

Jenna Saransalmi

MARKETKAUPAN KESKITETTY PEREHDYTYS OSUUSKAUPPA ARINASSA

Uuden perehdytysmallin suunnittelu ja toteutus Osuuskauppa Arinalle

MARKETKAUPAN KESKITETTY PEREHDYTYS OSUUSKAUPPA ARINASSA

Uuden perehdytysmallin suunnittelu ja toteutus Osuuskauppa Arinalle

Jenna Saransalmi
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Jenna Saransalmi

Opinnäytetyön nimi: Marketkaupan keskitetty perehdytys Osuuskauppa Arinassa

Työn ohjaaja: Esa Anttila

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 55 + 8

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistehtävä toimeksiantajalle Osuuskauppa Arinalle. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Osuuskauppa Arinalle uusi perehdytysmalli, joka toimii osittain keskitetysti. Tavoitteena on siis luoda tietoperustan, haastattelujen, omien ja toimeksiantajan ideoiden pohjalta uudenlainen perehdytysprosessi, jota Arinan market -toimipaikat alkavat käyttämään jatkossa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Uuden perehdytysmallin tavoitteena on yhtenäistää prosessia, jotta se toimii kerrasta toiseen samankaltaisena ja yhtä laadukkaana.

Opinnäytetyön aihe on saanut alkunsa toimeksiantajan tarpeesta muokata olemassa olevaa perehdytysprosessia heille sopivammaksi. Toimeksiantajan toiveena oli muuntaa prosessia malliperehdyttämisen suuntaan eli henkilöstöhallinnon koordinoimaksi keskitetyksi perehdytysprosessiksi. Aihe on rajattu market -toimipaikkojen perehdytysprosessin kehittämiseen, sillä kaupan ala on Osuuskauppa Arinassa suurin toimiala ja uusia työntekijöitä tarvitaan jatkuvasti.

Tietoperustassa käsitellään perehdyttämistä yleisesti sekä perehdyttämiseen olennaisesti liittyviä aihealueita, kuten lainsäädäntöä, perehdyttämisen suunnittelua sekä sen tavoitteita. Tietoperustaan sisältyy myös osio erilaisista perehdytysmalleista ja niiden hyödyntämisestä organisaatioissa. Keskeisimpinä lähteinä tietoperustassa on käytetty pääasiassa erilaista kirjallisuutta liittyen perehdyttämiseen. Lisäksi olen hyödyntänyt muutamia verkkolähteitä ja lakipykälää teoriaosuuteen.

Työ on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Perehdytyksestä vastaavia henkilöstöhallinnon työntekijöitä on haastateltu kahdesta S-ryhmän alla toimivasta osuuskaupasta. Haastattelujen sekä toimeksiantajan toiveiden ja ohjeistuksien pohjalta ideoitiin uusi perehdytysmalli Osuuskauppa Arinan käyttöön. Kehittämistyön viimeisenä osana oli perehdytysmallin kokeilu käytännössä, sekä palautteiden kerääminen uusilta työntekijöiltä. Palautteenanto toteutettiin Google Forms -kyselylomakkeella anonymisti ja vastausten perusteella saatiin huomioita ja ajatuksia käytännön toteutuksesta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena oli toimiva ja perehdytysmalli toimeksiantajalle, joka jäi käytäntöön organisaatioissa. Käytännön kokeilun ja palautteiden perusteella uusi perehdytysprosessi on ollut toimiva ja sen tavoitteet eli yhtenäinen ja tasalaatuinen prosessi on saavutettu. Kehittämistyö osoittautui siis hyödylliseksi ja tulevaisuudessa prosessia voidaan edelleen kehittää esimerkiksi muille toimialoille tai jatkamaan keskitettynä myös työnopastuksen osiossa.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysmalli, malliperehdyttäminen, työnopastus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree program in Business Economics, Option of Management and HRM

Author: Jenna Saransalmi

Title of thesis: Development of centralized orientation process for Co-operative Arina

Supervisor: Esa Anttila

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021 Number of pages: 55 + 8

This thesis is a development task prepared for Co-operative Arina, one of the nineteen co-operatives in the S-group. The purpose of the thesis is to develop a new orientation model led by the human administration. So the aim is to create a new orientation process based on the theoretical background, interviews, author's ideas and the ideas of the sponsor. This process will be implemented in the future by the branches of the case company for the orientation of new employees. The aim of the new orientation model is to standardize the process, so that it is always similar and has the same quality.

The topic of the thesis was originated by the need of the company to modify the existing process of orientation to suit them better. The organization's wish was to change process towards model orientation, i.e. a centralized induction process coordinated by human resources management. The subject is limited to the branches, since the retailer sector is the largest section in the Co-operative Arina and new workers are constantly needed.

The theoretical background deals with orientation in general, as well as topics relevant to orientation, such as legislation, planning of orientation and its objectives. The background also includes a section on various orientation models and their utilization within organizations. As the key sources, the background utilizes different literature related to orientation. Also, a few web sources and some legislation have been used for the theory part.

This thesis is a development task based on research and in this, methods of qualitative research have been utilized. Research material includes interviews of employees responsible for orientation in other co-operatives under the S-Group. On the basis of interviews and the wishes and instructions of Arina, a new orientation model was created for the use in Arina. The last part of the development work was to test the model in practice. In this context, feedback was collected from the new employees. Feedback survey was carried out anonymously with the help of the Google Forms questionnaire and the answers provided observations and ideas about the implementation.

The result of the development work was a functional orientation model for the co-operative and it will remain in use within the organization. Based on practical experimentation and feedback, the new process has proved to be functional and its objective to standardize the process has been achieved. The development work turned out to be useful and in the future the process could continue to be developed, for example, for other sections in the company or expand the centralization to for example the section dealing with work guidance.

Keywords: orientation, orientation model, work guidance

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJA OSUUSKAUPPA ARINA.....	7
3	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT	10
3.1	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	10
4	PEREHDYTTÄMINEN	13
4.1	Hyvä perehdytys.....	13
4.2	Muutokseen perehdyttäminen	15
4.3	Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	16
4.4	Perehdyttämisen suunnittelu	19
4.5	Perehdyttämisen tavoitteet.....	23
5	ERILAISET PEREHDYTYSMALLIT.....	25
6	PEREHDYTYKSEN OSUUSKAUPPA ARINASSA	30
7	UUSI KESKITETTY PEREHDYTYKSEN OSUUSKAUPPA ARINASSA.....	32
7.1	Ensimmäinen perehdytyspäivä.....	33
7.2	Toinen perehdytyspäivä	35
7.3	Kolmas ja neljäs perehdytyspäivä	35
7.4	Tukiryhmä Workplacessa ja perehdytyksen materiaalit.....	36
8	UUDEN PEREHDYTYSMALLIN KOKEILU JA PALAUTTEET	38
8.1	Perehdytyksen kehittäminen	38
8.2	Palautteet perehdytysmallista.....	39
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
9.1	Perehdytyksen tulevaisuuden näkymät	47
9.1.1	Mahdollisuudet.....	47
9.1.2	Haasteet.....	48
10	POHDINTA.....	50
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Uudessa työtehtävässä tai työpaikassa aloittaessa ihminen tarvitsee kouluttamista, kehitystä ja tukea. Oppimista, joka tapahtuu uuteen työhön tutustuessa, kutsutaan perehdyttämiseksi ja se on työntekijän uran kannalta hyvin merkityksellinen vaihe, sillä se määrittelee pitkälti sen, miten työssä tulee pärjäämään. Perehdytyksessä on paljon mahdollisuuksia onnistua, mutta myös epäonnistua, joten sen laatuun, suunnitteluun, sisältöön ja toteutukseen kannattaa organisaatiossa panostaa. Perehdytystä on hyvä tarkastella myös eri näkökulmista: organisaation, tiimin, esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän suunnista. Näin perehdytyksestä saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva ja voidaan kehittää jokaiseen tilanteeseen sopivaa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajayritykselle Osuuskauppa Arinalle uusi perehdytysmalli, joka toimii osittain keskitetysti ja laadultaan mahdollisimman tasaisena kerasta toiseen. Aihe ja kehittämistehtävän tuottaminen on rajattu Osuuskauppa Arinan kaupan alan market -toimipaikkoihin ja niiden perehdytysprosessiin. Arina toimii laajasti monella eri toimialalla ja kaikille suunniteltu keskitetty perehdytys vaatisi hyvin paljon enemmän aikaa, resursseja ja tietoa eri aloista. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata kysymykseen ”Miten kehittää Osuuskauppa Arinalle toimiva keskitetyn perehdytyksen malli ja mitä se sisältää?” ja tämän lisäksi tehdä kehitystyö, jonka tuotteena on valmis perehdytysmalli.

Perehdytysmallin suunnitteluun hyödynnettiin useiden eri lähteiden pohjalta hankittua tietoperustaa sekä haastatteluja, jotka toteutettiin muiden S-ryhmän osuuskauppojen HR-osastojen työntekijöille. Lisäksi toimeksiantajan toiveet ja käytössä olevat resurssit huomioiden suunniteltiin Arinan nykytilanteeseen sopiva perehdytysprosessi.

Opinnäytetyön alussa esitellään toimeksiantaja, opinnäytetyön taustat sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Sen jälkeen käsitellään tietoperustassa perehdyttämisen käsitettä, sisältöä ja erilaisia perehdytysmalleja. Luvussa 6 esitellään toimeksiantajan nykyistä perehdytysmallia ja luvussa 7 uusi keskitetyn perehdytyksen malli. Lopuksi käydään läpi uuden perehdytyksen käyttöön vieminen sekä siitä saadut palautteet, johtopäätökset ja tulevaisuuden näkymät.

2 TOIMEKSIANTAJA OSUUSKAUPPA ARINA

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa Arina. Osuuskauppa Arina on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa, joka toimii Pohjois-Suomessa välillä Pyhäjoki-Inari. Osuuskauppa Arina on perustettu vuonna 1917, josta lähtien se on laajentanut ja kehittänyt toimintaansa jatkuvasti Pohjois-Suomessa. Arinan tarkoituksena on tuottaa palveluja, etuja ja hyötyjä sen omistajille sekä huolehtia Pohjois-Suomen hyvinvoinnin kehittämisestä. Arinan toimipaikkoja on tällä hetkellä jo yli 180. Niihin kuuluvat muun muassa Prisma, Salet, S-marketit, ABC:t, Amarillot, Coffee Huset, Rossot, Sokokset, Pukumiehet ja Sokos Hotellit. (S-kanava 2020, viitattu 25.6.2020.)

Osuuskauppa Arina on yritys, jonka omistavat osuuskunnan jäsenet eli omistajat. Jokainen omistaja on ostanut tasavertaisen osan osuuskaupasta ja näin he ovat kaikki yhdessä Osuuskauppa Arinan omistajia. Omistajat saavat monenlaisia hyötyjä käyttämällä Arinan palveluita: etuja tuotteisiin ja palveluihin, edullisen ruokakorin, Bonusta ja maksutapaetua sekä edullisia pankkipalveluita. Lisäksi Osuuskauppa Arina kehittää jatkuvasti toimialueensa hyvinvointia rakennuttamalla uusia tarpeellisia toimipaikkoja ja uudistamalla vanhoja. Osuuskaupan tarkoituksen mukaisesti siis tulot ja voitot palautuvat pohjoissuomalaisille omistajille kiitoksena erilaisten hyötyjen merkeissä. Osuuskaupan jäseniä on tällä hetkellä yli 170 000 pohjoissuomalaisessa kotitaloudessa. Arinaa hallinnoi ja johtaa erilaiset hallintoelimet, jotka edustavat asiakasomistajia Arinan säännöissä mainituissa tehtävissä. Edustajisto, joka valitaan vaaleilla 4 vuoden välein omistajista, käyttää ylintä päätäntävaltaa Arinan asioissa. Edustajistossa on 65 jäsentä ja sen tehtäviin kuuluu muun muassa käsitellä ja vahvistaa tilinpäätös, valita tilintarkastajat sekä hallintoneuvoston jäsenet. Hallintoneuvosto, jossa on 24 jäsentä, puolestaan valvoo liiketoimintaa, vahvistaa strategiat ja valitsee hallituksen sekä toimitusjohtajan Arinalle. Lisäksi Osuuskauppa Arinassa on hallitus sekä johtoryhmä, johon kuuluu toimitusjohtaja, hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja, vastuullisuus- ja viestintäjohtaja sekä kolme toimialajohtajaa Arinan jokaiselta toimialalta. (Arina 2020a, viitattu 25.6.2020.)

