to develop an orientation guide for the commissioner, clothing store Cubus Iso Omena. The orientation guide serves both new and old employees. The guide functions as a part of the orientation materials in the guidance of the new employee and in support of the old employees in the daily life of the store. There are ten guided sections in the orientation guide and all topics concern operations of the cash desk.

The theoretical framework of the thesis reviews personnel management and orientation. Personnel management was first introduced, as it is the basis of everything in the theoretical framework of this thesis. The next sections are on personnel strategy, personnel resources, and personnel processes in which the orientation is exactly placed. This was followed by a discussion of what orientation means, what is the orientation process and what relates to orientation legislation.

In the functional section of the thesis, an orientation guide related to cash desk operations was developed for the Cubus Iso Omena store. The data needed to compose the orientation guide were collected by theme interview. The subject of the theme interview was the employees of Cubus Iso Omena, as the orientation guide is for their use. The theme interview was recorded, and the recording was transcribed. The research data were analysed, which resulted in the thesis output, Top 10 Situations at Cash Desk: An Orientation Guide to Cubus Iso Omena. Two guides will be produced, one will be placed near the store's cash register and the other in the store's office among other orientation materials.

The commissioner can also distribute the orientation guide to other Finnish Cubus outlets, so that they can utilize it in their stores. In the future, an electronic version of the orientation guide could be developed, making it possible to update and edit it if necessary.

Keywords: personnel management, orientation, orientation material, orientation guide

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan esittely .....	7
3	Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista .....	8
3.1	Henkilöstöstrategia .....	10
3.2	Henkilöstövoimavarat ja henkilöstöprosessit.....	11
3.3	Perehdyttäminen .....	11
3.4	Perehdytysprosessi ja perehdytysmateriaali .....	14
3.5	Perehdyttäjän ja perehdytettävän roolit .....	17
3.6	Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö .....	18
3.6.1	Työsopimuslaki.....	19
3.6.2	Työturvallisuuslaki.....	20
3.6.3	Laki yhteistoiminnasta yrityksessä .....	22
4	Perehdytysoppaan suunnittelu .....	22
4.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä .....	23
4.2	Teemahaastattelun toteutus .....	24
4.3	Teemahaastattelun analysointi ja tulokset.....	24
5	Perehdytysoppaan laatiminen .....	27
6	Johtopäätökset .....	28
	Lähteet.....	31
	Kuviot .....	32
	Taulukot .....	33
	Liitteet .....	34

## 1 Johdanto

Perehdyttäminen on olennainen osa yrityksen toimintaa. Se koskee kaikkia yrityksiä ja jo-kaista työntekijää, jolla on uusi työtehtävä tai työympäristö. Perehdyttämällä uudet työntekijät pyritään sopeuttamaan työyhteisönsä ja tarkoituksena on auttaa heitä omaksumaan työtehtävänsä. Tavoite saattaa kuulostaa helposti saavutettavalta, mutta siihen latautuu monia mahdollisuuksia koskien muun muassa työn tehokkuutta ja laatua, kustannuksia, ilmapiiriä ja henkilöstön pysyvyyttä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9.)

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella toimeksiantajalle, Cubus Iso Omenalle perehdytysopas, jota käytetään uuden työntekijän perehdyttämisen apuvälineenä, mutta se toimii myös vanhojen työntekijöiden tukena heidän työssään. Aiheen valinta opinnäytetyön tekijälle, ja projektin toteuttaminen kyseiselle yritykselle ei ollut vaikeaa vuoden kestäneen työsuhteen ansiosta. Opinnäytetyön tekijän oma idea perehdytysoppaan kehittämisestä kyseiseen toimipisteeseen ja asian esittäminen esimiehelle ohjasi aiheen valintaan, sillä perehdytysopas koettiin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi kyseiseen myymälään.

Perehdytysoppaan tehtävänä ei ole hoitaa koko perehdyttämistä, vaan se tulee olemaan osa sitä ja lisänä nykytilanteen perehdytysmenetelmille. Oppaaseen on koottu kymmenen tärkeää ja oleellista tilannetta kassalla. Jokainen kassalla suoritettava toiminto on selitetty kohta kohdalta ja aihekohtaiset erityistilanteet ovat otettu myös huomioon. Oppaan avulla uusi työntekijä saa paremman kokonaiskuvan kassan toiminnoista ja se toimii oppimisen tehostajana alkuvuikoina. Vanhat työntekijät saavat myös tukea oppaasta heidän työarkeensa.

Opinnäytetyö sisältää sekä teoreettisen että toiminnallisen osan. Johdannon jälkeen opinnäytetyössä tutustutaan toimeksiantajayritykseen ja sen tiettyyn toimipisteeseen, jota perehdytysopas koskee. Seuraavaksi käydään läpi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka koostuu henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä. Henkilöstöjohtamisen pääluvussa kerrotaan henkilöstöstrategiasta, henkilöstövoimavaroista sekä henkilöstöprosesseista, johon perehdyttäminen kuuluu. Tämän jälkeen syvennyttään perehdyttämiseen ja perehdytysprosessiin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen esitellään perehdyttämisen lainsäädäntöä. Perehdytysoppaan suunnittelu käydään myös läpi, johon liittyy kehittämistehtävän tutkimuksen teorian läpikäyminen ja toteuttaminen, sekä analysointi ja tulokset. Lopussa kerrotaan perehdytysoppaan laatimisesta ja opinnäytetyön johtopäätöksistä. Opinnäytetyön projektissa syntynyt Top 10 tilannetta kassalla -perehdytysopas Cubus Iso Omenan myymälään on salainen, sillä se sisältää vain Cubuksen henkilökunnalle tarkoitettua tietoa.

## 2 Toimeksiantajan esittely

Cubus Oy on norjalainen vaatekauppaketju. Ketjun omistaa Varner-Gruppen, joka on norjalainen perheyrittäjä ja jonka liikevaihto oli vuonna 2018 11 miljardia norjan kruunua. Varneriin kuuluvat Cubuksen lisäksi Bik Bok, Carlings, Volt, Dressmann, Dressmann XL, WOW, Urban, Nike Store, Levi's Store sekä Days Like This. Varner on yksi suurimmista muotikaupoista Pohjoismaissa ja sillä on lähes 11 000 työntekijää sekä 1 500 myymälää kahdeksassa eri maassa. (Varner 2019.)

Varner on kehittämishaluinen työpaikka, jossa menestyminen tapahtuu innovatiivisen liiketoiminnan kehittämisen kautta asiakkaan ollessa keskipisteessä. Yritys pyrkii olemaan etusijalla alansa jatkuvasti muuttuvissa liiketoimintamahdollisuuksissa. Yhdistämällä sekä verkko- että offline-maailmojen parhaat puolet yritys luo innovatiivisen monikanavaisen vähittäismyyntistrategian kautta hyvin saumattoman kokemuksen kuluttajalle. Varnerin tavoitteena on tulla johtavaksi tieto- ja tekniikkavetoiseksi muotialan yritykseksi Skandinaviassa. (Varner 2019.)

Yrityskulttuuri on Varnerille tärkeää, riippumatta siitä, missä työskentelet Varnerilla. Varnerin tavoitteena on varmistaa, että yrityksen jokainen työntekijä odottaa seuraavaa työpäiväänsä innolla ja että asiakas on heidän tärkein prioriteettinsa. Tiimityö, avoimuus ja monimuotoisuuden mahdollistaminen ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen työskentelyssä. Eri taustoista tulevien ja erilaisia näkemyksiä omaavien ihmisten yhdistäminen ruokkii mielikuvitusta, tekee tuotteista ihastuttavampia ja brändeistä sekä liiketoimintastrategiasta tehokkaampaa. (Varner 2019.)

Kestävä kehitys on vahvassa osassa Varnerin liiketoimintaa. Yritys suunnittelee ympäristöohjelmia sekä parantaa omia sidosryhmiään tehdäkseen liiketoiminnasta kestävämpää ja parantaakseen koko muotialan ympäristöjalanjälkeä. Yrityksen näkökulmasta kestävä kehitys tarkoittaa yhteistä vastuuta ympäristöjalanjäljestä ja sosiaalisesta vaikutuksesta. Yritys on määritellyt liiketoiminnassaan kolme painopistealuetta, joita ovat ympäristötietoisuus, tasa-arvo ja vastuullisuus jokaista ihmistä kohtaan sekä yrityksen halu saada asiakas mukaan kestävään kehitykseen kanssakäynnillään. (Varner 2019.)

”Cubus on koko perheen muotiketju”, jonka ydinasiakkaita ovat 20-50-vuotiaat naiset ja miehet, jotka ostavat vaatteita itselleen sekä lapsilleen. Cubus tarjoaa muotia jokaiselle vuodenaikalle, perusasusteita, oheistarvikkeita ja kosmetiikkaa. Varnerin mukaan parhaan ostokokemuksen takaavat Cubuksen inspiroivat myymälät sekä ammattitaitoinen ja innokas henkilökunta. Cubus on yksi Skandinavian suurimmista muotiketjuista, jonka 330 myymälää sijoittuvat Norjaan, Ruotsiin, Saksaan, Puolaan ja Suomeen. (Varner 2019.)

Cubus Iso Omena on yksi Espoon kauppakeskusten Cubuksista, joka sijoittuu Matinkylään. Se on avattu kauppakeskukseen vuonna 2013 ja muuttanut uusiin suurempiin tiloihin vuonna

2016, jolloin myymälään perustettiin myös lastenosasto ja siitä tuli täyskonseptimyymälä. Suomessa Cubuksilla ei ole miesten osastoa, lukuun ottamatta Seinäjoen myymälää. Miesten vaatteita voi halutessaan tilata netistä. (Mähönen 2019.)