Arina tuo selkeästi esiin päivittäisessä toiminnassaan arvojaan, sillä jokaisen Arinalaisen eli osuuskaupan työntekijän tulisi niitä työssään vaalia. Arinalaisia arvoja ovat osuustoiminnan tarkoituksen mielessä pitäminen, aito kiinnostus ihmisistä ja tavoitteellinen toiminta sekä halu onnistua. Osuustoiminnan mielessä pitäminen on tärkeää siksi, että se on Osuuskauppa Arinan olemassaolon ja toiminnan perusta. Osuuskaupan tarkoituksena on toimia osuustoiminnallisesti eli tuottaa hyötyjä sen omistajille. Kiinnostus ihmisistä tarkoittaa sitä, että Arina tiedostaa tarpeita ja tunteita, sekä

toimii niiden mukaisesti, jotta pohjoissuomalaiset voivat hyvin ja kokevat saavansa hyötyä omasta kaupasta. Ihmisillä tarkoitetaan omistajia, Arinalaisia työntekijöitä ja ylipäättään kaikkia pohjoissuomalaisia. Tavoitteellinen toiminta ja halu onnistua määritellään niin, että jokainen työyhteisö asettaa tavoitteensa Arinapuu-toimintasuunnitelmaan ja sen pohjalta toteuttaa omaa työtään niin, että osuuskaupan tarkoitus onnistuu. Tämä lisää työn merkityksellisyyttä. Arinalaisuudella tarkoitetaan kokonaisuudessaan pohjoissuomalaista osuustoimintaa omistajien hyväksi. Arinalaiset haluavat tehdä työnsä joka päivä kilpailijoita paremmin, laadukkaalla palveluasenteella ja osaamisella. Visiona Arinalla on ylivoimainen hyöty omasta kaupasta ja onnistumisen mittareina käytetään omistajien saamaa ja kokemaa hyötyä sekä heidän ja Arinalaisten tyytyväisyyttä. (Arina 2020b, viitattu 3.12.2020.)

Arinalaisuutta ajatellaan vastuullisena toimintana asiakkaiden, maakunnan ja ympäristön hyväksi. Arinalaisia eli Osuuskauppa Arinan työntekijöitä on tällä hetkellä noin 3000. Heiltä kaikilta odotetaan hyveitä, jotka ovat seuraavanlaiset:

- Omistajakeskeisyys
- Tavoitteellisuus
- Aktiivisuus
- Rohkeus
- Vastuullinen joukkuepelaaminen
- Ammattiosaaminen
- Itsensä arvostaminen

Arinalaisilta odotetaan siis palveluhenkisyttä, haasteiden vastaanottamista, halua kehittyä, taitoa kysyä ja kuunnella, ennakkoluulottomuutta ja heittäytymistä, luotettavuutta, joustavuutta, muiden arvostamista ja tietysti ylpeyttä omasta työstä. Nämä hyveet perustuvat Arinan arvoihin. (Arina 2020c, viitattu 3.12.2020.)

Sidosryhmien asettamat odotukset ohjaavat myös Arinan toimintaa eettisten periaatteiden näkökulmasta. Koska Arina on osa S-ryhmää, sen toimintalinjauksien mukaisesti on Arinassakin toimitava ja siksi johto ja esimiehet vastaavat siitä, että henkilöstö on perehdytetty huolellisesti työskentelemään eettisten periaatteiden kanssa samassa linjassa. Eettisinä periaatteina Arinalla on kuunnella omistajaa, toimia avoimesti ja rehellisesti, arvostaa ja kunnioittaa toisia, kilpailla reilusti, olla

lahjomattomia, noudattaa hyvää hallintotapaa, kunnioittaa ihmisoikeuksia, toimia vastuullisesti ja huolehtia ympäristöstä. (Arina 2020d, viitattu 3.12.2020.)

Arina toimii myös suurena organisaationa vastuullisesti Pohjois-Suomen hyväksi erilaisilla vastuullisilla teoilla. Vastuullisuustekoina mainitaan muun muassa osuustoiminnallisen tuloksen ja verojalanjäljen julkaiseminen, investointien, omistajahyötyjen, sponsorointien ja hyväntekeväisyystekojen julkaiseminen, osuuskaupan tarkoituksesta, hyödyistä ja eettisistä periaatteista viestiminen, työpaikkojen tarjoaminen ja oppilaitosyhteistyön tekeminen, ruokahävikin vähentäminen sekä kierrätyksen ja energiankäytön tehostaminen. Arinan tarkoituksena on tehdä Pohjois-Suomesta paras paikka elää, S-ryhmän vastuullisuusohjelman mukaisesti. Lisäksi Arinalla on käytössään oma Sydän Pohjois-Suomelle -konsepti, joka on syntynyt strategiapäivityksen myötä. Sydän Pohjois-Suomelle -teema on Arinalainen tapa ajatella, toimia ja viestiä. Sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä osuustoiminnan hyödyistä ja vastuullisista teoista. Missiona on rakkaus Pohjois-Suomea kohtaan ja tarkoituksena tehdä siitä parempi paikka elää, josta konseptin nimikin kertoo. Konseptilla on lisäksi omat nettisivut, joita päivitetään aktiivisesti teeman tarkoituksen mukaisesti ja ne ovat suurissa roolissa konseptin eteenpäin viemisessä. (Arina 2021, viitattu 30.3.2021; Sydän Pohjois-Suomelle 2021, viitattu 30.3.2021.)

3 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Osuuskauppa Arinalle, jonka toiveesta perehdytysprosessia lähdettiin kehittämään. Osuuskauppa Arinassa oli jo jonkin aikaa suunniteltu keskitetyn perehdytysmallin käyttöönottoa ja nyt siihen nähtiin sopiva tilaisuus opinnäytetyön tuotoksena. Muutamissa muissa S-ryhmän osuuskaupoissa hyödynnettiin jo keskitetysti suunniteltua ja järjestettyä perehdytystä, joka oli koettu toimivaksi perehdytysmalliksi vuosien kokemuksen kautta. Arinan olemassa ollut perehdytysprosessi market -toimipaikoissa oli minulle ennestään tuttu, joten sen pohjalta lähdettiin perehdytysopasta apuna käyttäen sekä tutkimustyötä tehden kehittämään uutta perehdytysmallia. Lopputuotteena syntyi keskitetyn perehdytyksen malli Osuuskauppa Arinalle, jota he alkoivat hyödyntämään perehdyttäessään uusia työntekijöitä kaupan alalle.

3.1 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

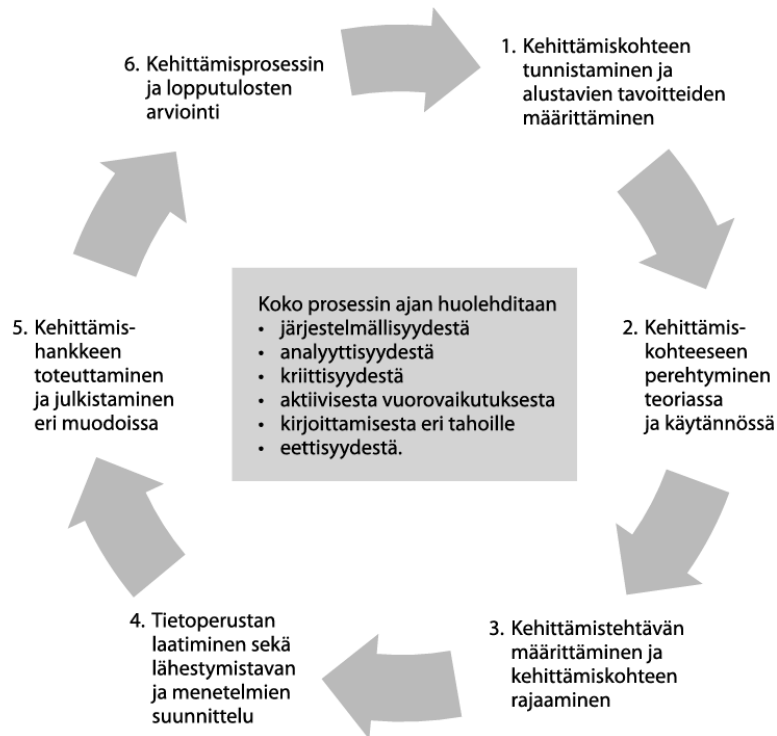
Opinnäytetyön pää tutkimuskysymys on ”Miten kehittää Osuuskauppa Arinalle toimiva keskitetty perehdytysmalli?”. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnetään laadullista tutkimusta. Tutkimuksellinen kehittäminen pyrkii ratkaisemaan käytännön tekemisen seurauksena nousseita ongelmia tai uudistamaan käytänteitä sekä usein myös luomaan uutta tietoa työelämän toimintatavoista. Kehittämisen tukena kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioiden tietoa käytännöstä ja teoriasta. Tutkimuksellinen kehittämistyö usein saa alkunsa organisaation tarpeesta kehittää jotain osa-aluetta tai halusta saada aikaan muutosta. Kehittämistyön tarkoituksena ei ole vain kuvailla tai selittää asioita, vaan etsiä parempia vaihtoehtoja olemassa oleville toimintatavoille ja viedä niitä eteenpäin käytännön tekemisessä. Ero tieteelliseen tutkimukseen onkin siinä, että tavoitteena ei ole luoda uutta teoriaa vaan saada aikaan parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18–19.) Tutkimuksellisen kehittämistyön käsitteen avulla voi todeta, että Osuuskauppa Arinalla on tarve kehittää perehdytysprosessiaan ja tavoitteena on saada ratkaisuksi kehittelemäni uusi perehdytysmalli, joka toimii käytännössä ja on tulevaisuudessa pohjana uuden työntekijän perehdytyksessä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja monien kehittelyvaiheiden kautta päättyy ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. Tällaisessa työssä korostuu siis toiminnallisuus, parannusten

hakeminen olemassa oleviin asioihin sekä suunnitellun idean tai ratkaisun toteuttamismahdollisuuden tutkiminen ja varmistaminen. Kehittämistyössä täytyy tuntea kehitettävä aihe sekä projektityön toiminnallisuus, mutta keskeisesti tarvitaan myös kehittämisen osaamista. Kehittämisen osaamisella tarkoitetaan aloitteellisuutta, innovatiivisuutta, vuorovaikutteisuutta, menetelmäosaamista sekä taitoa ideoida, verkostoitua, tuottaa tietoa ja arvioida omaa työtä. Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnan näyttävät käytännön tavoitteet, joita tuetaan opitulla teorialla. (Ojasalo ym. 2015, 20.)