### 3 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Yrityksen toiminnan ydin ovat siellä työskentelevät ihmiset. Niiden avulla yritys menestyy ja toimii ja siksi henkilöstöjohtamiseen sekä työhyvinvointiin panostaminen on erityisen tärkeää. Puhuttaessa organisaation menestystuotteista ja -strategioista, oppimisesta, muutoskyvystä ja innovatiivisuudesta, todetaan henkilöstön toiminnan olevan avainasemassa niiden tuloksesta. (Viitala & Jylhä 2014, 216.)

Henkilöstöjohtamiseksi kutsutaan sitä, kun yrityksessä huolehditaan henkilöstön hankinnasta ja ylläpidosta, kehittämisestä, motivoinnista sekä palkitsemisesta (Kauhanen 2006, 16). Organisaation henkilöstöjohtamisen luonne ja sisältö perustuvat visioon, tavoitteisiin sekä niitä toteuttavaan liiketoimintastrategiaan. Aiemmin tuotteet ja asiakkaan tarpeet olivat lähtökohdina strategiselle suunnittelulle, mutta nykyään nojaututaan myös resurssilähtöiseen ajatteluun. Sen lähtökohdina ovat yrityksen työvoima ja sen kyvykkyys, joita kutsutaan myös yrityksen inhimillisiksi voimavaroiksi. Perusta strategiselle toteuttamiselle on ydinosaminen ja sen myötä toteutuva strateginen eteneminen. Ydinosamisen syntyminen pohjautuu yrityksessä työskenteleviin ihmisiin. (Viitala & Jylhä 2014, 216-217.)

Henkilöstöjohtamisen suurta kenttää on pyritty hahmottamaan ja jäsentelemään erilaisten mallien avulla. Viitala esittää kuviossa 1 Ulrichin (1997) mallin, jossa pyritään yhdistämään pitkän aikavälin strateginen toiminta lyhyen aikavälin operatiiviseen toimintaan sekä henkilöstöjohtamisen prosessit ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Viitala 2013, 34.)



Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Viitala 2013, 34)

Kuviossa 1 on neljä henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia, joita ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Strategisella henkilöstöjohtamisella taataan organisaation liiketoimintastrategian edellyttämä osaamispohja ja kehittämishaasteiden läpi vieminen. Sillä varmistetaan yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategia toimii liiketoimintastrategian täydentäjänä ja pitää huolen siitä, että henkilöstövoimavarojen kannalta liiketoimintastrategialle on olemassa edellytykset onnistumiseen. Yrityksen perusrakenteiden johtamisen eli infrastruktuurin johtamisen alueella yritys pyrkii luomaan erilaisia toimintamalleja ja järjestelmiä, joiden mukaan yritys rakentuu, toimii ja kehittyy. Esimerkiksi rekrytointi- ja kehittämisprosessien, urasuunnitteluprosessien, palkitsemisjärjestelmien ja henkilöstöpalvelujen organisoiminen sekä kehittäminen kuuluvat tähän alueeseen. Infrastruktuurin johtamisen alue kuuluu henkilöstökäytäntöjen ja -hallinnon kenttään. (Viitala 2013, 35.)

Henkilöstön ohjauksen ja tukemisen tarkoituksena on lisätä henkilöstön sitoutumista työtehtäviin ja lisätä motivoituneisuutta sekä tuottavuutta työskentelylle. Henkilöstön ohjauksen ja tukemisen alue on päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa ja siihen liittyy lisäksi erilaisten ongelmien ratkaisua sekä tarpeisiin vastaamista. Tässä tehtävässä esimies on erittäin

tärkeässä roolissa organisaation kaikilla tasoilla ja siksi esimiesten tukeminen ja johtajuuden kehittäminen organisaatiossa onkin henkilöstötoiminnan tärkeitä tehtäviä. Neljäs keskeinen rooli on uudistumisen ja muutoksen johtaminen, johon kuuluu organisaatiokulttuurin muuttaminen ja erilaisten muutosten läpiviennin varmistaminen. Lisäksi organisaation ja henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittäminen ovat osa henkilöstöjohtamisen roolia. Henkilöstöammattilaiset ovat yrityksen muutosagentteja ja heidän kuuluu muun muassa arvioida muutostarpeita sekä luoda suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. (Viitala 2013, 35-36.)

### 3.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan toimintaa, jossa keskitytään henkilöstöön liittyviin linjauksiin ja suunnitelmiin, joilla taataan yrityksen liiketoiminnallisten päämäärien saavuttaminen tulevien vuosien aikana. Liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia ovat kiinni toisissaan, sillä henkilöstöstrategia mahdollistaa liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategia ilman liiketoimintastrategiaa on merkityksetön. Useat menestyvät yritykset pitävät henkilöstöstrategiaa erittäin merkittävänä kilpailutekijänä ja strategisen johtamisen kenttänä. (Viitala & Jylhä 2014, 219.)

Henkilöstöstrategiassa ei ole kyse vain henkilöstöjohtamisen yleisestä kuvauksesta. Siinä kerrotaan, kuinka organisaatio varmistaa sen, että heidän liiketoimintastrategiaansa suorittaa muuttuvissa tilanteissa juuri oikeanlainen ryhmä työntekijöitä. Henkilöstöstrategiassa on kyse myös työvoiman määrästä, rakenteesta, osaamisesta sekä hyvinvointiin kuuluvista tavoitteista ja keinoista, joilla ne saavutetaan. Kysesein strategian avulla ohjataan myös henkilöstön hankintaa, sitouttamista, kehittämistä, palkitsemista sekä työnhyvinvointia auttavia toimia ja johtamisen sekä esimiestyöskentelyn, työyhteisöjen ilmapiirin ja työkuulttuurin kehittämistä. (Viitala & Jylhä 2014, 219.)

Henkilöstöstrategiaa voidaan kuvailla kartaksi, sillä se ohjaa erilaisiin henkilöstöratkaisuihin yrityksen kaikilla tasoilla toimitusjohtajasta esimiehiin. Henkilöstöstrategian avulla saadaan aikaan pitkäjänteistä henkilöstöjohtamista, joka koetaan paremmaksi vaihtoehdoksi ailahtelevan toimintatavan sijaan. Käytännön tasolla henkilöstöstrategia toteutuu henkilöstöpolitiikan avulla, joka ohjaa työntekijöihin liittyvien asioiden hoitamisessa yksittäisissä käytännön tilanteissa. (Viitala & Jylhä 2014, 219-220.)

Henkilöstöpolitiikka koostuu käytännön toimintamalleista ja menettelytavoista, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Kyseiseen osa-alueeseen liittyvät kysymykset: minkälaisia työntekijöitä haetaan, miten heitä rekrytoidaan, kuinka henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään (muun muassa perehdyttäminen), miten henkilöstöä kannustetaan ja palkitaan, miten työntekijöitä kohdellaan, tuetaan sekä ohjataan johtamisen keinoin ja miten työntekijöitä sijoitetaan tarpeen tullen uudelleen tai siirretään yrityksen ulkopuolelle. (Viitala & Jylhä 2014, 220.)

### 3.2 Henkilöstövoimavarat ja henkilöstöprosessit

Organisaation henkilöstövoimavarojen kolme vaikuttavaa tekijää ovat henkilöstön määrä, henkilöstön laatu sekä työyhteisö. Henkilöstömäärää voidaan kutsua myös henkilöstövahvuudeksi ja sitä kuvataan henkilömäärinä, henkilötyöpäivinä, työtunteina tai kustannuksina. Henkilöstön laatua vastaavat muun muassa koulutus, kokemus ja muut valmiudet, terveys ja työkyky sekä ikä ja sukupuoli. Työyhteisön vaikutus henkilöstövoimavarojen muodostumiseen tapahtuu esimerkiksi työtehtävien sisällön ja rakenteen, työtyytyväisyyden, ilmapiirin, luovuuden, palkkauksen, kommunikaation ja tavoitteellisuuden myötä. (Viitala & Jylhä 2014, 221.)

Yrityksen henkilöstöön koskevaa työtä on kutsuttu aikoinaan henkilöstöhallinnoksi, mutta nykyään käsitteestä on luovuttu, sillä henkilöstötyö muodostuu muustakin kuin lainsäädännöllä ja sopimuksen perusteella määrätyistä hallinnollisista asioista, kuten työterveyshuollosta, työsuhteasioista tai palkkahallinnosta. Kaikkia palveluita, joita yritys järjestää henkilöstölleen kutsutaan henkilöstöpalveluiksi. Niiden avulla yritys edistää henkilöstönsä viihtyvyyttä ja hyvinvointia. Lakisääteisiin asioihin kuuluvat esimerkiksi työterveyshuolto ja työsuojelutoiminta, joiden ohella yrityksellä voi olla muun muassa harrastus- ja virkistyspalveluja, työpaikkaruokailua, työmatkakuljetuksia ja ostoetuja. (Viitala & Jylhä 2014, 227.)

Henkilöstöprosesseista on alettu puhumaan yhä useammassa yrityksessä, sillä kyseinen tehtäväkenttä koostuu monista toistuvista ja muuttuvista tehtäväketjuista sekä asioista, joiden ominaisuuksia ovat prosessimaisuus ja tiivis liittyminen muihin prosesseihin yrityksessä. Osa yrityksen henkilöstöprosesseista ovat muun muassa perehdyttäminen ja kehittäminen. (Viitala & Jylhä 2014, 227.)