Kehittämistyössä tutkimuksellisuus ilmenee siten, että kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että kehittäminen ei ole vain satunnainen toimenpide. Valinnat perustellaan, kehittämisen tueksi hankitaan tietoa ja teoriapohjaa, luodaan erilaisia näkökulmia ja arvioidaan niitä sekä omia valintoja, kehittämisprosessia ja sen tuloksia. Lisäksi prosessi ja lopputulos dokumentoidaan ja uusi tieto jaetaan eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 21–22.) Tässä opinnäytetyössä hankitaan kattavasti tietoperustaa pohjustamaan kehittämistehtävää, jotta saadaan riittävästi informaatiota perehdyttämisen käsitteestä ja perehdytyksen toiminnallisuuksista työelämässä. Tietoa hankitaan myös tekemällä tutkimusta haastattelujen muodossa eli selvittämällä muiden kokemuksia juuri keskitetystä perehdyttämisestä. Perehdytysmallin ollessa valmis sen käytännön toimivuutta eli kehittämisprosessin tulosta täytyy arvioida, joten perehdytysmalli otetaan käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Ensimmäisten kokeilujen jälkeen selvitetään osallistujien eli perehdytettävien ja perehdyttäjiä mielipiteitä prosessista. Kun perehdytysmalli ja opinnäytetyöni ovat valmiita, lopputulokset jaetaan toimeksiantajan vapaaseen käyttöön.

Muutostyön etenemistä voidaan kuvata yksinkertaisesti ja lyhyesti sanoilla suunnittelu, toteutus ja arviointi. Näistä vaiheista kuitenkin jokainen voi pitää sisällään oman kehittämistyönsä, jonka eteneminen ja vaiheet ovat hieman yksityiskohtaisemmat. Kehittämistyön prosessia voidaan kuvata kehänä, jota kierretään jatkuvasti, välillä palaten taaksepäin ja sitten siirtyen taas eteenpäin, jotta kehittämisen tuotteena saadaan paras mahdollinen tulos (katso kuvio 1). Prosessi alkaa kehittämiskohteen tunnistamisella, kohteeseen perehtymisellä ja kehittämistehtävän määrittämisellä. Seuraavaksi hankitaan tietoperustaa ja suunnitellaan kehittämismenetelmiä, joiden jälkeen kehittämistyö toteutetaan ja julkistetaan. Viimeisenä kehittämisprosessi ja sen lopputulos arvioidaan. (Ojasalo ym. 2015, 22–24.)



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2015, 24)

Tutkimustyössä hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta haastattelujen merkeissä. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkintaan sekä näkökulmien ymmärtämiseen ja lisäksi tutkijan ja tutkittavan kohteen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös olennaista se, että tutkija osallistuu henkilökohtaisesti tutkimukseen ja pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 22–24.) Tässä tutkimuksessa on tärkeää, että voidaan saada kokemuksen vinkkejä ja vaikutteita perehdytysmallin suunnitteluun, joten laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet tulkinta ja oma osallistuminen tulevat esiin hyvin. Haastattelut tullaan pitämään tietokoneella etäyhteyden kautta tai puhelimitse, sillä mahdollisuutta haastateltavien tapaamiseen ei ole suuren välimatkan ja vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi. Lisäksi kysytään lupa haastattelujen tallentamiseen, sillä sen avulla vältetään turhat katkot ja haastattelu etenee sujuvasti. Myös tärkeät esimerkiksi äänenkäyttöön ja taukoihin liittyvät asiat saadaan nauhoitteella kuuluviin. (Sama 2009, 92.) Haastattelussa esitetään kysymyksiä ja pyritään etenemään teemahaastattelu-maisella eli puolistrukturoidulla tavalla, sillä sen avulla voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin on tarvetta (Sama 2009, 67). Koska haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, tällaiseen keskustelunomaiseen jatkuvuuteen on hyvä mahdollisuus ja uskon saavani tarpeellista tutkimustietoa haastatteluiden avulla.

4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdytys on uudelle työntekijälle työpaikassa kaiken perusta. Perehdyttämistä määritellään useilla eri tavoilla ja sanoilla, mutta kaikissa merkitys on kuitenkin sama. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia toimia, joita käyttämällä työntekijä saadaan mahdollisimman hyvin ja nopeasti osaksi organisaatiota ja työyhteisöä sekä oppimaan omat työtehtävänsä (Joki 2018, 111). Perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön (Eklund 2018, 25). Perehdyttäminen voidaan jakaa kahden osioon: yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen eli työnopastukseen. Kaikilla näillä toimenpiteillä perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikansa, organisaation toiminta-ajatuksen ja liikeidean, toimintaperiaatteet ja -tavat, organisaatioon kuuluvat ja siihen sidonnaiset ihmiset kuten työkaverit, esimiehet ja mahdolliset asiakkaat sekä oppii omat työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet, tietää mitä häneltä odotetaan ja mitkä asiat ovat hänen vastuullaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.)

Perehdyttämisellä on aiemmin tarkoitettu lähinnä työhön opastamista eli itse työtehtäviin tutustumista ja niihin perehdyttämistä, mutta kuten huomaamme, perehdyttäminen on muuttunut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi käsitteeksi maailman ja työelämän muuttumisen mukana. On tärkeää, että työntekijä tutustuu ja perehtyy kunnolla myös organisaatioon ja työyhteisöön, jossa työskentelee. Nykyään työntekijän on olennaista ymmärtää, miksi yritys on olemassa ja miten kaikki toiminta vaikuttaa siihen ja sen ympäristöön. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Myös tiimityöskentely ja työyhteisötaidot ovat nykypäivänä suuressa roolissa työpaikoilla, joten omiin työkavereihin tutustuminen ja sosiaalisten taitojen kehittäminen on tärkeä osa työhön perehtymistä. Yhteys toisiin ihmisiin tuo motivaatiota oppimiseen ja työskentelyyn sekä kehittää meitä monella tavalla jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2019, 134.)

4.1 Hyvä perehdytys

Perehdyttäminen on tärkeää jokaiselle työtä tekeväälle, sillä sen avulla opitaan ja omaksutaan uusia toimintatapoja, jotta työtehtävissä voi suoriutua mahdollisimman hyvin. Organisaatiossa täytyy osata toimia tehokkaasti muiden työntekijöiden kanssa ja toimiva, hyvä perehdytys tukeekin uuden

työntekijän ja organisaation välistä vuorovaikutusta, sillä ilman riittävää tutustumista osapuolten välinen ymmärrys toisiaan kohtaan jää vähäiseksi. Perehdyttäminen on siis työntekijän lisäksi myös työnantajalle ja organisaatiolle tärkeää, sillä uudelta työntekijältä voidaan vastaanottaa uutta tietoa ja erilaisia näkökulmia. Organisaatio voi näiden ideoiden ja uuden työntekijän kokemusten pohjalta muokata omia toimintatapojaan ja tehdä muutosta. Hyvä perehdytys luo perustan uuden työntekijän uralle, mutta lisäksi se mahdollistaa sekä työntekijän että organisaation oppimisen ja kehittymisen. (Eklund 2018, 25–26.) Kun perehdytettävä saa kunnollisen opastuksen uuteen työhönsä tai tehtäviinsä, hän tuntee olonsa myös turvallisemmaksi ja varmemmaksi työskennellessä. Turvallisuusriskit vähenevät, kun hyvin perehdytetty työntekijä tietää, mitä riskejä työpaikalla on. Virheitä tulee työskennellessä vähemmän, kun niiden korjaaminen ja oikeat työskentelytavat ja -menetelmät on harjoiteltu jo ennen itsenäisen työn aloittamista. Perehdytyksen tärkeys korostuu myös työntekijän mielialaa seurattaessa, sillä hyvin hoidettu perehdytys tuo positiivisuutta ja itsevarmuutta. (Joki 2018, 111.)

Perehdytyksen toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintatapaa tai mallia. Työlainsäädäntö asettaa tietyt vaatimukset perehdytykselle, mutta muuten perehdytyksen sisältö ja sen tavoitteet ovat organisaatio- ja yksilökohtaisia. Perehdytykseen ja sen sisältöön vaikuttavat tietysti työtehtävät ja se, mihin organisaatioon on menossa töihin sekä perehdytettävän aiemmat kokemukset ja ominaisuudet, sillä jokainen perehdytettävä on erilainen. Luonnollisesti jokainen yksilö on erilainen oppija, toiset omaksuvat ja oppivat uudet työtehtävät, toimintatavat ja organisaation toiminnan nopeammin ja toiset taas hitaammin. Joku on saattanut olla samankaltaisissa tehtävissä jo vuosia, mutta vaihtanut vain työnantajaa, toinen taas voi olla aloittamassa elämänsä ensimmäistä työsuhdetta. Perehdytysprosessit organisaatioissa voivat siis erota paljonkin toisistaan, mutta tarkoituksena kaikilla on kuitenkin saada työntekijän oppimisprosessi käyntiin (Eklund 2018, 26).

Vaikka organisaatioiden perehdytykset voivat olla hyvin erilaisia ja silti toimivia, voidaan hyvän perehdytyksen edellytykset esitellä kuitenkin pääpiirteittäin. Hyvä perehdytys alkaa jo rekrytoinnista, kun uusia työntekijöitä hankitaan. Tämän jälkeen huolellinen suunnittelu, prosessin sisällön tarkastelu ja yksilöiden tarpeiden huomioiminen on suuressa roolissa, jotta voidaan saada aikaiseksi hyvä perehdytys. Ennen uuden työntekijän ensimmäistä perehdytyspäivää on hyvä olla häneen jo yhteydessä tärkeistä käytännön asioista, jotta molemmat osapuolet tietävät, missä mennään. Onnistuneessa perehdytyksessä uusi työntekijä tutustuu organisaatioon, työkavereihin ja omaan toimi-

paikkaansa tai työpisteeseen ja tietää, miten työyhteisössä toimitaan. Lisäksi työntekijä saa riittävän työnopastuksen ja osaa aloittaa itsenäisen työskentelyn uuden työnsä parissa. Hyvä perehdytys sisältää myös mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja saada vastauksia sekä kuulla palautetta omasta oppimisesta tai työskentelytavasta. Lisäksi on tärkeää, että myös työntekijä saa antaa palautetta perehdytyksestä organisaatiolle. Hyvä perehdytys on prosessi, joka vie aikaa ja resursseja, mutta se on kannattavaa uuden työntekijän sitouttamiseksi sekä turvallisuuden, osaamisen ja viihtyvyyden takaamiseksi uudessa työpaikassa. (Luenendonk 2019, viitattu 30.3.2021; Brown 2020, viitattu 30.3.2021.)

Osa hyvää perehdytystä on myös se, että työntekijä on itse siihen valmistautunut. Vaikka perehdyttäminen on työnantajan vastuulla, on työntekijänkin tärkeää olla tietoinen, mitä tapahtuu ja missä tapahtuu. Jos työntekijä kokee olonsa epävarmaksi ennen työn aloitusta, puhelu esimiehelle voi helpottaa tilannetta huomattavasti. Esimieheltä kannattaa varmistaa, missä ja milloin perehdytys aloitetaan, jotta käsitys aikataulusta on molemmilla osapuolilla sama sekä olisiko jotain erityistä, mitä tulisi huomioida perehdytykseen mentäessä. Mikäli työntekijä on ennen perehdytystä saanut materiaaleja liittyen uuteen työhön tai perehdytykseen, niihin on hyvä tutustua, sillä ne mitä luultavammin sisältävät olennaisia työhön liittyviä asioita. Jos työssä käytetään normaalisti työvaatteita, eikä uusi työntekijä ole niitä vielä saanut, kannattaa vaatevalinta myös suunnitella perehdytystä varten etukäteen käytännöllisyyden ja työhön sopivuuden perusteella. Lisäksi perehdytykseen kannattaa varautua muistiinpanovälineiden sekä omien henkilökohtaisten tietojen, kuten tilinumeron ja verokortin kanssa. (Doyle 2019, viitattu 30.3.2021.)