### 3.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä tai uuteen tehtävään tuleva henkilö niin, että hän pystyy onnistuneesti hoitamaan tehtävänsä, johon hänet on palkattu (Hyppänen 2013, 217). Perehdytettäessä työntekijä tutustuu työyhteisöönsä, jolloin hän oppii tuntemaan sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean sekä sen arvot ja tavat. Työntekijälle tulee tutuksi myös hänen työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja kollegat, jolloin puhutaan työpaikkaan perehdyttämisestä. Lisäksi perehdyttämisessä opitaan omasta työstä ja siihen liittyvistä odotuksista, jota kutsutaan työnopastukseksi. (Kauhanen 2006, 145.)

Perehdyttäminen alkaa jo ennen varsinaisen työn alkua. Esimerkiksi työsopimusta tehtäessä esimies voi antaa tulokkaalle ennakkoon luettavaksi yritykseen liittyviä materiaaleja, jolloin perehdyttäminen tapahtuu jouhevammin asioiden olevan ennalta hieman tuttuja. Tämä nopeuttaa oppimisprosessia ja työntekijä pystyy antamaan täyden panoksensa lyhyemmässä ajassa. Kirjallinen perehdytysmateriaali on erittäin tärkeä, sillä opittavaa on paljon ja se helpottaa asioiden muistamista sekä kertaamista. Perehdytysmateriaaleihin kuuluvat esimerkiksi

henkilöstö- ja vuosikertomukset, tuote- ja palveluesitteet, henkilökunta- ja asiakaslehdet sekä Tervetuloa taloon -oppaat. (Hyppänen 2013, 218-219.)

Kuvio 2 on koostettu Eklundin, Hyppäsen, Kangas ja Hämäläisen, Kjelin ja Kuusiston, sekä Viitalan teorioiden mukaan. Kuvio 2 havainnollistaa perehdyttämisen osuutta työsuhteen elinkaarissa ja työntekijäkokemuksessa. Kuvion kohdat, rekrytointi, perehdyttäminen, kehittyminen, kiinnittyminen ja päättyminen selitetään kuvion alla.



Kuvio 2: Perehdyttäminen osana työsuhteen elinkaarta ja työntekijäkokemusta (Eklund 2018, Hyppänen 2013, Kangas & Hämäläinen 2007, Kjelin & Kuusisto 2003, Viitala 2013)

Henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla organisaation palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Uuden henkilön palkkaaminen yritykseen on yleensä pitkäaikainen prosessi ja merkittävä päätös, sillä se on taloudellisesti iso investointi ja se vaikuttaa myös yrityksen sisäiseen sekä ulkoiseen palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Jos rekrytointi epäonnistuu, siitä voivat kärsiä pitkään sekä uusi työntekijä, organisaatio että asiakkaat. Onnistuneen rekrytoinnin ansiosta voidaan taas parhaimmillaan saada positiivista kehitysvoimaa yritykseen ja se voi nostaa osaltaan toiminnan laatua. (Viitala 2013, 98.)

Jokainen rekrytointi viestii muille yrityksille ja asiakkaille siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. Tämän investoinnin suunnitteluun on hyvä käyttää muutama tunti lisää, jolloin vältetään helpommin rekrytoinnin mahdollisilta virheiltä. Hätköinti johtaa usein väärään rekrytointiin ja sen selvittelyyn eivät riitä tunnit, vaan puhutaan viikoista. Sekä ulkoinen että sisäinen rekrytointi tulisi toteuttaa yhtä mallikkaasti ja aina rekrytoinnin alussa olisi hyvä

varmistaa, löytyykö haluttua osaamista organisaation sisältä. Sisäinen osaaminen kadotetaan helposti suurissa yrityksissä, jossa oman henkilöstön osaamista ei todellisuudessa tunneta. Työympäristön, organisaatiokulttuurin sekä liiketoiminnan logiikan ollessa tuttuja, oman henkilöstön on helpompi omaksua uusi tehtäväkenttä lyhyemmän ajan sisällä, varsinkin jos perehdyttäminen uuteen rooliin tapahtuu huolellisesti. Kjelin ja Kuusisto (2003, 73) muistuttavat, että rekrytointi- ja perehdyttämisprosessi on hyvä nähdä yhtenäisenä kokonaisuutena ja osin limittäisenä tapahtumasarjana, sillä hyvänkin rekrytoinnin voi pilata huono perehdyttäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.)

Perehdyttäminen takaa oikeaoppisen työnteon ja sen ansiosta myös työnteko nopeutuu. Perehdyttämisen myötä työkohtaisten virheiden määrä ei ole niin suuri, jolloin myös aika, joka kuluu virheiden korjaamiseen, vähenee. Kuten Kangas ja Hämäläinen (2007, 5) kertovat: ”Kun asiat - myös perehdyttäminen - tehdään kuten etukäteen on sovittu, ylimääräisiä kustannuksia ei tule”. Perehdyttämisestä on etua koko työyhteisölle ja kaikella näillä on myönteinen vaikutus muun muassa aloittajan mielialaan ja sen myötä jaksamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Hyvin järjestetyllä perehdytyksellä syntyy vahva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. Vasta aloittanut saa perehdyttämisen avulla monenlaista tietoa ja taitoa, jotka tulevat tarpeeseen hänen työnsä alkuvaiheessa. Mitä nopeammin työntekijä omaksuu uudet asiat, sitä nopeammin hän kykenee työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda myönteistä asennoitumista sekä työyhteisöä, että työtä kohtaan ja sitouttaa tulokas työyhteisöön. Vaikka hyvä perehdyttäminen ottaa aikansa, se tulee monin kertaisena takaisin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Jotta perehdyttäminen tuottaa parhaimman tuloksen juuri kyseiselle henkilölle, on perehdyttämisen kulkua seurattava. Kun perehdyttämistä seurataan ja arvioidaan koko matkalta, asetettuihin tavoitteisiin päästään helpommin. Perehdytyskeskustelut ovat oleellisia kehittymisen kannalta, sillä niissä työnantaja ja uusi työntekijä tapaavat perehdytyksen aikana, mikä antaa mahdollisuuden molemminpuoliseen palautteeseen ja työntekijän kehittymiseen. Työnantajan tulee muistaa, että myönteisellä ja rakentavalla palautteella on tärkeä merkitys työntekijän kehittämisessä. (Eklund 2018, 109-110.)

Kilpailu hyvistä ja osaavista työntekijöistä on kovaa. Yksilöllisyys on noussut suureen arvoonsa monien perinteisten arvojen rinnalle ja siksi organisaatiot kilpailevat yhtä tiukasti osajista kuin asiakkaista. Keskivertoisesti menestyvien työntekijöiden pitäminen yrityksessä ei vaadi ihmeitä, mutta parhaimpien työntekijöiden sitouttaminen voi olla vaikeaa. Yritykset, jotka panostavat henkilöstöajattelussaan näkyvästi ja uskottavasti ihmisiin, tulevat voittamaan työnantajina. Kun työnantaja on aidosti kiinnostunut työntekijöistään, hän tietää heidän osaamisensa, henkilökohtaiset tavoitteensa ja saavutuksensa. Toisiinsa tutustuminen on hyvä

aloittaa jo työntekijän ensimmäisenä päivänä, sillä mitä paremmin perehdyttäminen hoideetaan, sen parempi perusta saadaan pitkäaikaiselle työsuhteelle ja minimoidaan työntekijöiden vaihtuvuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23-24.)

Yleensä irtisanoutumistilanteissa työntekijä irtisanoutuu omasta tahdostaan ja henkilökohtaisista syistä. Ellei asiaa ole otettu esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa, irtisanoutuminen voi tulla yllätyksenä esimiehelle. Irtisanoutumistilanteessa kannattaa tehdä pienimuotoinen kysely siitä, mikä työntekijän sai irtisanoutumaan, mutta itse lähtöhaastattelu voidaan järjestää myöhemmin. Työntekijän lähtemisen seurauksena yrityksen on aina organisoitava työt uudelleen ja jos uudelle työntekijälle koetaan tarvetta, on aloitettava taas rekrytointiprosessi. (Hyppänen 2013, 232.)

### 3.4 Perehdytysprosessi ja perehdytysmateriaali

Perehdytysprosessissa määritellään perehdyttämisen tavoitteet, laaditaan perehdytys suunnitelma sekä suunnitellaan perehdytysprosessin luonne ja kesto (Eklund 2018, 74-88). Perehdytysprosessi on parempi jakaa pienempiin osa-alueisiin, jotta sen suunnittelu olisi helpompaa ja se auttaa myös perehdytettävää saamaan selkeämmän kokonaiskuvan perehdytyksen sisällöstä. Kokonaisuus on helpommin hallittavissa ja pienemmät osa-alueet pystytään delegoimaan eteenpäin, kun jaottelu on tehty oikein. Osa-alueisiin jakamisen tarkoituksena on tukea perehdyttämiseen asetettuja tavoitteita ja helpottaa perehdyttämisen seuraamista. (Eklund 2018, 91.) Kuviossa 3 esitetään perehdytysprosessin osa-alueet ja jokainen osa-alue selitetään kuvion alla.



Kuvio 3: Perehdytysprosessin osa-alueet (Eklund 2018, 92)

Kuviossa 3 kuvataan perehdytysprosessin kuusi osa-alueetta, joita ovat vastuu alueiden ja tavoitteiden läpikäyminen, työtehtävään opastaminen, organisaation toimintaan tutustuminen, prosessien ja käytänteiden oppiminen, verkostojen muodostaminen sekä kehittymisen seuranta. Kyseiset osa-alueet luovat hyvän pohjan perehdytysprosessin sisällön suunnitteluun, sillä ne liittyvät jokaisen yrityksen toimintaan ja perehdyttämiseen. (Eklund 2018, 92.)