4.2 Muutokseen perehdyttäminen

Perehdyttämisestä puhutaan paljon uuden työntekijän kohdalla, mutta perehdyttäminen voi olla osa työntekijän uraa siinäkin tilanteessa, vaikka hän olisi ollut jo esimerkiksi 10 vuotta samassa työpaikassa. Muun muassa pitkän poissaolon, kuten perhevapaan, sairausloman tai opintovapaan jälkeen perehdyttämisen tarvetta täytyy kartoittaa. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Muutoksia yrityksessä tapahtuu jatkuvasti, joten vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen siltäkin osin on tarpeen. Erilaiset muutokset työyhteisössä ja organisaatiossa vaikuttavat työtehtäviin ja toimintatapoihin. Työntekijä voi siirtyä saman organisaation sisällä eri työtehtäviin, jolloin hän tarvitsee perehdytystä ja tukea uudessa tilanteessa. Vanhan työntekijän perehdyttämiseen ei tarvita organisaatioon tutustu-

mista vaan lähinnä työhön perehdytystä eli työnopastusta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi työtehtävien vaihtuminen, työmenetelmien muuttuminen, uusien koneiden, laitteiden tai aineiden käyttöönotto tai tavanomaisesta toimintatavasta poikkeaminen. Työnopastus on paikallaan myös, jos turvallisuusohjeita laiminlyödään, työntekijä tekee tiettyä työtä harvoin, hänelle annetuissa opastuksessa havaitaan puutteita tai hänen toiminnassaan huomataan virheitä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, viitattu 29.11.2020.)

Koska organisaatiot kohtaavat muutoksia koko ajan, perehdyttämistä yksilöiden lisäksi täytyy tarkastella organisaatiotasollakin. Muutokset voivat olla niin isoja, että ne koskettavat kaikkia työntekijöitä ja jokainen heistä tarvitsee perehdytystä. Esimerkiksi uuden toimintatavan omaksuminen on jokaisen tehtävä ja uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii sitä käyttäviltä henkilöiltä perehtymistä. Myös esimerkiksi esimiehen vaihtuminen tuo muutosta mukanaan. Muutokseen sopeutuminen voi olla hankalaa ja pelottavaa, sillä epävarmuus omasta toiminnasta on vahvasti läsnä ja tämän vuoksi perehdytys on erityisen suuressa roolissa, jotta epävarmuuden tilalle saadaan luotto omaan ja muiden osaamiseen. Muutoksiin perehdyttämisen keskiössä on itse työnopastuksen lisäksi tiedottaminen ja keskusteleminen. Kun organisaation henkilökunta on selvillä siitä, mitä tapahtuu ja miksi tapahtuu, ennakkoluuloilta ja väärinkäsityksiltä sekä yleiseltä negatiiviselta ilmapiiriltä vältytään paremmin. Kun muutokseen perehdyttävä taho osaa perustella muutoksen syyt sekä ovat halukkaita keskustelemaan ja kuuntelemaan työntekijöiden ajatuksia, työntekijöiden hyväksyntä ja sitoutuminen muutosta kohtaan kasvaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 20–21.)

4.3 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Aiemmin mainittu työlainsäädäntö ohjaa perehdytyksen sisältöä jonkin verran. Työturvallisuuslaki sisältää pykälä, joissa määrätään perehdytykseen liittyvistä asioista. Työturvallisuuslain 14 §:ssä määrätään työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Lain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava, että työntekijää perehdytetään riittävästi työhönsä, työolosuhteisiin, työmenetelmiin, työssä käytettäviin välineisiin ja turvallisiin työtapoihin erityisesti silloin, kun työntekijä on aloittamassa uutta työtä tai työtehtävää, mutta myös ennen uusien työvälineiden tai työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työntekijälle on annettava ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi, turvallisuutta tai

terveyttä uhkaavien haittojen välttämiseksi sekä mahdollisten säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden varalta. Näissä on huomioon otettava työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus, mutta työntekijälle annettua opastusta on aina tarvittaessa täydennettävä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31; Työturvallisuuslaki 738/2002 2:14.1–5§.) Työturvallisuuslain 3 § käsittelee työturvallisuuslain soveltamista vuokratyössä. Työnantaja, joka käyttää toisen palveluksessa olevaa työvoimaa eli vuokratyötä, on velvollinen määrittelemään vuokratyön edellyttämät ammattitaitovaatimukset ja työn erityispiirteet, sekä ilmoittamaan ne vuokratyöntekijän työnantajalle ennen työn aloittamista. Työnantajan on varmistettava, että vuokratyöntekijällä on riittävä ammattitaito ja kokemus ja että hän on soveltuva kyseiseen työhön. Työn vastaanottajan eli vuokratyöntekijän käyttäjän on huolehdittava, että työntekijä perehtyy työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa, tiedottamista ja työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31; Työturvallisuuslaki 738/2002 1:3.1–3§.) Lisäksi työturvallisuuslain 50 §:ssä säädetään tiedottamisesta ja yhteistoiminnasta yhteisellä työpaikalla. Yhteisellä työpaikalla pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen varmistettava, että ulkopuolinen työtä teettävä työnantaja ja tämän työntekijät ovat saaneet tarpeelliset tiedot ja ohjeet työhön kohdistuvista työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä työpaikan ja työn turvallisuuteen liittyvistä toimintaohjeista. Pääasiallisen työnantajan on varmistettava myös, että ulkopuolinen työnantaja saa tarpeelliset tiedot työpaikan palotorjuntaan, ensiapuun ja evakuointiin liittyvistä toimenpiteistä ja näihin tehtäviin nimetyistä henkilöistä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31; Työturvallisuuslaki 738/2002 6:50.1§.)

Työsopimuslaki on myös perehdytystä ohjaava laki. Työsopimuslain toisen luvun ensimmäisessä pykälässä säädetään työnantajan yleisvelvoitteesta eli siitä, että työnantajan on huolehdittava työntekijän suoriutumisesta yrityksen toiminnan, työtehtävän tai työmenetelmän muuttuessa tai kehittyessä. Työnantajan täytyy pyrkiä edistämään työntekijän kehittymismahdollisuuksia urallaan etene miseksi. (Kupias & Peltola 2009, 21; Työsopimuslaki 55/2001 2:1 §.) Työntekijän näkökulmasta työsopimuslaissa säädetään kolmannen luvun ensimmäisessä pykälässä työntekijän yleisistä velvollisuuksista. Sen mukaan työntekijän on noudatettava työnantajan määräyksiä työn suorittamisesta ja tehtävä työnsä huolellisesti. (Työsopimuslaki 55/2001 3:1 §.) Lisäksi työsopimuslaissa säädetään muista tärkeistä työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työnteon keskeisistä ehdoista, palkanmaksusta, poissaoloista, liikesalaisuuksista ja työsopimuksen päättämisestä. Nämäkin ovat oleellisia tietoja työsuhteessa ja niiden läpikäynti perehdytyksessä toivottavaa.

Laki nuorista työntekijöistä säätää asetuksen siitä, että työnantajan on huolehdittava nuoren ja kyseisessä työssä kokemattoman työntekijän opetuksesta ja ohjauksesta niin, että hän ei aiheuta vaaraa itselleen tai muille työntekijöille. Henkilökohtaisessa ohjauksessa tulee huomioida työolot, ikä ja muut vastaavat ominaisuudet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31; Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 3:10.1 §.) Myös valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä säätää työtä tekevän nuoren ohjauksesta ja perehdyttämisestä työpaikan olosuhteisiin, turvalliseen työn tekemiseen, turvallisiin työtapoihin ja -menetelmiin, terveysvaaroihin ja niiden torjuntaan sekä työvälineiden turvalliseen käyttöön. Viidennen pykälän mukaan jokaisen työväiheen ja menetelmän omaksumisen ajaksi nuori työntekijä on sijoitettava työskentelemään kokeneen ja ammattitaitoisen työntekijän ohjauksen ja valvonnan alaisena. Lisäksi ennen uuteen työvaiheeseen siirtymistä on varmistuttava siitä, että nuori työntekijä on perehtynyt riittävästi kyseiseen tehtävään ja sen vaaroihin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 32; Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 475/2006 5.1–7 §.)

Lisäksi työlainsäädäntöön kuuluvat muun muassa työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työehtosopimuslaki, vuorotteluvapaalaki, opintovapaalaki ja henkilöstön osaamisjärjestelmiä koskevat lait. Nämäkin ovat tärkeitä työntekoa koskevia säännöksiä, jotka tulee huomioida perehdytyksessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, viitattu 29.11.2020.)

Koska työnteko on lailla suojattua ja valvottua toimintaa, työlainsäädännön noudattaminen organisaatioissa on erityisen tärkeää. Lainmukainen, luotettava ja läpinäkyvä toiminta vaikuttavat positiivisesti työnantajamielikuvaan, kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja näiden kautta yrityksen menestymiseen. Perehdytyksellä on suuri painoarvo työlainsäädännössä, joten säädösten mukainen perehdytysprosessi on yritykselle lähes välttämätöntä. Laittomasta toiminnasta voi aiheutua yritykselle suuriakin vahinkoja ja haittoja, työtaisteluja ja menetyksiä, kuten työntekijöiden irtisanoutumisia. Työpaikoilla johto ja henkilöstöammattilaiset valvovat työlainsäädännön noudattamista. Työsuojeluviranomaiset valvovat lakien toteutumista ja työntekijöiden edustajina toimivat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

4.4 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnitelmallisuus perehdytyksessä on hyödyllistä kaikkien osapuolien kannalta, sillä se tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta prosessiin (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Perehdytys onnistuu parhaiten, kun se on tarkoituksenmukaisesti organisoitu, suunniteltu hyvin ja toteutettu laadukkaasti. Hyvällä perehdytyksen suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että perehdytettävien yksilölliset tarpeet ja tiedot otetaan huomioon ja perehdyttämishjelmaa muokataan niiden mukaisesti. (Kupias & Peltola 2019, 214–215.) Tarkoituksenmukaisessa suunnittelussa otetaan huomioon yksilöiden tarpeiden lisäksi tavoiteltu toimintakonsepti, perehdytyksen nykytilanne ja käytössä olevat resurssit. Näistä syistä perehdytysprosessit ja niiden painopisteet voivat vaihdella paljonkin eri yritysten välillä. Tärkeintä on kuitenkin, että jokaisessa työpaikassa suunnittelun avulla löydettäisiin juuri heille sopiva toimintatapa perehdytykseen ja siksi jokainen perehdytyksen ongelma täytyy ratkaista organisaatio- ja tapauskohtaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 86–87.) Kun perehdytys on huolellisesti suunniteltu, sen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää paremmin huomiota ja näin jokainen työntekijä saa mahdollisuuden samankaltaiseen perehdytykseen ja onnistumiseen työssään. Suunnitelmallisuudella voidaan myös kehittää prosessia ja seurata resurssien käyttöä. (Eklund 2018, 31.)

Perehdytysprosessin suunnittelussa täytyy aloittaa siitä, millainen on yrityksen henkilöstöpolitiikka, yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Organisaation täytyy määrittää, millaista työvoimaa he tarvitsevat ja millaisiin tehtäviin työntekijöitä palkataan. Jo näistä asioista riippuu se, miten kaikkia erilaisia ihmisiä ja ryhmiä perehdytetään. Suunnitelmaa tehdessä on mietittävä myös, ketkä ovat sopivia henkilöitä perehdyttäjiksi ja minkälaisia ominaisuuksia heiltä odotetaan. Perehdyttäjän täytyy olla ennen kaikkea tietysti ammattitaitoinen, mutta myös motivoitunut perehdytystyöhön, jotta hän voi suhtautua myönteisesti perehdytettävän opastamiseen sekä itse perehdytettävään. Perehdyttäjia valitessa täytyy miettiä perehdyttäjien vastuualueita ja työtehtäviä, heidän valmiuksiaan perehdytystyöhön ja sitä, miten heitä mahdollisesti koulutetaan prosessiin. Suunnittelussa tärkeää on se, että perehdyttäjät ovat saaneet selkeät ohjeet ja opastuksen perehdyttämistä varten, jotta jokainen tietää omat tehtävänsä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.) Prosessia organisoidessa on hyvä ottaa huomioon se, että organisaatiossa muutkin työntekijät kuin perehdyttäjät ovat saaneet tiedon perehdytysysteemistä ja kaikki tietävät, mikä on oma rooli uuden työntekijän perehdytyksessä. Kaikki eivät tietenkään toimi perehdyttäjinä tai ohjaajina työnopastuksessa, mutta jokaisella on rooli perehdytysprosessissa edes niin, että on toivottamassa työntekijän tervetulleeksi, esittelee itsensä ja edesauttaa perehdytettävän sopeutumista organisaatioon. (Kupias & Peltola 2019, 215.)