Yrityksen rekrytointiprosessi on saanut alkunsa tarpeesta täyttää tietty vastuualue tai tehtävä. Vastuualueista ja työtehtävän tavoitteista on voitu keskustella jo rekrytoinnissa ja ne on hyvä ottaa uudestaan esille perehdytyksen alkaessa. Tietynlaiset tavoitteet voivat myös muuttua sen mukaan, minkälainen valittu henkilö on. Perehdytyshetkestä alkaen saadaan koko ajan lisää tietoa uudesta työntekijästä ja hän lisätietoa yrityksestä, mikä mahdollistaa työtehtävien ja vastuualueiden tarkemman suunnittelun. (Eklund 2018, 93-94.)

Työtehtävään opastamisella tarkoitetaan käytännön opastamista tiettyyn tehtävään. Siihen kuuluvat erilaiset toimintatavat, tekniikat ja säännöt, joiden myötä työn tekeminen voidaan suorittaa onnistuneesti. Organisaation toimintaan tutustuttaminen on yksi perehdytyksen osa-alueista. Siinä käydään läpi asioita, joita yritys haluaa itsestään viestiä suuremmalla mittakaavalla. Näiden asioiden myötä uudelle työntekijälle selviää, millainen merkitys hänen työllään on ja miten hän tulee olemaan osa tätä isoa kokonaisuutta. (Eklund 2018, 96-99.)

Prosessit ja käytänteet liittyvät johtamiskäytänteisiin ja ne ovat tapoja, joilla yrityksessä johdetaan työtä. Ne ovat työskentelytapoja tai menetelmiä, joilla työtä tehdään. Tiedonhallinta, projektinhallinta sekä kehittämisprosessit ovat muun muassa esimerkkejä erilaisista prosesseista. (Eklund 2018, 102.)

Verkostoitumiseen on syytä kiinnittää huomiota ja se kannattaa pitää mahdollisimman monipuolisena. Määrä ei välttämättä korjaa laatua, mutta useimmiten mitä enemmän aloittelija tietää henkilöitä, sitä enemmän hän saa haasteisiinsa apua ja juuri oikeanlaista apua. Tutustuminen alkaa lähimmäisistä työtovereista ja omasta esimiehestä. Isossa organisaatiossa on hyvä oppia tuntemaan myös muut osastot, tiimit ja vuorot, sillä myös niistä on jatkossa hyötyä. (Eklund 2018, 105.)

Työntekijöiden kehittymistä seurataan perehdyttämisen ja perehdytyskeskustelujen lisäksi myös muilla tavoin. Yritykset järjestävät kehityskeskusteluja, joiden avulla tarkkaillaan työntekijöiden kehittymistä systemaattisesti. Sen lisäksi yrityksillä on hyvä olla muitakin keinoja, joilla saadaan säännöllisesti palautetta ja jotka tukevat työssä kehittymistä. Näitä tapoja voivat olla esimerkiksi pidempikestoiset koulutusohjelmat sekä mentorointi. (Eklund 2018, 111.)

Perehdyttämismateriaalia suunniteltaessa on hyvä muistaa pitää tietomateriaali mahdollisimman vähäisenä ja selkeänä. Lisäksi sitä kannattaa suunnitella käytännöllisyyden kannalta, jolloin sekä materiaalin, että tuotteiden tulee olla helppokäyttöisiä- ja lukuisia, ja niiden päivittämisestä ja vastuuhenkilöstä täytyy olla ennalta päätetty. Tervetuloa taloon -opasta käytetään useasti yhtenä perehdytysmateriaalina, jonka yritykset suunnittelevat uutta työntekijää varten. Se annetaan heti työsuhteen alussa tai ennen kuin henkilö aloittaa työnsä. Tulokkaan mielikuva yrityksestä kehittyy kaikkien kontaktien ja tapahtumien pohjalta, jolloin oppaan antaminen luo positiivisen kuvan yrityksestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-211.)

Oppaan suunnittelussa on hyvä kiinnittää huomiota sen sisältöön, erityisesti jos se on tulokkaan ensimmäisiä kontakteja yritykseen, sillä sen myötä lukijalle välittyy tietynlainen mielikuva yrityksestä. Sisällön merkitys ja viesti ovat täten erityisen tärkeitä, eikä siksi ensimmäisenä kannata kertoa esimerkiksi säännöistä. Sen sijaan muun muassa arvot, yhteistyö ja asiakkaat ovat tärkeitä ominaisuuksia. Perehdytysmateriaalista tulisi saada sellainen tunne tekemisestä ja ilmapiiristä, jota työpaikalla arvostetaan. Perehdyttäessä tulee muistaa, ettei tarkoitus ole luoda lisää jännitystä uudelle tulokkaalle, vaan saada hänet tuntemaan olonsa rennommaksi ja kotoisaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211-212.)

Olennaista oppaan laadinnassa sen helppolukuisuuden lisäksi on myös se, ettei siihen ole haalittu liikaa tietoa, vaan opas pysyy oleellisissa asioissa. Lyhyempi ja ytimekäs tietopaketti on helpompi sisäistää, kuin monikymmensivuinen teksti, joihin kukaan ei jaksakaan kunnolla perehtyä. Siksi oppaaseen ei kannata kerätä päällekkäistä tietoa muun ennalta olevan materiaalin lisäksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212.)

### 3.5 Perehdyttäjän ja perehdytettävän roolit

Henkilöä, jolla on vastuu tietyn tehtävän tai asiakokonaisuuden opastamisesta uudelle tulokkaalle, kutsutaan perehdyttäjäksi. Perehdyttäminen kokonaisuutena kuuluu esimiehen tehtäviin, mutta itse perehdytystyö voidaan siirtää esimerkiksi toiselle esimiehelle, työkaverille, yrityksen nimetylle kouluttajalle tai sen ulkopuoliselle henkilölle. Koko perehdytysprosessin aikana voi olla moniakin perehdyttäjiä ja perehdyttäjä voi vaihdella tilanteen mukaan. Tulokkaan silmin useampi perehdyttäjä on parempi, kuin esimerkiksi esimiehen perehdyttäessä yksin, jolloin asiat saattavat jäädä suppeammiksi. Kun perehdyttäjiä on monia, uusi työntekijä pääsee heti perehdyttämisen alkuvaiheessa verkostoitumaan laajemmin. (Eklund 2018, 140-141.)

Perehdyttämisessä esimiehen vastuulla ovat muun muassa perehdytysohjelman suunnitteleminen, perehdytykseen osallistuvien henkilöiden työtehtävien jakaminen, työtilojen- ja välineiden hankkiminen, tulokkaan vastaanottaminen ja keskustelu hänen kanssaan. Lisäksi esimiehen tulee kertoa yrityksestä ja työtoveista, suorittaa uudelle työntekijälle itse työnopastus sekä tehdä selvitys työsuojelusta ja henkilöistä, joilta aloittaja saa apua ongelmatilanteissa. Esimiehen tulee myös seurata perehdytystä. Yrityksen perehdytysprosessin olemassaolo kuuluu esimiehen tehtäviin ja hänen täytyy huolehtia, että siihen on käytettävissä tarvittavat resurssit. (Hyppänen 2013, 217-218.)

Hyvä perehdyttäjä on sitoutunut työtehtäväänsä ja rooliinsa, jolloin ymmärrys omasta roolista ja sen merkityksestä on aitoa ja hän on valmis panostamaan siihen. Hänestä huokuu halu perehdyttää ja asenne välittyy ulospäin, mikä antaa uudelle työntekijälle positiivisen kuvan perehdyttäjistä, jolloin perehdytys sujuu alusta asti avoimemmin ja mutkattomammin. Eklund (2018, 145) muistuttaa uuden työntekijän tukemisen tärkeydestä perehdyttäjän roolissa. Hyvä perehdyttäjä haluaa uuden tulokkaan kokevan itsensä tervetulleeksi ja siksi tuki ja turvallisuuden tunteen luominen uudessa ympäristössä ja tilanteessa tulee ottaa erityisesti huomioon. Tulokas kokee usein työn alkuvaiheessa monia eri tunteita, kuten innostusta ja iloisuutta, mutta myös yksinäisyyttä ja ahdistusta, joihin perehdyttäjän täytyy olla myös valmistautunut. Perehdyttäjällä täytyy olla tarpeeksi aikaa uudelle työntekijälle ja hänen täytyy varmistaa perehdytyksen kulku suunnitelmien mukaan. (Eklund 2018, 142-145.)

Tavoitteena on, että uusi työntekijä oppisi mahdollisimman paljon ja tehokkaasti. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus riippuvat tarpeesta, tilanteesta sekä perehdytettävästä. Tilanteet elävät ja perehdytettäviä on monenlaisia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Uudessa ympäristössä useat ärsykkeet hankaloittavat oppimisen tilannetta ja huomio hajaantuu helposti liiankin monelle alueelle, jolloin uuden oppiminen vaikkenee. On tärkeää pysyä olennaisessa ja siksi perehdyttäjän täytyy ottaa huomioon jokainen ihminen yksilönä ja miettiä, miten heidän kanssaan oppiminen parhaiten toteutuu. Joillekin suurien tietomäärien

vastaanottaminen ei tuota ongelmia ja he ovat innoissaan uusista tehtävistä, mutta toisille on tarpeeksi, jos perusasioita saa harjoitella ajan kanssa, jonka jälkeen on varmuutta ottaa isompia haasteita vastaan. (Eklund 2018, 146.)