Kun tiedetään, millaisiin tehtäviin työntekijöitä ollaan palkkaamassa, täytyy suunnittelussa huomioida se, mitä heille perehdytyksessä opetetaan. Suunnitelmassa tulisi selkeästi olla esillä se, mitä työtehtäviä, toimintatapoja, pelisääntöjä, ohjeistuksia sekä järjestelmien ja laitteiden käyttöä perehdytettävän kanssa tulee käydä läpi. Näiden kaikkien aiheiden ja toimintatapojen tueksi olisi hyvä kehittää perehdytyksen tarkistuslista, jotta perehdyttäjä muistaa, mitkä kaikki asiat tulee käydä läpi ja koko perehdytyksen ajan voidaan seurata, mitä harjoituksen kohteita on vielä jäljellä. Tarkistuslistojen avulla voidaan myös varmistua perehdytyksen tasalaatuisuudesta jokaisen uuden työntekijän kohdalla. (Eklund 2018, 77.) Perehdytyksen sisällössä tulisi kuitenkin jälleen ottaa huomioon perehdytettävän aiemmat kokemukset ja osaaminen, joita voidaan hyödyntää yksilöllisesti perehdytyksen suunnittelussa (Kupias & Peltola 2009, 88). Sisällön mukaan usein määräytyy myös se, kuinka paljon aikaa käytetään perehdytykseen eli mikä on sen kesto. Tehokkaasti käytetyn ajan takana on jälleen suunnittelu, joten kysymykseen ”milloin?” on tärkeää vastata. Perehdytyksessä läpi käytävien asioiden järjestystä on aiheellista miettiä, sillä se tuo järjestelmällisyyden ja loogisen etenemisen perehdytysprosessiin. Suunnittelussa on hyvä pohtia, miten opetettavat asiat liittyvät toisiinsa ja mikä järjestys olisi oppimisen kannalta paras. Vaikka jokaisen oppiminen on yksilöllistä, eikä voida etukäteen sanoa, kuinka kauan kenelläkin menee tietyn työtehtävän oppimiseen, on hyvä olla käsitys siitäkin, mikä on perehdytyksen tavoitekesto tai -aika. Suunnittelulla etukäteen perehdytykseen voidaan varata aikaa esimerkiksi 4 päivää ja sen edetessä päivittää aikataulua sopivammaksi. (Eklund 2018, 78.)

Perehdytykselle on hyvä asettaa myös tavoitteita, muitakin kuin oppiminen. Tavoitteiden avulla saadaan selkeitä päämääriä toiminnalle ja voidaan vastata kysymyksiin siitä, millaisia taitoja, tietoja ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia, missä ajassa ja kuinka hyvin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.) Tavoitteisiin perehdytys tarkemmin seuraavan alaotsikon alla. Suunnittelussa on lisäksi otettava huomioon kaikkien edeltävien asioiden ohella se, miten perehdytys toteutetaan käytännössä. Erilaisia perehdytystapoja on rajattomasti ja jokaisen organisaation täytyy tutustua avoimesti mahdollisuuksiin erilaisista oppimisympäristöistä ja -tavoista sekä löytää heidän käyttöönsä sopivin toimintatapa. (Eklund 2018, 78–79.) Näihin erilaisiin perehdyttämismalleihin ja -toimintatapoihin tutustun tarkemmin opinnäytetyöni seuraavassa osiossa.

Perehdyttäjien, sisällön, aikataulutuksen, toteutuksen ja muiden ominaisuuksien suunnittelun jälkeen on jo mietitty perehdytettävien ominaisuuksia ja aiempaa osaamista, mutta suunnitelman tulisi

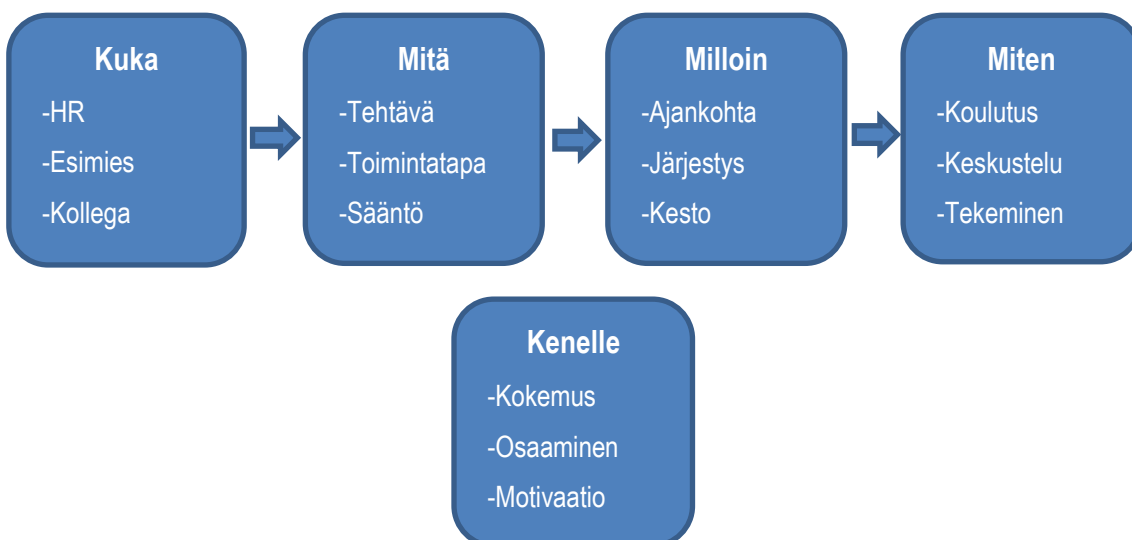
olla joustava vielä sen toteutuksessakin. Suunnitelmaa tulisi pystyä perehdytyksen edetessä muokkaamaan tarpeiden mukaan, jotta se olisi mahdollisimman yksilöllisesti räätälöity. Vaikka rekrytoinnin aikanakin voidaan saada jo tarpeellista tietoa työntekijän ominaisuuksista perehdytystä varten, suurin oppi ja tutustuminen tapahtuu vasta perehdytyksessä. (Eklund 2018, 79–80.) Räätälöimisen sekä yleisesti perehdyttämisenkin suhteen täytyy kuitenkin miettiä sitä, millaiseen työtehtävään ja kuinka pitkään työsuhteeseen työntekijää ollaan perehdyttämässä, sillä perehdyttäminen vaatii yritykseltä paljon resursseja etenkin yksilöllisesti suunniteltuna. Yksilöllinen räätälöinti ei kuitenkaan aina ole välttämätöntä ja perehdytyksen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä, kun laaditaan koko organisaatiolle tai työyksikölle yhteisiä perehdytysuunnitelmia, joita kaikki voivat hyödyntää esimerkiksi samoissa työtehtävissä. (Kupias & Peltola 2009, 87–88; Eklund 2018, 32.)

Perehdytyksen suunnitteluun tulisi sisällyttää myös työssä kehittymisen ja edistymisen seuranta- ja arviointimenetelmät. Kun perehdytystä ja sen tuomaa osaamista seurataan suunnitellusti, päästään myös varmemmin perehdytykselle asetettuihin tavoitteisiin. (Eklund 2018, 109.) Seurantakeskustelulle kannattaa varata jo heti perehdytyksen alkaessa sopiva ajankohta, ettei seuranta jää tekemättä. Riippuen työtehtävästä ja perehdytyksen kestosta, on pohdittava, kuinka kauan työntekijän olisi hyvä tehdä itsenäistä työtä perehdytyksen jälkeen ennen seurantakeskustelua. Apuna seurantakeskustelussa voisi käyttää esimerkiksi organisaation valmiiksi kehittelemää seurantakeskustelulle tarkoitettua mallipohjaa ja lisäksi perehdytyksen tarkistuslistaa, jonka avulla voidaan varmistaa, että kaikki tarvittavat asiat on opetettu ja se, että työntekijä on varmasti ymmärtänyt ja sisäistänyt ne. (Kangas & Härmäläinen 2010, 7.) Seurantakeskustelun mallipohjassa voisi olla esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Mitä kuuluu?
- Miten työtehtäväsi ovat lähteneet sujumaan?
- Mitkä asiat ovat jo sellaisia, missä pärjää?
- Mihin asioihin tarvitsisit vielä tukea tai opastusta?
- Miten työyhteisöön sopeutuminen on onnistunut?
- Mikäli olet tarvinnut apua, oletko saanut sitä helposti?
- Miten perehdyttäminen mielestäsi sujui?
- Missä asioissa perehdytystä voitaisiin kehittää tai parantaa?
- Mistä muista työpaikan asioista haluaisit antaa palautetta?

Tällaisilla kysymyksillä voitaisiin edetä seurantakeskustelussa ja rohkaista työntekijää kertomaan, mikäli on asioita, jotka eivät suju toivotulla tavalla tai jos hän haluaisi antaa organisaatiolle arvokasta palautetta. (Joki 2018, 121–122.) Seurantakeskustelussa sekä työntekijän että esimiehen tai perehdyttäjän on mahdollista antaa palautetta toisilleen, sillä tarkoituksena on arvioida perehdytystä ja perehdyttämistä. Seuranta- ja palautekeskustelulla saadaan siis käsitys siitä, onko työntekijä saanut riittävät valmiudet ja tasokkaan opetuksen toimiakseen organisaatiossa sekä onnistuakseen työssään. Kehittymisen kannalta on tärkeää, että työntekijä saa palautetta työstään, oli se sitten positiivista tai rakentavaa, jotta hän voi tehdä tarvittaessa muutoksia toimintaansa. Palaute työnantajalle on myös tärkeää, jotta perehdytysprosessia voidaan mahdollisesti kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 107; Eklund 2018, 109.)

Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi säästää aikaa itse perehdytykseen ja toimii muistutuksena siitä, mitä kaikkea perehdyttämisen aikana on huomioitava ja mitä asioita opetettava. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, viitattu 1.12.2020.) Suunnitelmassa tulisi olla myös huomioituna varasuunnitelma äkillisten muutosten, kuten esimerkiksi perehdyttäjän poissaolon vuoksi. Kuka toimii perehdyttäjän sijaisena, miten perehdytetään sijainen pikaisesti tehtävään, jos aikaa on esimerkiksi vain puoli tuntia, onko perehdytysohjeet tai tarkistuslistat kaikkien saatavilla? Tällaisten tilanteiden varalta on hyvä olla valmistautunut. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7.) Perehdytyksen suunnittelun kokonaisrunko vastaa kysymyksiin ”Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan?”, ”Mitä asioita perehdytykseen sisällytetään?”, ”Mitkä asiat tulee käydä läpi nopeasti, entä mitkä perusteellisesti?” ja ”Miten sisältö jaksotetaan?” (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 1.12.2020). Lyhyemmin perehdytyksen kokonaisrunko tai näkökulmat voidaan määritellä myös seuraavasti: kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle (Eklund 2018, 76). Näitä kysymyksiä olen käsitellyt ylemmissä kappaleissa ja tätä tapaa kuvaa myös kuvio 2.