### 3.6 Pehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Työnteko ja siihen oppiminen ovat lain suojelemaa. Työlainsäädännössä pehdyttämällä on suuri merkitys ja laeissa on useita pehdyttämiseen liittyviä määräyksiä sekä viittauksia. Lisäksi huomioon on otettu erityisesti työnantajan vastuu opastaa työntekijä työhönsä. Työturvallisuuslaki, työsopimuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät pehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työlainsäädäntö voi olla joko pakottavaa tai tahdonvaltaista. Useimmiten se on niin sanotusti pakottavaa oikeutta, jolla tarkoitetaan, ettei kyseisestä säännöksestä saa sopia työntekijän etuja tai oikeuksia vähentäen. Vaatimukset, jotka liittyvät pehdyttämiseen ja kouluttamiseen ovat työnantajien velvollisia säädöksiä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työlainsäädännön toiminnan tavoitteena on erityisesti suojata ja sopeuttaa työntekijää. Uusimmassa lainsäädännössä, yhteistoimintalaissa, dialogiseen pehdyttämiseen liittyviä asioita on lisätty ja sillä tuodaan esiin työnantajan neuvotteluvelvollisuutta. Kyseinen laki sisältää monia aihealueita, joista on ylipäättään tarpeellista käydä keskustelua työpaikkakokouksissa. Tarkoituksena on lisätä vuoropuhelua työnantajan ja työntekijän välillä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työlainsäädäntö on kuin liikennesäännöt; säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan. Yrityksille lainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus ja monella alalla tätä täydentävät työehtosopimukset. Sopimusehtojen ja säännösten tarkka noudattaminen lisää luottamusta, jolloin työntekijän ei tarvitse vahtia työnantajan toimintaa, vaan hän pystyy keskittymään omaan oppimiseen sekä kehittymiseen. Johdon lisäksi työlainsäädännön noudattamista työpaikoilla valvovat henkilöstöammattilaiset ja työsuojeluviranomaiset sekä työntekijäpuolella luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Luotettava ja lainmukainen toiminta vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, menestymiseen ja työhyvinvointiin. Hyvin hoidetulla pehdyttämällä on positiivinen vaikutus yrityksen strategian toteutumiseen ja se viestii hyvää ja reilua maistaa työnantajamarkkinoilla. Jos toiminta on laitonta, siitä saattaa syntyä erilaisia vahinkoja ja haittoja, ristiriitoja tai työtaisteluja. Sen lisäksi menetykset työlainsäädännön noudattamisen epäonnistuessa ovat suuria, työntekijän ennenaikaisesta lähdöstä alkaen ja suurimmat menetykset ovat saamatta jääneet työpanokset. Virheellinen tai puutteellinen pehdyttämisen vaikuttaa heikentävästi työntekijän mahdollisuuksiin onnistua työssään ja tavoitteissaan yrityksen menestymisen hyväksi. (Kupias & Peltola 2009, 21 & 27.)

### 3.6.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki on yksi työelämän peruslaeista, jota sovelletaan yksityisen ja julkisen sektorin työsuhteessa tehtävään työhön riippumatta työnlaadusta. Työsopimus voidaan solmia suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Solmittu työsopimus on voimassa toistaiseksi, ellei sitä ole tehty määräaikaiseksi perustelluin syin ja koeaika voi olla maksimissaan kuusi kuukautta. (Työsopimuslaki 55/2001.) Viitalan (2013, 349) mukaan työsopimuslaki säätelee muun muassa seuraavia taulukossa 1 esitettyjä asioita.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnantajan velvollisuudet, kuten tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto, työturvallisuus, velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle, palkan maksukausi ja maksaminen, sairausajan palkka</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijän velvollisuudet, kuten työturvallisuus, liike- ja ammattisalaisuudet sekä kilpaileva toiminta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lomauttaminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perhevapaat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahingonkorvausvelvollisuus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työsuhteen päättäminen</li> </ul>

Taulukko 1: Esimerkkejä työsopimuslain säätelemistä säännöksistä (Viitala 2013, 349)

Työnantajan on pidettävä huolta siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään, vaikka yrityksen toimintaa, työmenetelmiä tai tehtävää työtä kehitetään taikka muutetaan. Kyseinen yleisvelvoite koskee uusien lisäksi myös muita työntekijöitä. Lisäksi työnantajan täytyy mahdollistaa työntekijän kykyjensä mukainen työuran eteneminen. Nämä velvollisuudet voivat kuulostaa helpoilta perusolettamilta, mutta todellisuus saattaa olla toista kiireiden, poissaolojen ja työpaineiden keskellä, jolloin ajaututaan pikaperehdyttämiseen tai työntekijä ”heitetään suoraan syvään päätyyn”. Oppiminen käy kalliiksi työnantajalle, eikä ole mielekäästä työntekijälle, jos se tapahtuu virheiden korjaamisen kautta. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työnantajalla ja työntekijällä voi olla erilaiset näkemykset siitä, kuinka työntekijä suoriutuu, onnistuu tai menestyy työssään. Työntekijällä voi olla varma olo työnsä tekemisestä, kun taas työnantaja saattaa nähdä vielä kehittämisen ja oppimisen tarvetta. Työpaikkojen säännölliset kehityskeskustelut ovat yleensä se hetki, kun osaamista ja suoriutumista käydään läpi yhdessä. Perehdyttämisen osalta näitä asioita pohditaan palautekeskustelussa. Osana työn

osaamista ja suoriutumista on sen turvallinen suorittamistapa, joka varmistetaan erityisesti, kun työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työntekijää ei voi mielivaltaisesti irtisanoa hänen työstään tai purkaa hänen työsopimustaan. Työsopimuksissa puutteellinen ammattitaito on yksi irtisanomisperusteista, mutta sitä arvioidessa on kiinnitettävä huomiota siihen, millainen mahdollisuus työntekijällä on ollut parantaa ammattitaitoaan. Tässä kohtaa avainasemassa on aina työnantaja. Hän ei voi vedota sellaiseen työntekijän ammattitaidossa olevaan puutteeseen, jonka hän on tiennyt tai joka hänen olisi pitänyt tietää työntekijää palkatessa. Nämä asiat täytyy tarkastaa haastattelu- ja valintatilanteessa ja rekrytoitaessa vastaavan henkilön on suunniteltava, miten työntekijän puutteet korjataan perehdyttämisellä tai muulla koulutuksella. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työntekijän ollessa uudessa työsuhteessa koeajalla, joka on yleensä neljä kuukautta, soveltuvuutta arvioidaan molemmin puolin. Koeajalla työnantaja seuraa työntekijän osaamisen kehittymistä ja sitä on arvioitava aina annettua perehdyttämistä ajatellen. Kumpi tahansa työsuhteen osapuoli voi purkaa työsopimuksen koeaikana, mutta purkamisen perusteet eivät saa olla epäasiallisia koeajan tarkoitukseen nähden. (Kupias & Peltola 2009, 22-23.)

### 3.6.2 Työturvallisuuslaki

Työolosuhteiden on oltava turvalliset jokaiselle työssä. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista, eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Työ, työolosuhteet, työntekijä sekä työympäristö ovat otettava huomioon. Tämä näkökulma on erityisen tärkeä ja siksi useat yritykset ovat paneutuneet perehdyttämiseen sitä painottaen. (Kupias & Peltola 2009, 23.) Työturvallisuuslailla pyritään lisäksi ennaltaehkäisemään ja torjumaan ammattitautteja, työtapaturmia sekä muita työstä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden henkisen ja fyysisen terveyden vaaroja sekä haittoja. (Viitala 2013, 351.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) määrää tiukasti, että työnantajan on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä työntekijälle sekä huolehdittava siitä, että työntekijän työkokemus ja ammatillinen osaaminen huomioon ottaen (taulukko 2):

<p>1. Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.</p>
<p>2. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi.</p>
<p>3. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta.</p>
<p>4. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.</p>

Taulukko 2: Työnantajan velvollisuuksia (Työturvallisuuslaki 738/2002)

Sen lisäksi, että työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöistään, on työntekijän vastapainoksi noudatettava työnantajansa määräyksiä ja ohjeita työturvallisuuteen liittyen. Työntekijän tulee myös noudattaa sekä työn että työolosuhteiden edellyttämää varovaisuutta, siisteyttä ja huolellisuutta. (Viitala 2013, 351.)

Työturvallisuus on yksi tärkeimmistä osista huolellista perehdyttämistä. Työpaikan työturvallisuus ei ole pelkästään oikein opastettua työvälineiden käyttöä, vaan paljon enemmän. Varsinkin palvelualan työpaikoilla tavataan hyvin monimuotoisia turvallisuuteen liittyviä tilanteita. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa edistämään miesten ja naisten välistä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuuslaissa syrjintä on kiellettyä työelämässä etnisen tai kansallisen alkuperän, iän, kielen, kansalaisuuden, vammaisuuden, uskonnon, mielipiteen, terveydentilan, sukupuolisen suuntautumisen, vammaisuuden ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perehdyttämisessä on muistettava, että sukupuolesta tai taustasta riippumatta henkilölle on luotava mahdollisuudet menestyä työssään. (Kupias & Peltola 2009, 23-25.)

Työpaikan riskitekijät ja käytännöt on tarpeen tutkia joka vuosi ja varmistaa niiden huomioon ottaminen perehdyttämissuunnitelmassa. Lisäksi priorisointia niiden suhteen on mietittävä. Yleensä oleellisin on antaa opastusta ensin konkreettisiin, turvallisuutta koskeviin asioihin kuten työvälineiden oikeaan käyttöön sekä työpaikan varauskäynteihin. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

### 3.6.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksessä

Viitalan (2013, 357) mukaan yhteistoimintalaki yrityksissä vaikuttaa yrityksen johtamiseen ja kulttuuriin monin tavoin. Kyse on muustakin kuin irtisanomisien säätelyistä, sillä lain perimmäinen tarkoitus on edistää yrityksen toiminnan ja työolosuhteiden kehittämistä. Laki määrittelee työnantajan tiedonanto- ja suunnitelmavelvollisuuksia sekä määrää vähimmäisehdot asioille, joista työnantajan täytyy tiedottaa ja neuvotella työntekijöiden kanssa. (Viitala 2013, 357.)