KUVIO 2. Perehdytyksen suunnittelun näkökulmat (Eklund 2018, 76)

4.5 Perehdyttämisen tavoitteet

Koska perehdyttämistä voi olla monenlaista ja sitä voidaan tarkastella monelta eri näkökannalta, perehdytysprosessin tavoitteita voi olla myös monenlaisia. Tavoitteet ovat osa perehdytysuunnitelmaa ja niiden pohtiminen, määrittäminen, läpikäyminen ja niihin pyrkiminen ovat askel kohti tehokkaampaa perehdytystä. Perehdytyksen tavoitteet ovat organisaatio- ja työntekijäriippuvaisia, mutta yleisimpiä tavoitteita, joita monessa organisaatiossa pidetään tärkeinä, voidaan kuitenkin nostaa esille. Tavoitteena voi olla esimerkiksi se, että perehdytysprosessi nostaa uuden työntekijän osaamisen riittävälle tasolle, tukee hänen kehittymistään ammatillisesti ja henkilökohtaisesti, huomioi hänen yksilölliset ominaisuutensa tai auttaa tunnistamaan hänen potentiaalinsa työssä. Tavoitteeksi voidaan asettaa myös se, että perehdytys tukee organisaation strategiaa, vahvistaa organisaatiokulttuuria, sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, edesauttaa työntekijöiden tutustumista toisiinsa tai tekee vuorovaikutuksesta laadukkaamman. Jokaisessa organisaatiossa perehdytyksen tavoitteena tulisi kuitenkin olla vähintään työturvallisuudesta huolehtiminen, sillä se on laissa määritetty. (Eklund 2018, 28–30.)

Jokaisen yrityksen tai organisaation olisi tärkeää miettiä, mitä juuri he tavoittelevat perehdytyksellä. Perehdytysprosessi on johtamisväline, jolla toteutetaan organisaation strategiaa ja tavoitteita, joten tällöin myös perehdytys ja sen tavoitteet tulisivat olla linjassa yhteisten tavoitteiden kanssa. Perehdytys vie paljon resursseja, joten sen tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen kannattaa todella panostaa. Yhtä oikeaa tapaa ei kuitenkaan ole olemassa, vaan jokaisen tulisi miettiä itse ”Mitä me haluamme perehdytyksellä saavuttaa?”. Prosessin tulisi erilaisista tavoitteista huolimatta olla oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä. Jokaisella työntekijällä on oikeus saada yhtäläinen ja saman arvoinen perehdytys. Läpinäkyvyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden on helppo ymmärtää ja nähdä, mistä perehdytysprosessi koostuu ja miten hän voi itse vaikuttaa

sen sisältöön. Läpinäkyvyys on sekä työntekijän että työnantajan etu, sillä mitä enemmän työntekijät ymmärtävät perehdytyksen sisältöä ja merkitystä, sitä paremmin he ovat valmiita siihen sitoutumaan. (Eklund 2018, 28–30.)

Perehdytyksen tavoitteita voidaan käsitellä myös organisaation näkökulmasta. Perehdytyksen tavoitteet voivat tarkoittaa siis myös sitä, että organisaatio oppii jotain uutta. Kun organisaatio huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja räätälöivät perehdytystä yhdessä perehdytettävän kanssa, he oppivat erilaisista oppimistyyleistä ja saavat uutta näkökulmaa tulevienkin perehdytysten sisältöihin. Organisaation puolelta tavoitteena voi olla siis esimerkiksi perehdytyksen uudistaminen työntekijän avulla vastaamaan nykyisiä ja tulevia tarpeita. On tärkeää organisaation kannalta, että perehdytys on vuorovaikutteista ja työntekijän ajatuksia kuunnellaan ja hyödynnetään. (Kupias & Peltola 2019, 215–216.) Koska perehdytysprosessi mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen työyhteisöllekin, tavoitteeksi voitaisiin asettaa ihan yleisestikin vain organisaation oppiminen. Myös avoimuus ja kyseenalaistaminen voisivat olla tavoitteina molemmille osapuolille, mutta erityisesti tässä tarkastelussa niin päin, että organisaatio asettaa itsensä alttiiksi palautteelle ja kannustaa työntekijää kyseenalaistamaan asioita sekä olemaan avoin. Kuitenkin työnantajan on huomioitava, että perehdytyksessä tarjotaan työntekijälle tarpeeksi mahdollisuuksia kysymiseen ja kyseenalaistamiseen, että hän uskaltaa sen tehdä. Etukäteen voidaan myös miettiä ja asettaa tavoitteita, mistä asioista erityisesti työntekijältä toivotaan palautetta ja esitetään tämä toive perehdytettävälle, jotta hän voi seurata kyseistä aihetta prosessin ajan. Työyhteisön oppimisessa ennen kaikkea tärkeintä on kuitenkin se, että jos työntekijältä palautetta saadaan, siitä opitaan ja mahdollisuuksien mukaan toimintatapoja muutetaan. (Kupias & Peltola 2009, 78–79.)

5 ERILAISET PEREHDYTYSMALLIT

Oppimistyylejä ja tapoja oppia on erilaisia, niin kuin oppijoitakin. Perehdytyskin on uuden oppimista, joten perehdyttämismallit ja -tavat voivat vaihdella eri organisaatioiden ja eri yksilöidenkin kohdalla paljon. Yksilöillä voi olla tietyt tavat, jotka tuntuvat luontevimmilta ja parhaimmilta oppimiseen, joita tietysti olisi hyvä huomioida perehdytyksessä, mikäli se on mahdollista. Perehdytys voi kuitenkin avata uudenlaisiakin tapoja hahmottaa ja oppia asioita. (Kupias & Peltola 2009, 120–121.) Tässä luvussa käsitellään erilaisia perehdytysmalleja ja tapoja perehdyttää sekä perehtyä, joita organisaatioissa voidaan hyödyntää.

Erilaiset perehdytysmuodot ovat olennaisessa osassa luomassa tehokasta sekä mielekästä perehdyttämistä. Nykypäivän digitalisoituminen on tuonut valtavasti lisää mahdollisuuksia perehdytykseen ja sen toteuttamiseen, joten niiden hyödyntäminen ja uusienkin toimintatapojen luominen on kasvussa koko ajan. Erilaisten perehdytysmuotojen kokeilu on organisaatioille hyväksi, sillä niissä on omat hyötynsä, mutta myös hankaluutensa, joten tietyn tavan sopivuutta täytyy vain kokeilla. Erilaisia perehdytysmuotoja ovat esimerkiksi:

- Käytännön tekeminen
- Koulutukset ja koulutustilaisuudet
- Ryhmäyöskentely
- Itsenäinen opiskelu
- Keskustelu esimiehen tai perehdyttäjän kanssa
- Keskustelu tiimin tai kollegan kanssa
- Verkkokurssit
- Webinaarit ja videot
- Pelit

Vaihtoehtoja on rajattomasti ja perehdytysmuotoja voi hyödyntää useitakin, jotta saadaan toimiva kokonaisuus. Yleisimpiä tapoja näistä ovat käytännön tekeminen sekä koulutustilaisuudet, mutta esimerkiksi digitaaliset vaihtoehdot mahdollistavat monipuolisemmankin oppimisen näiden lisäksi. (Eklund 2018, 78–79.) Esimerkkinä perehdytysmuotojen yhdistämisestä voidaan käyttää niin sa-

nottua 70-20-10-mallia (katso kuvio 3). Tämä malli perustuu 200 johtajalle tehtyyn kyselytutkimukseen, mutta tarjoaa kuitenkin käyttökelpoisen pohjan oppimisen tarkasteluun. Tämän malli ja sen nimessä mainitut luvutkin viittaavat siihen, miten ja missä ympäristössä työssä tarvittavat asiat opitaan. Mallin mukaisesti 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä työpaikalla, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja 10 prosenttia koulutuksissa tai itse opiskelemalla. Prosenttiosuuksien toteutumisen tarkkailu ei ole niinkään tärkeää, mutta tämän mallin pohjalta perehdyttämisen muotoja voidaan hyödyntää oikealla tavalla. On siis hyvä asia, että perehdyttämisessä voidaan käyttää monia eri tapoja oppimiseen, mutta esimerkiksi työn tekeminen ja vuorovaikutus ovat hyvin paljon liitoksissa toisiinsa, sillä perehdytys ja useimmiten normaali työkin vaativat molempia yhtä aikaa. (Kupias & Peltola 2019, 23–24.)



KUVIO 3. 70-20-10-malli oppimiseen (Kupias & Peltola 2019, 24)

Erilaisia perehdytysmuotoja voidaan hyödyntää sekä systemaattisessa että yksilöllisessä perehdytyksessä. Organisaatioissa, joissa iso joukko työntekijöitä työskentelee samoissa työtehtävissä, voidaan hyödyntää helpommin systemaattista eli koko organisaation tai työyksikön tasolla laadittua ja hyödynnettävää perehdytystä eli keskitettyä perehdytystä. Keskitetyllä perehdytyksellä tarkoitetaan siis sitä, että perehdytysmalli sekä perehdytys suunnitelmat ja -materiaalit on laadittu yhteiseksi koko työyhteisölle tai tietylle ryhmälle ja näitä samoja materiaaleja voidaan hyödyntää aina uuden perehdytyksen alkaessa. Vaikka harvassa organisaatiossa voidaan laatia keskitetysti kai-

kille työntekijöille sopivaa perehdytysmallia, jota voitaisiin hyödyntää kokonaisuudessaan, keskitetystä perehdytyksestä ja keskitetysti laadituista suunnitelmista on usein suuri apu perehdyttäjille. Keskitettyä perehdytysmalliakin voidaan muokata omaan tarpeeseen sopivaksi ja sitä myöten kaikkea perehdytykseen liittyvää ei tarvitse tehdä itse alusta loppuun. Esimerkkeinä ammateista tai työtehtävistä, joissa keskitettyä perehdytystä voidaan hyödyntää hyvin ovat muun muassa siivoajat ja kassatyöntekijät. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Kupiasen ja Peltolan (2009, 35–42) mukaan perehdyttämismallit voidaan jakaa viideksi erilaiseksi toimintakonseptiksi, jotka ovat vierihoidoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. On organisaatiosta ja työtehtävästä riippuvaista, mitä näistä perehdytysmalleista kannattaisi hyödyntää, vai voisiko niitä jopa yhdistellä.

Vierihoidoperehdyttämisellä tarkoitetaan sitä, että perehdytettävä oppii asioita työyhteisöstä ja työstä seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Esimies tai joku muu perehdytykseen sopiva henkilö ottaa perehdytettävän mukaan työpäiviinsä oppimaan ja kertoo oman työnsä ohella organisaatiosta, työyhteisöstä ja työtehtävistä. Perehdytystä tapahtuu siis koko ajan käytännön oppimisen kautta työskentelyn yhteydessä. Tämän perehdytysmallin mukaisesti yksilöä on helpompi huomioida ja perehdyttää keskittymällä siihen, mitä oppeja hän tarvitsee yksilönä, mutta se vaatii perehdyttäjän osalta panostusta, sillä jokaisen uuden työntekijän kohdalla täytyy aloittaa samat asiat alusta. Vierihoidoperehdyttämisessä perehdyttäjän on tärkeää olla kiinnostunut perehdytettävästä sekä osata hyvin asiat, joita perehdytetään. Taitoa ohjata uutta työntekijää tarvitaan ja perehdyttäjän on osattava pitää omat mielipiteensä ja asenteensa erinäisistä asioista perehdytyksen ulkopuolella. Hyviä puolia tässä perehdytysmallissa on yksilöllisyys sekä selkeän vastuuhenkilön rooli, mutta vaarana se, että perehdyttämisen laatu on suuresti perehdyttäjän oman osaamisen ja kiinnostuksen varassa. (Sama, 36–37.)

Malliperehdyttämisellä tarkoitetaan perehdytyksen viemistä massatuotantomaiseen suuntaan eli keskitetyn perehdytyksen hyödyntämiseen. Malliperehdytyksessä usein henkilöstöhallinto ottaa isompaa vastuuta perehdyttämisestä ja luo erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdytyksen tueksi. Tähän perehdytysmalliin kuuluu selkeä työn- ja vastuujonon määrittely sekä perehdytyksen apuvälineiden tuottaminen keskitetysti koko organisaation sisäiseen käyttöön. Keskitettyjä materiaaleja voivat olla esimerkiksi perehdyttämisohjelmat, muistilistat perehdyttäjille ja tulokas- tai perehdytysoppaat. Yleisperehdyttäminen eli se osa perehdytyksestä, joka voidaan toteuttaa koko

organisaatiolle samalla tavalla, on tässä perehdytysmallissa yleensä se, joka on henkilöstöhallinnon vastuulla ja näin samoja asioita ei tarvitse perehdyttää jokaiselle uudelle työntekijälle erikseen ympäri organisaatiota. Keskitettyt toiminnot yhtenäistävät organisaation perehdytystä, mutta vierihoitoperehdytyksen oppeja on hyvä säilyttää myös tässä toimintatavassa. Malliperehdyttämisen hyvinä puolina voidaan pitää perehdyttämisen tasalaatuisuutta ja sitä, että perehdyttäjien työ helpottuu siltä osin, että heillä on valmiita toimintamalleja ja ohjeistuksia perehdyttämisen tueksi. Huonoja puolia taas voi olla yleisperehdyttämisen, eli työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttämisen, sekä työnopastuksen liika erkaantuminen toisistaan ja keskittyminen vain organisaatiotasoiseen perehdytykseen eikä yksilölliseen perehdytykseen. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Laatuperehdyttämisessä vastuu perehdytyksen järjestämisestä ja kehittämisestä on työyksiköissä ja tiimeissä keskusjohtoisuuden sijaan, jotta organisaation eri puolilla olevat kehitystarpeet voidaan huomioida riittävän hyvin. Lähtökohtana laatuperehdyttämisessä on jatkuva kehitys laadun parantamiseksi perehdytyksessä. Tässä perehdytysmallissa vastuu kehityksestä täytyy olla tietyllä henkilöllä tai ryhmällä, joilla on tarpeeksi aikaa ja halua kehittää prosessia. Esimies on yleensä avainasemassa tiimikohtaisen perehdytyksen organisoinnissa ja kehittämisessä, mutta työryhmästä voidaan valita myös nimetty perehdyttäjä tai useampi henkilö, joilla on vastuu perehdytyksestä ja sen kehittämisestä. Perehdytysprosessin tulee olla hyvin kuvattu ja selkeästi etenevä, jotta sitä voidaan seurata tarkasti ja kehittää jatkuvasti. Vastuu on tärkeä osa laatuperehdyttämistä, sillä jos sitä ei ole määritelty riittävän selkeästi jollekin tai joillekin, lopulta sitä ei ole kenelläkään eikä kukaan hoida perehdytyksen ajantasaista seuranta ja kehittäminen. Hyvin hoidettuna tämä perehdytysmalli tuottaa joustavasti ajantasaista perehdytystä sekä tietoa siitä, mitä pitäisi kehittää. Lisäksi uusi työntekijä voi käyttää osaamistaan laajasti sekä saada muutoksia prosessiin. Parhaimmillaan tämä perehdytysmalli sisältää kuitenkin edellistenkin mallien piirteitä eli hyvää ohjausta vierihoitoperehdyttämisen tapaan sekä kaikkien perehdyttäjien apuna olevat apuvälineet, mallit ja materiaalit, kuten malliperehdyttämisessä. (Sama, 39–40.)

Räätälöity perehdyttäminen tarkoittaa perehdyttämiseen liittyvien toimintatapojen ja sisällön muokkaamista ja rakentamista jokaisen perehdytettävän tarpeita vastaavaksi kokonaisuudeksi. Jonkun henkilön tai tiimin on toimittava koordinoijana uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisessä. Sen, joka koordinoijana toimii, täytyy tuntea hyvin perehdyttämisen osa-alueet ja organisaation toimintatavat, jotta hän on kykenevä räätälöimään niistä ja perehdytettävän yksilöllisistä tarpeista sopivan perehdytysohjelman. Perehdytysprosessin eri osa-alueiden yhdistäminen sekä perehdytettävän

osaamisen huomioiminen vaatii näkemystä ja taitoa kyseiseen tehtävään. Myös uudelta työntekijältä edellytetään sitoutumista oman perehdytyksen laatimiseen, jotta saadaan tarvittavat yksilölliset tiedot siitä, mitä hän jo osaa ja mihin perehdytyksessä on tärkeää kiinnittää huomiota. Räätelöity perehdyttäminen ei siis ole valmis prosessi, joka hoidetaan mallin mukaisesti, vaan ensin tarvitaan keskustelua perehdytettävän kanssa, jotta hänen tarpeensa tiedetään. Tällainen perehdytys vaatii perehdyttämisen koordinoijalta monipuolista osaamista, mutta voi parantaa perehdytettävän sitoutumista prosessiin, sillä häntä kuunnellaan ja olemassa olevia taitoja huomioidaan. (Kupias & Pelto 2009, 40–41.)

Dialogisella perehdyttämisellä tarkoitetaan perehdytysmallia, jossa uuden työntekijän on tarkoitus tuoda jotain uutta organisaatioon ja perehdytyksessä korostuu myös työyksikön oppiminen. Dialogisessa perehdytyksessä molemmat osapuolet oppivat uusia asioita ja kehittyvät prosessin aikana. Perehdyttäminen elää koko ajan ja opittavia asioita voidaan muokata prosessin edetessä. Perehdytysuunnitelma luodaan yhdessä perehdytettävän kanssa ja hänen näkemyksiään sekä ammatitaitoaan hyödynnetään koko ajan. On kuitenkin asioita, joita dialogisellakaan perehdyttämisellä ei muuteta, kuten esimerkiksi yrityksen arvot. Tällaisista suhteellisen pysyvistä asioista on hyvä viestiä perehdytettävälle, jotta hän tietää, mihin hänellä ei ole vaikutusvaltaa. Dialoginen perehdytys on koko organisaation toimintatapa, jossa kaikki perehdyvät ja oppivat. (Sama, 41–42.)

6 PEREHDYTYS OSUUSKAUPPA ARINASSA

Osuuskauppa Arinassa perehdytys on ollut tähän asti jokaisen toimipaikan omalla vastuulla. Market -toimipaikoissa jokaisessa myymälässä huolehditaan itse siitä, miten, missä ja milloin uutta työntekijää perehdytetään. Esimies ja työntekijä sopivat keskenään perehdytyksen ajankohdasta ja yleensä se järjestetään siinä yksikössä, missä uusi työntekijä tulee pääsääntöisesti työskentelemäänkin. Osuuskauppa Arinassa on alkuvuonna 2020 päivitetty market -toimipaikoille ohjeistus siitä, miten perehdytyksen tulisi edetä ja mitä sen pitäisi sisältää. Ohjeistukseen on kerätty kaikki olennainen info perehdyttäjälle uuden työntekijän perehdytystä varten ja eritelty kohta kohdalta, miten missäkin tilanteessa edetään, mitä tehdään ja käydään läpi minäkin päivänä ja kuinka kauan tietty perehdytysosio kestää. Ensimmäisten perehdytyspäivien lisäksi tietopakettista löytyy ohjeistus siihen, miten perehdytystä ja sen tulosten seuraamista jatketaan työsuhteen edetessä. Tämä perehdytysopas on varmasti hyvä kaikille toimipaikoille, jotta perehdytystä saataisiin yhtenäisemmäksi ja se etenisi selkeästi aiheesta toiseen. Tätä ennen Arinalla ei ole kuitenkaan ollut käytössä tiettyä perehdytysmallia, jota kaikki toimipaikat olisivat yhteisesti noudattaneet perehdytyksessä. Arinan arvoja ja hyveitä, yleisiä ohjeistuksia ja perehdytys- ja henkilöstöopasta on tietysti hyödynnetty uuden työntekijän perehdytyksessä kaikissa yksiköissä, mutta käytännön työ ja lopullinen perehdytyksen sisältö market -toimipaikoissa kassatyöskentelystä kuormanpurkuun sekä myymälän avaamisen ja sulkemisen toimenpiteisiin asti on ollut myymälöiden esimiesten ja perehdytyksestä vastaavien työntekijöiden vastuulla.

Kuten jokaisessa toimipaikassakin, myös Osuuskauppa Arinan markettien eri myymäläketjuissa eli Prismoissa, S-Marketeissa ja Sale-myymlöissä perehdytyksien sisältö eroaa väistämättä jonkin verran toisistaan. Selvää on se, että kun jokaisessa yksikössä eri henkilö perehdyttää uuden työntekijän, perehdytyksen sisältö ja eteneminen käytännössä ei mene samalla tavalla. Halusin selvittää tarkemmin, millä tavalla eri ketjujen perehdytykset sitten eroavat toisistaan, joten haastattelin esimiehiä eri toimipaikoista opinnäytetyötäni varten.

Prismoissa perehdytys on toteutettu niin, että on valittu tietyt henkilöt, jotka toimivat perehdyttäjinä ja uuden työntekijän aloittaessa valitaan, kuka toimii perehdyttäjänä sillä kertaa. Perehdytys Prismoissa kassaosastolle on kolmepäiväinen ja tämän lisäksi Prismoissa on omat perehdytykset niille, jotka työskentelevät päivittäis- tai käyttötavaraosastolla. Kassaosaston perehdytyksessä tavalli-

sesti aloitetaan toimipaikan ja sen työntekijöiden esittelyllä, käydään läpi työsuhteeseen ja työntekoon liittyviä olennaisia asioita, kuten tauot, poissaolot, leimaukset työpaikalla, työvaatteet ja niiden tilaus ja niin edelleen, jonka jälkeen siirrytään harjoittelemaan kassan käyttöä jo ensimmäisenä perehdytyspäivänä. Toisena ja kolmantena perehdytyspäivänä uusi työntekijä työskentelee myös normaaleissa kassatehtävissä perehdyttäjä mukana seuraten ja opastaen.

S-Marketeissa perehdytys on toteutettu yleensä neljä päivää kestävä, ensimmäinen päivä kassaosaamista ja sen jälkeen järjestyksessä aamu-, väli- ja iltavuorot. Tällä tavalla uusi työntekijä saa kuvan, mitä työtehtäviä mihinkin työvuoroon kuuluu. S-Marketeissa jokainen työntekijä työskentelee kassalla sekä myymälässä, joten perehdytys on hyvin monipuolinen työtehtävien osalta. Perehdytyksen pohjana hyödynnetään vuorokorttia, joka määrittelee kunkin vuoron tärkeimmät työtehtävät, mutta S-Marketeissa ei työskennellä yksin, joten usein palveluvastaavatkin ohjaavat päivän kulkua. Kuten Prismassakin, tauko-, poissaolo- ja leimauskäytännöt, työpaikan pelisäännöt ja muut tärkeät työsuhteeseen liittyvät asiat pyritään käymään läpi ensimmäisenä perehdytyspäivänä. Perehdyttäjinä toimivat esimies tai palveluvastaavat omilla toimialueillaan. (Riikola, haastattelu 16.3.2021.)