Yhteistoiminta liittyy suurimmalta osin kysymyksiin, jotka ovat työnantajan päätösvallassa. Laki ei anna yrityskohtaisesti valtuuksia poiketa muusta lainsäädännöstä, vaikka tarkoituksena onkin työnantajan ja työntekijän välinen yhteisymmärrys käsitellyistä asioista. Loppujen lopuksi työnantaja on kuitenkin se, joka tekee päätöksen asiasta, ellei yhteisymmärrykseen päästä. Yhteistoimintaneuvottelut käydään pääluottamusmiehen ja työnantajan, yhdysmiehen, muun yhteyshenkilön tai yksittäisen työntekijän kesken. (Viitala 2013, 358.)

Työpaikan johdon on käytävä neuvotteluja monista eri asioista työntekijöidensä kanssa. Kun yrityksessä tapahtuu henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, järjestelyjä tai hankintoja, yhteistoimintalaki määrää johtoa neuvottelemaan niistä työntekijöiden kanssa. Tarkoituksena on tärkeän viestinnän edistäminen työpaikalla, millä tarkoitetaan tiedottamista, yleistä vuorovaikutusta sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Erityisenä mainintana on yritykseen ja työpaikkaan liittyvät perehdyttämisen järjestelyt, jotka kuuluvat myös valtion laitoksissa ja virastoissa työskentelevien yhteistoimintamenettelyn piiriin. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Perehdyttäminen liittyy myös työsuojeluyhteistoimintaan. Työntekijöille annettavan ohjauksen, opetuksen ja perehdyttämisen tarve sekä järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Lakia on noudatettava yrityksissä, joissa työskentelee yli 20 henkilöä. Perehdyttämisen järjestelyt ovat tarpeellista tehdä näkyviksi, sillä työntekijöiden tulee olla tietoisia siitä, miten heidän tulevat työkumppanit tai he itse saavat opastusta ja koulutusta työtehtävien vaihtuessa ja työmenetelmien muuttuessa tai kehittyessä. Asioista keskusteleminen ja tiedottaminen avoimesti vähentää epävarmuutta ja vahvistaa vastuuta koko työyhteisössä. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

## 4 Perehdytysoppaan suunnittelu

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Cubus Iso Omenan toimipisteelle perehdytysoppas, joka toimii apuna työntekijöiden perehdyttämisessä ja tukena heidän myymäläarjessaan. Luvussa neljä käydään läpi perehdytysoppaan laatimiseen käytetyn tutkimusmenetelmän teoriaa ja kerrotaan, kuinka tutkimus toteutui käytännön tasolla. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Luvun lopussa kerrotaan tutkimuksen analysoinnista ja tuloksista.

#### 4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu tarkoittaa tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa haastattelija selvittää haastateltavan mielipiteitä tutkimuksen kohteesta ja vastaus ilmenee puhutussa muodossa. Haastattelussa kaksi henkilöä tapaa toisensa ja he ovat kielellisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Haastattelijan tehtävänä on selvittää tutkittavan ajatuksia, tunteita, käsityksiä sekä kokemuksia. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 41.) Haastattelussa on etunsa, sillä se on hyvinkin joustava tutkimusmuoto. Haastattelija voi tarpeen mukaan esimerkiksi toistaa kysymyksensä ja tarkentaa haastateltavalle, jos jokin kohta on epäselvä. Haastattelussa kysymysjärjestystä voidaan säädellä ja tutkija voi käydä keskustelua haastateltavan kanssa melko vapaamuotoisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Tutkija voi esimerkiksi pyytää perusteluja haastateltavan mielipiteisiin ja esittää lisäkysymyksiä tarvittaessa (Hirsijärvi & Hurme 2014, 35).

Jotta haastattelu onnistuisi mahdollisimman hyvin ja tietoa saataisiin mahdollisimman paljon tutkimuksen aiheesta, tutkimuksen kysymykset, teemat tai aihe on hyvä antaa tiedonantajille etukäteen. On eettisesti oikein kertoa tutkittavalle, mistä aiheesta haastattelussa on kyse ja toisaalta ihmiset eivät myöskään osallistu tutkimukseen, jos he eivät tiedä, mitä se koskee. Haastattelun eduksi katsotaan myös se, että tutkija pystyy havainnoimaan samalla, kun hän haastattelee, esimerkiksi kirjaamalla ylös sen lisäksi mitä henkilö sanoo, kuinka hän sen sanoo. Lisäksi tutkimukseen haastateltaviksi voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkimusaiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.)

Haastatteluja voidaan toteuttaa monella tapaa, kuten yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelu sopii parhaiten silloin, kun halutaan tietää haastateltavien yhteinen kanta tiettyyn asiaan. Ryhmähaastattelu soveltuu hyvin myös tilanteeseen, jossa henkilöt tuntevat toisensa ja keskustelu keskenään on luontevaa. Etuna kyseisessä haastattelussa on, että sen avulla saadaan kerättyä useammalta haastateltavalta samaan aikaan nopeasti tietoa. Ryhmähaastattelua pidetään myös yksilöhaastattelua helpompana menetelmänä, sillä esimerkiksi hiljaisemmilta ihmisiltä on helpompi saada tietoa ryhmässä, kun he eivät ole pelkästään huomion keskipisteenä. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 61-63.)

Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoimattomaksi haastattelumenetelmäksi, jolloin haastattelu on strukturoitua vapaampi, mutta sillä on kuitenkin selvät raamit. Teemahaastattelussa osa haastattelun näkökulmista on ennalta päätetty, mutta ei kaikkia. Etukäteen valitut teemat nousevat tutkimuksen viitekehuksesta ja haastattelu etenee niiden varassa. Teemahaastattelun etuja ovat, ettei sitä tarvitse luokitella joko kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, eikä siinä lasketa haastattelukertoja tai perehdytä, kuinka syviä keskustelut ovat. Haastattelut etenevät vain tiettyjä teemoja mukailten, jolloin tutkijan näkökulmasta haastattelu on vapaampi ja täten mahdollistaa tutkittavan näkemysten ja kokemusten korostamisen. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 47-48.)

Opinnäytetyön tutkimus oli luonteeltaan laadullista tutkimusta. Teemahaastattelu valittiin haastattelumenetelmäksi sen joustavuuden ja vapaamuotoisuuden vuoksi. Haastattelun pääteemat, joita olivat perehdytysprosessi, perehdyttäjän ja perehdytettävän roolit sekä perehdytysmateriaali nousivat opinnäytetyön tietoperustasta. Haastattelu toteutettiin ryhmässä, sillä se vei vähemmän aikaa ja tiedonkeruu oli nopeampaa tämän menetelmän myötä. Ryhmähaastattelun etuna oli myös se, että sen avulla saatiin selville työntekijöiden yhteinen mieliala tarvittavasta perehdytysmateriaalista. Haastattelun apukysymykset ovat liitteessä 1.

#### 4.2 Teemahaastattelun toteutus

Opinnäytetyön tekijä suunnitteli teemahaastattelunsa toteuttamisen vaihe vaiheelta. Haastattelun tarkoituksena oli saada selville, millainen perehdytysmateriaali olisi tarpeellinen Cubus Iso Omenalle ja mitä sen tulisi sisältää. Haastateltavina toimivat kaikki kuusi kyseisen myymälän työntekijää, sillä aihe koski heitä kaikkia.

Cubus Iso Omenan yhteiseen viestiryhmään laitettiin kysely haastattelun ajankohdasta. Haastattelun ajankohdaksi päätettiin maanantai 20.4.2020 kello 11.00. Osallistujille annettiin tieto haastattelun kysymyksistä ja suuntaa antava arvio haastattelun kestosta, mikä oli noin tunti. Haastattelu toteutettiin Cubus Iso Omenan henkilökunnan tiloissa. Tila oli tuttu haastateltaville ja rauhallinen ympäristö ilman häiriötekijöitä.

Ennen haastattelua, henkilökunnan huone järjestettiin valmiiksi. Haastattelu alkoi kello 11.35. Opinnäytetyön tekijä oli suunnitellut ennalta haastattelun tallennuksen ja käytti apunaan puhelimen äänitysjärjestelmää, jonka lisäksi hän kirjoitti tietokoneelleen muistiinpanoja haastateltavien ajatuksista ja vastauksista, sillä tietojen kirjaaminen tietokoneelle oli vaivatonta, eikä se häirinnyt haastateltavia. Pääteemat ja apukysymykset olivat myös tietokoneella varmuuden vuoksi muistissa haastattelijaa varten. Haastattelu eteni teemojen varassa ja kysymysten esittämisjärjestys oli tilanteen johdattelema. Jokainen sai ilmaista kantansa ja haastateltavat saivat hyvin lisäideoita toistensa sanottavista. Teemahaastattelu loppui kello 12.50.

#### 4.3 Teemahaastattelun analysointi ja tulokset

Tapa, jolla aineisto analysoidaan, kannattaa miettiä jo aineiston keruuvaiheessa. Kun analysointitapa on tiedossa etukäteen, se auttaa haastattelun ja sen purkamisen suunnittelussa. Kun tutkija tekee itse haastattelut, hän pystyy jo haastattelutilanteessa aloittamaan analysoinnin. Haastattelija voi tehdä havaintoja ilmiöiden toistuvuuden, jakautumisen, useuden sekä erityistapausten perusteella. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 135-136.)

Kun haastattelu on suoritettu ja aineisto on tallennettu, tutkijan tulee purkaa aineisto. Yksi vaihtoehto on kirjoittaa aineisto tekstiksi, jolloin puhutaan aineiston litteroinnista. Sanasta

sanaan puhtaaksikirjoitus voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai se voidaan purkaa myös valikoiden, keskittyen esimerkiksi vain haastateltavan puheeseen tai teema-alueisiin. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 138.) Tutkijan tulee myös päättää, kuinka tarkasti litterointi tehdään. Sen lisäksi päätetään, kirjoitetaanko pelkästään puhuttu osa vai myös vuorovaikutuksesta ilmenevät piirteet. Aineiston litteroinnissa on monia mahdollisuuksia ja sen tarkkuuteen vaikuttaa, millaista tarkkuutta analyysi itse edellyttää ja myös se, mitä vuorovaikutuksen elementtejä tutkijan on aikomus käyttää aineistoa tulkitessaan. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylärinne & Paavilainen 2013, 119.)

Haastattelija itse tai haastattelutyössä mukana ollut henkilö on sopivin jatkokäsittelijä teemahaastattelun aineistoon, kun haastattelua ei pureta sanatarkasti. Aineisto on tullut tutkijalle niin tutuksi, että esimerkiksi teema-alueiden tunnistaminen tallenteesta on hyvin nopeaa ja hän tietää, milloin sanatarkkoja dialogeja tulee kirjoittaa muistiin. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 142.) Kun aineistoa ei ole syytä purkaa tarkasti ja se on kerätty teemahaastattelulla, käyttöön voidaan ottaa esimerkiksi kortisto aineiston purkamista varten. Yksi vaihtoehtoista tämän tekemiseen on, että tutkijalla on käytössä tietokone tietojen kirjaamista varten, mutta ei tekstianalyysiohjelmaa. Tässä tapauksessa voidaan joko hakea kirjoitusohjelman etsi-komennolla teemoja ja muokata niitä peräkkäin, tai tallentaa jokaisen haastateltavan henkilön tiedot yhteen tiedostoon, mutta kullekin teemalle käytetään omaa sivua. Myöhemmin eri henkilöiden samaa teemaa koskevat sivut kopioidaan peräkkäin. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 141-142.)

Kun aineisto on purettu, syntyy analysoitavaa tekstiä. Sisällöt ovat jo osittain tuttuja, sillä aineisto on esiintynyt sekä haastattelutilanteessa että purkamisvaiheessa. Aineistoa ei voi analysoida, ellei sitä lue ensin. Aineisto tulisi lukea kokonaisuutena ja useampaan kertaan, jotta se alkaisi herättämään ajatuksia ja kysymyksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 143.)

Aineiston analyysissä voidaan tehdä tyypittely, jossa aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. Esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja näistä yhteisistä näkemyksistä muodostetaan eräänlainen yleistys, tyyppiesimerkki. Tyypittelyssä on tapana tiivistää tiettyä teemaa koskevat näkemykset yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.)

Tässä tutkimuksessa opinnäytetyön tekijä litteroi äänittämänsä aineiston. Tallenteen puhtaaksikirjoitukseen valittiin haastattelun pääteemat, ja täytesanat sekä toistot jätettiin pois, jotta litteroinnista ei tulisi liian pitkä ja vain oleellinen tieto saataisiin esille. Äänitallenne oli kuunneltavissa puhelimesta, jolloin äänitettä pystyi kelaamaan vaivattomasti eteen- ja taaksepäin sekä pysäyttämään. Aineiston purkamiseen käytettiin tietokonetta, mutta ei tekstianalyysiohjelmaa. Litterointi tehtiin tietokoneelle Word-ohjelmaa apuna käyttäen. Teema-alueet ja haastateltavien nimet kirjattiin Word-pohjalle ennen litteroinnin aloittamista, jotta

aineistosta saatu tieto oli helpommin lajiteltavissa teemoihin ja haastateltaviin henkilöihin. Lopuksi eri henkilöiden samaa teemaa koskevat sivut kopioitiin peräkkäin. Aineiston litterointiin meni noin kolme tuntia.

Kun teemahaastattelun aineisto oli ryhmitelty haastattelun pääteemoihin ja haastateltavien tietoihin, se luettiin läpi useampaan kertaan, jotta aineisto saatiin analysoitua huolellisesti. Aineiston analysoinnissa käytettiin tyypittelyä, jonka avulla pääteemoista etsittiin yhteisiä ominaisuuksia haastateltavien näkemyksille.

Ensimmäisen teeman eli perehdytysprosessin kohdalla haastateltavat kertoivat perehdytyksen alkavan heti ensimmäisessä vuorossa ja jatkuvan noin kuukauden verran. Suurin osa heistä koki, että perehdytyksen keston riippui hieman myös siitä, kuinka nopeasti asioita uskalsi tehdä itsenäisesti, eikä turvautunut liikaa toiseen työntekijään. Myös alkuviikkojen työtuntien määrä vaikutti heidän mielestään oppimisen keston. Perehdyttäjän ja perehdytettävän roolit -teemassa haastateltavat kertoivat, että esimies esitteli toimipisteen aloittaen myymälän etuosasta jatkaen sen takaosaan. Samalla käytiin läpi muun muassa eri osastojen tuotteita ja myymälän valikoimaa, ja kuinka niiden kohdalla kuuluu toimia. Esimerkiksi vaatteiden viikkomenetelmät ja vaatteiden asettaminen henkareihin. Haastattelun mukaan esimies delegoi perehdyttämistehtäviä myös muille työntekijöille. Kollegoiden todettiin olevan merkittävässä osassa perehdyttämisen aikana, sillä he opastivat aloittelijalle muun muassa myymälän avaamiseen ja sulkemiseen liittyvät käytänteet, ja niitä harjoiteltiin yhdessä.

Haastatteluaineiston analysoinnin perusteella haastateltavien mielipiteitä ja ajatuksia oli eniten teemasta koskien perehdytysmateriaalia. Kyseisessä osiossa haastateltavat kertoivat, että vaikka perehdytys tapahtui pääosin käytännön opastamisen kautta, perehdyttäminen sisälsi myös muutamia opasvihkoja ja applikaatioissa suoritettavia tehtäviä. Haastateltavat kertoivat hyviä ja huonoja puolia käytetyistä perehdytysmateriaaleista. Kun haastattelija kysyi ”millainen perehdytysmateriaali olisi mielestäsi tarpeellinen?”, haastateltavat vastasivat kysymyksen laajasti. Aluksi perinteiset opasvihot eivät saaneet kannatusta, mutta erään haastateltavan ehdottaessa oppaan sijoittamista kassalle, muut haastateltavat kokivat myös idean hyödylliseksi. Haastattelun mukaan moni työntekijöistä oli aloittaessaan kokenut pientä epävarmuutta ensimmäisten työpäivien aikana ja kassajärjestelmän muistaminen yksin koettiin välillä haastavaksi. Uuden työntekijän kynnys soittaa ja kysyä apua kassan käytöstä oli korkea, jolloin kassatoimintoihin liittyvä opas toisi tukea ja turvaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että oppaasta olisi helppo tarkastaa, miten kukin kohta kassalla suoritetaan, eikä aloittelijalle tulisi epäonnistumisen tunnetta ja turhia paineita heti alkuvaiheessa.

Aineiston analysoinnin perusteella opas kassajärjestelmän käytöstä koettiin tarpeelliseksi ja se tuli sijoittaa kassan lähetyville. Haastateltavat miettivät tarkemmin oppaan sisältöä haastattelijan kysyessä kysymyksen ”mitä asioita haluaisit perehdytysmateriaalin sisältävän?”.

Haastateltavat listasivat asioita kassajärjestelmästä, jotka he kokivat tärkeiksi ja oleellisiksi tilanteiksi käydä kohta kohdalta opastetusti läpi oppaan muodossa. Haastatteluaineiston analysoinnin perusteella saatiin selkeä tulos siitä, millainen Cubus Iso Omenan myymälään tarvittava perehdytysopas tulisi olemaan, millaisia asioita se tulisi sisältämään ja miten ne tulitaisiin ilmaisemaan oppaassa.

## 5 Perehdytysoppaan laatiminen

Perehdytysopasta laadittaessa opinnäytetyön tekijä meni Cubus Iso Omenan myymälään työstämään opasta. Kassajärjestelmän toimintoja ei voi täysin muistaa ulkoa, joten opasta olisi ollut mahdotonta koostaa ilman asioiden oikeellisuuden tarkistamista suoraan kassalta. Opasta laadittiin aihe kerrallaan ja jokaisesta aiheesta kirjattiin tapahtuman eteneminen vaihe vaiheelta tarkkaan muistiin. Kun jokainen aihe oli kirjattu tapahtuman kulkuineen, toimeksiantaja tarkasti vielä opastusten olevan oikein.

Jokainen kassalla suoritettava toiminto sijoitettiin omalle sivulleen, ja oppaan väreinä toimivat musta ja valkoinen. Kuvia ei lisätty perehdytysoppaaseen lainkaan. Valmiista perehdytysoppaasta tullaan tulostamaan ja laminoimaan kaksi kappaletta Cubus Iso Omenan myymälään. Toinen sijoitetaan lähelle kassoja, jotta asioiden oikeellisuuden tarkastaminen ja opettelu olisi mahdollisimman vaivatonta ja nopeaa. Toinen perehdytysopas sijoitetaan myymälän toimistoon muiden perehdytysmateriaalien joukkoon.

Teemahaastattelun tuloksiin pohjautuen perehdytysoppaan kymmenen tärkeää kohtaa ovat esitetty taulukossa 3. Jokaisen aiheen kohdalla on lyhyt kuvaus siitä, mitä aihe käsittelee.

<p><b>1. Palautus &amp; Vaihto</b> Tuotteen palautuksen tekeminen ja tuotteen vaihtamisen tekeminen.</p>
<p><b>2. Pakettimyynnin palautus</b> Pakettimyynnin palautuksen tekeminen.</p>
<p><b>3. Lahjakortti</b> Lahjakortin myynti, lahjakortilla maksaminen ja lahjakortin saldon katsominen.</p>
<p><b>4. Hyvityskuitti</b> Hyvityskuitin myynti ja hyvityskuitilla maksaminen.</p>
<p><b>5. Henkilökunnan kortti</b> Henkilökunnan kortin käyttäminen itse tai puolison käyttäessä henkilökunnan korttia.</p>
<p><b>6. Varaus</b> Varauksen tekeminen ja varauksen nouto ja poistaminen.</p>
<p><b>7. Nettitilaus &amp; Pick Up In Store</b> Nettitilauksen tekeminen ja nettitilauksen nouto myymälästä.</p>
<p><b>8. Reklamaatio</b> Reklamaation vastaanottaminen.</p>
<p><b>9. Saldot</b> Oman ja muiden myymälöiden tuotteen saatavuuden katsominen.</p>
<p><b>10. Myynnin seuranta</b> Myynnin katsominen FACKTA Point Of Salesta ja MyStoresta.</p>

Taulukko 3: Perehdytysoppaan aiheet

Perehdytysoppaaseen kehitettiin etusivu, jossa lukee ”Top 10 tilannetta kassalla -perehdytysopas”. Sen alla on nimi myymälästä, johon opas on suunnattu, eli Cubus Iso Omena. Perehdytysoppaaseen laadittiin sisällysluettelo, johon kirjattiin kaikki kymmenen perehdytysoppaassa käytävää aihetta. Jokainen aihe selitetään kohta kohdalta kassajärjestelmää käyttäen. Myös jokainen aihekohtainen erityistilanne otettiin huomioon ja selitettiin oppaassa.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Cubus Iso Omenan myymälään perehdytysopas, joka tulisi sekä uusien tulokkaiden, että pidempään yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden käyttöön. Perehdytysoppaasta oli tarkoitus tehdä selkeä siten, että se olisi mahdollisimman helposti luettavissa ja ymmärrettävissä kaikkien työntekijöiden kohdalla. Oppaan käytettävyyden tavoitteena oli, että se toimisi työntekijöiden tukena arjessa ja tehostaisi uusien työntekijöiden oppimista ensimmäisten viikkojen aikana.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys oli henkilöstöjohtamista ja perehdyttämistä. Eklundin (2018) mukaan perehdytys on yksi johtamisen välineistä ja toimivalla perehdytyksellä saadaan aikaan suuria etuja yrityksen liiketoimintaan ja työntekijän oppimiseen liittyen. Kupias ja Pelto (2009) kertovat virheellisen tai puutteellisen perehdyttämisen heikentävän työntekijän mahdollisuuksia onnistua työssään ja tavoitteissaan yrityksen hyväksi. Opinnäytetyön tekijä kehitti oppaan Cubus Iso Omenan myymälään sekä työntekijöiden, että yrityksen eduksi.

Eklundin (2018) mukaan perehdytysprosessi on parempi jakaa pienempiin osa-alueisiin, jotta sen suunnittelu olisi helpompaa ja se auttaa myös perehdytettävää saamaan selkeämmän kokonaiskuvan perehdytyksen sisällöstä. Opinnäytetyössä kehitetty perehdytysopas auttaa aloittelijan perehdyttämistä, sillä perehdytettävien asioiden ollessa jaoteltuna pienempiin osiin, kokonaisuus läpikäytävistä asioista on selkeämpi ja ne ovat helpommin opeteltavissa. Osa-alueisiin jakaminen tukee myös perehdyttämiseen asetettuja tavoitteita ja auttaa perehdyttämisen seuraamista, kuten Eklund (2018) kertoo.

Kankaan ja Hämäläisen (2007) mukaan perehdyttämisen takaa oikeaoppisen työntekijän ja sen ansiosta myös työnteko nopeutuu. Aloittelija saa perehdyttämisen avulla monenlaista tietoa ja taitoa, jotka tulevat tarpeeseen hänen työnsä alkuvaiheessa. Hyvin järjestetyllä perehdytyksellä syntyy vahva perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle. Mitä nopeammin työntekijä omaksuu uudet asiat, sitä nopeammin hän kykenee itsenäiseen työskentelyyn. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Perehdytysoppaan tavoitteena oli tehostaa työntekijän oppimista ja kasatoimintojen muistamista. Kun aloittelija omaksuu asiat nopeammin, hän pystyy lyhyemmän ajan sisällä työskentelemään myymälässä myös yksin.

Hyppänen (2013) kertoo kirjallisen perehdytysmateriaalin olevan erittäin tärkeää, sillä opittavaa on paljon ja se helpottaa asioiden muistamista sekä kertaamista. Cubuksen kassajärjestelmän käytössä on monia asioita muistettavana, joten kirjallinen perehdytysopas auttaa työntekijää toimintojen muistamisessa ja niitä on helppo kerrata tarvittaessa oppaasta. Kuten Hyppänen (2013) sanoo, kirjallinen perehdytysmateriaali nopeuttaa oppimisprosessia ja työntekijä pystyy antamaan täyden panoksensa lyhyemmässä ajassa.

Perehdytysmateriaalia suunniteltaessa Kjelin ja Kuusiston (2003) mukaan tietomateriaali on hyvä pitää mahdollisimman vähäisenä ja selkeänä, ja siksi opinnäytetyössä kehitetty perehdytysopas oli hyvin pelkistetty ja siitä kehitettiin mahdollisimman helppolukuinen. Perehdytysoppaassa käsiteltiin vain oleellimmat toiminnot kassajärjestelmästä, jolloin tietomateriaalista ei tullut liian suurta.

Tutkimuksen perusteella tuotettu perehdytysopas tulee olemaan hyödyksi toimeksiantajalle, sillä se tehostaa ajankäyttöä ja oppimista. Lisäksi se toimii työntekijän varmistajana, että tapahtuman pystyy suorittamaan kassalla loppuun, vaikka sitä ei kokonaan itse muistaisikaan. Perehdytysopas helpottaa myymälän arkea ja uuden työntekijän perehdyttämistä.

Toimeksiantaja voi jakaa Iso Omenaan suunnatun perehdytysoppaan myös muiden Suomen Cubus-myymlöiden avuksi, mutta muutamia kohtia täytyy huomioida, sillä ne selitetään myymäläkohtaisesti koskien Iso Omenan toimipistettä. Jatkoa ajatellen perehdytysoppaasta voisi kehittää myös sähköisen version, jolloin sitä voisi tarpeen mukaan päivittää ja muokata.

## Lähteet

### Kirjalliset

Eklund, A. 2008. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytysopas. Helsinki: Grano.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Porvoo: Bookwell.

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

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

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

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylärinne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Porvoo: Bookwell.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.-7. painos. Porvoo: Bookwell.

### Sähköiset

Työsopimuslaki 2001/55. Viitattu 10.3.2020. <http://www.finlex.fi>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Viitattu 14.3.2020. <https://www.finlex.fi>

Varner. 2019. About us. Viitattu 3.12.2019. <https://varner.com>

Varner. 2019. Our concepts. Cubus. Viitattu 3.12.2019. <https://varner.com>

### Julkaisemattomat

Schildt, R. 2019. Haastattelu 4.12.2019. Cubus. Espoo.

## Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Viitala 2013, 34) .....	9
Kuvio 2: Perehdyttäminen osana työsuhteen elinkaarta ja työntekijäkokemusta (Eklund 2018, Hyppänen 2013, Kangas & Hämäläinen 2007, Kjelin & Kuusisto 2003, Viitala 2013) .....	12
Kuvio 3: Perehdytysprosessin osa-alueet (Eklund 2018, 92) .....	15

## Taulukot

Taulukko 1: Esimerkkejä työsopimuslain säätelemistä säännöksistä (Viitala 2013, 349) .....	19
Taulukko 2: Työnantajan velvollisuuksia (Työturvallisuuslaki 738/2002) .....	21
Taulukko 3: Perehdytysoppaan aiheet .....	28

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun apukysymykset .....	35
--	----

## Liite 1: Teemahaastattelun apukysymykset

### TEEMAHAASTATTELU:

#### PEREHDYTYSPROSESSI

1. Milloin perehdyttäminen alkoi ja kuinka kauan se kesti?
2. Miten työpaikkaan perehdyttäminen tapahtui (ihmiset, kollegat, asiakkaat)?
3. Miten työnopastus toteutettiin (työ ja siihen liittyvät odotukset)?
4. Millainen perehdytysprosessi kokonaisuudessaan oli?
5. Millaisia asioita olisit halunnut käydä vielä läpi perehdytyksessä?

#### PEREHDYTTÄJÄN JA PEREHDYTETTÄVÄN ROOLIT

1. Millä tavoin esimiehesi (pääperehdyttäjä) perehdytti sinut?
2. Millaista apua sait muilta työntekijöiltä (lisäperehdyttäjiltä) perehdytyksen aikana?
3. Miten työnteke mielestäsi sujuu muiden työntekijöiden kanssa?

#### PEREHDYTYSMATERIAALI

1. Millaista perehdytysmateriaalia perehdyttämisesssäsi käytettiin?
2. Millainen perehdytysmateriaali olisi mielestäsi tarpeellinen?
3. Mitä asioita haluaisit perehdytysmateriaalin sisältävän?
4. Mitä perehdytysmateriaaleja aiemmissa töissäsi on käytetty?
5. Miten Cubuksella voisi hyödyntää aiemman työpaikkasi perehdytysmateriaaleja?