Saleissa perehdytys on yleensä kolme tai neljä päivää kestävä, riippuen työntekijän aiemmasta työkokemuksesta. Perehdytys toteutetaan aamu-, väli- ja iltavuoroissa, jotta uusi työntekijä saa näistä kaikista selkeän kuva, mitä missäkin vuorossa kuuluu tehdä. Lisäksi mahdollinen neljäs perehdytyspäivä tehdään yleensä iltavuorossa, jotta kaupan sulkemisen tehtäviin saadaan varmuutta. Perehdytyksen pohjana toimii vuorokortti, joka määrittelee sen, mitä työtehtäviä eri vuoroissa on ja auttaa hahmottamaan, että kaikki kyseiseen työvuoroon määritetyt tehtävät on saatu hoidettua. Saleissa vuorokortin rooli on tärkeä, koska työ on pääasiassa yksintyöskentelyä. Perehdyttäjinä toimii yleensä esimies ja palveluvastaava sekä iltavuorossa mahdollisesti myös kuka tahansa muu työntekijä, joka hallitsee hyvin kaupan iltavuoron tehtävät. Työsuhteeseen ja työntekoon liittyvät muut asiat itse työnopastuksen ohella käydään läpi osittain ensimmäisenä päivänä esimiehen kanssa ja osittain perehdytyksen lomassa muiden päivien aikana. Saleissa kassavirtaa ei ole yhtä paljon kuin Prismoissa ja S-Marketeissa, joten perehdytyksen tukena voidaan käyttää kassaperehdytystä Prismoissa. Kassaperehdytys on kolme päivää kestävä, jonka jälkeen siirrytään vasta oman toimipaikan perehdytykseen. (Riikola, haastattelu 16.3.2021.)

7 UUSI KESKITETTY PEREHDYTYS OSUUSKAUPPA ARINASSA

Kehittämistehtävänä opinnäytetyössä on ollut suunnitella uusi, kaikille Osuuskauppa Arinan market-toimipaikoille yhteinen perehdytysmalli, joka toimii keskitetysti. Suunnittelua varten on perehdytty kirjallisuuteen ja erilaisiin muihin materiaaleihin perehdytykseen liittyen ja luotu tietoperustaa aiheesta niiden pohjalta. Lisäksi työtä varten on haastateltu perehdytyksestä vastaavia HR-ammattilaisia Pirkanmaan Osuuskaupasta sekä Turun Osuuskaupasta, jotta saataisiin vinkkejä ja ideoita, miten keskitettyä perehdytystä lähdettäisiin juuri Arinassa toteuttamaan.

Haastatteluja varten suunniteltiin kysymykset, jotka nähtiin tarpeellisiksi riittävän tiedon kannalta kehittämistehtävääni varten (liite 1). Haastatteluun sopivien henkilöiden yhteystiedot saatiin toimeksiantajalta ja heihin otettiin sähköpostitse yhteyttä. Haastattelut suoritettiin elokuussa 2020 ja alkuperäinen suunnitelma oli, että ne pidettäisiin Microsoft Teams -videopuhelun välityksellä. Pirkanmaan Osuuskaupan yhteyshenkilön kanssa näin tehtiinkin, mutta Turun Osuuskaupan yhteyshenkilön kanssa päädyttiin lopulta suorittamaan haastattelun niin, että kysymykset lähetettiin hänelle viestillä Workchat -sovelluksessa ja hän vastasi viestein sekä ääniviestein.

Haastatteluista saatiin hyvin käsitystä siitä, mitä keskitetty perehdytys tarkoittaa ja mitä se näissä tapauksissa pitää sisällään. Kaikki osuuskaupat toimivat S-ryhmän alla ja market-toimipaikkojen perehdytykset sisältävät hyvin samankaltaisia asioita osuuskaupasta riippumatta, joten kokemukset ja näkökulmat kokeneemmilta henkilöiltä oli tarpeen. Molemmissa haastatteluissa oli selkeää, että keskitetyllä perehdytyksellä tarkoitetaan yritykseen, sen käytäntöihin ja pelisääntöihin sekä työnkuvaan yleisellä tasolla perehdyttämistä tietyn organisaation osan toimesta, jotta jokainen saa saman perehdytyksen sekä samat tiedot ja ohjeistukset työsuhteen aloittamiseksi. Näissä tapauksissa tämä keskitetystä perehdytyksestä vastuussa oleva organisaation osa on henkilöstöhallinto. Lisäksi Pirkanmaan Osuuskaupassa osasta keskitettyä perehdytystä vastaa liiketoiminta, sillä hyllytys-, myynti-, kassa- ja veikkausperehdytys järjestetään myös keskitetysti. Perehdytykset aloitetaan normaalisti kerran viikossa tai kahdessa viikossa, mutta kiireisinä kausina kuten kesällä ja joulusesonkina jopa useammin. Kerralla perehdytykseen osallistuu hyvin vaihteleva määrä uusia työntekijöitä, 10 henkilöstä jopa 50 henkilöön. Tämä riippuu aloittavien työntekijöiden määrästä ja siitä, pidetäänkö perehdytys paikan päällä vai etänä. Pirkanmaan Osuuskaupassa perehdytykset ovat aina paikan päällä tällä hetkellä. Keskitetyn perehdytyksen hyötyinä on koettu perehdytyksen tasalaatuisuus ja työntekijöiden varmuus työntöön aloittamiseen. Myös vastuuta perehdytyksestä

saadaan pois kiireisistä toimipaikoista ja voidaan varmistua, että kaikki työntekijät ovat saaneet tärkeät tiedot yrityksestä, työsuhteesta ja toimintatavoista. Haasteina on koettu perehdytyksen määrä suhteessa rekryointitarpeeseen, toimipaikkojen esimiesten kiinnostus ja luotto hyödyntää keskitettyä perehdytystä sekä perehdytyksen ja työntekijän oppimisen seuranta. (Kaislasalo, haastattelu 3.8.2020; Kuismanen, haastattelu 6.8.2020.)

Käytettävissä olevien resurssien ja nykyisen toteutusaikataulun puitteissa suunniteltu keskitetty perehdytys on vaatinut paljon pohtimista eri vaihtoehtojen kohdalla. Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, eri toimipaikkojen perehdytykset eroavat jonkin verran toisistaan ja näin asia tulee olemaan jatkossakin. Kuitenkin perehdytyksen yhtenäistäminen ja keskittäminen on Arinalla tavoitteena ja siihen tämän seuraavaksi esiteltävän mallin avulla pyritään. Osuuskauppa Arinalle suunnittelemani perehdytysmalli olisi yhteensä 4 päivän mittainen. Keskitetyn perehdytyksen osuus kestää yhden päivän. Seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin perehdytyspäivien sisällöt.

7.1 Ensimmäinen perehdytyspäivä

Uusien työntekijöiden ensimmäinen perehdytyspäivä on se, joka pidetään keskitetysti. Ensimmäisen perehdytyspäivän aikana on tarkoitus käydä läpi yleisiä perusasioita Osuuskauppa Arinasta, S-ryhmästä, osuustoiminnasta, työsuhteesta sekä kaupan alalla työskentelemisestä. Lisäksi perehdytään erilaisiin työtä avustaviin järjestelmiin ja sovelluksiin, joita Osuuskauppa Arinalla on käytössä, kuten Workplace ja Work Chat, Workday ja MobiiliElli.

Keskitetyn perehdytyksen osuus toteutetaan etänä Microsoft Teams-yhteyden kautta tai Oulussa niiden työntekijöiden kanssa, joiden on mahdollista osallistua keskitettyyn perehdytykseen paikan päällä. Arinan pääkonttorilla valitaan perehdyttäjät, jotka toimivat keskitettyjen perehdytyspäivien vetäjinä. Perehdytys toteutetaan niin, että joka toinen viikko aloitetaan perehdytysviikko keskitetyn perehdytyksen lähipäivällä ja joka toinen viikko etäpäivällä. Seuraavina päivinä siirrytään perehdytykseen omiin toimipaikkoihin. Etäpäivään uusi työntekijä voi osallistua esimiehensä kanssa sovittu joko oman toimipaikan tietokoneella tai kotonaan, mikäli se on mahdollista.

Ensimmäinen päivä aloitetaan tervehdyksillä ja esittelyillä, jonka jälkeen siirrytään mallin mukaisesti perehdytysasioihin, jotka käydään läpi järjestyksessä. Näin keskitetyn perehdytyksen yksi tavoitteista toteutuu ja perehdytys saadaan pidettyä hyvänä kokonaisuutena, joka toistuu jokaiselle

uudelle ryhmälle samanlaisena. Päivän aluksi aletaan käymään läpi perehdytysmateriaalia, joka on toteutettu #Arinalainen-perehdytysoppaan pohjalta. Perehdytysoppaan mukaisesti käydään läpi tietoa S-ryhmästä, osuustoiminnasta ja Osuuskauppa Arinasta ja sen strategiasta. Tarkoituksena on tuoda uudelle työntekijälle tarkempi ymmärrys siitä, mihin yritykseen ja organisaatioon hän on tulossa töihin, mitä osuustoiminta merkitsee, mitä hyötyä siitä on ja miten se näkyy työntekijöiden jokapäiväisessä työssä sekä se, miten työskennellä Arinalaisten hyveiden mukaisesti ja tuottaa omalla työllään laadukasta omistajapalvelua.

Seuraavaksi käydään läpi tärkeitä asioita työsuhteesta ja työpaikan pelisäännöistä. Näihin sisältyvät esimerkiksi työajat, tauot, tietoa työvaatteista ja puhelimen käytöstä, luottamuksellisuus ja salassapitovelvollisuus, työntekijän sekä työnantajan velvollisuudet, palkanmaksuun liittyvät asiat, lomamat, poissaolot ja työterveyshuolto. Lisäksi keskustellaan työturvallisuudesta sekä perehdytään S-ryhmän henkilökuntaetuihin ja niiden käyttöön. Tämän jälkeen siirrytään perehtymään asiakaspalvelutaitoihin ja asiakaspalvelun pääkohtiin kassalla sekä myymälässä. Perehdyttäjien tehtävänä on alustaa kassa- ja myymälätyöskentelyn toimintatapoja, jotta keskitetyn perehdytyspäivän jälkeen jokaisen siirtyessä omaan toimipaikkaan on työntekijöillä jo käsitys, miten myymälässä toimitaan ja kohdataan asiakkaita.

Tämän jälkeen jatketaan perehdytysmateriaalin sisällön mukaisesti viestintävälineisiin eli otetaan yhdessä käyttöön ja tutustutaan Workplace-sovellukseen, Work Chattiin, Workday eli PeCu-sovellukseen sekä MobiiliElliin. Perehdyttäjät ohjeistavat työntekijät liittymään oikeisiin ryhmiin Workplacessa, esittelevät Workday-sovelluksen toiminnot ja tutustuttavat MobiiliElliin, jotta jokainen löytää omat tulevat työvuoronsa sekä osaa ilmoittaa vapaatoiveita ja ottaa esimerkiksi lisätyövuoroja vastaan. Nämä sovellukset ovat työntekijöillä päivittäisessä käytössä, joten on tärkeää, että jokainen saa ne toimimaan ja osaa niitä käyttää.

Perehdytykseen kuuluu myös suoritettavaksi ikärajanpassi, Veikkauksen tarvittavat koulutukset pelimyyntiä varten sekä PeCu -järjestelmässä suoritettavat koulutukset PCI-passi, Tietosuoja tutuksi, Tervetuloa Arinaan ja Turvallisuus. Työntekijä suorittaa nämä itsenäisesti ensimmäisen perehdytyspäivän päätteeksi. Yhteensä ensimmäinen perehdytyspäivä on kestoltaan 5 tuntia.

7.2 Toinen perehdytyspäivä

Toisena perehdytyspäivänä uudet työntekijät siirtyvät omiin toimipaikkoihinsa perehdyttäväksi. Päivän alkajaisiksi esimies tai perehdytyksestä vastaava työntekijä esittelee uudelle työntekijälle toimipaikan ja paikalla olevat työkaverit. Toimipaikkaan tutustuttaessa käydään läpi myymälä ja henkilökunnan tilat. Työturvallisuus, josta on keskusteltu jo ensimmäisenä perehdytyspäivänä keskitetysti, sisältyy myös toisen perehdytyspäivän alkuun, jolloin perehdyttäjä tekee turvallisuuskävelyn myymälässä ja esittelee muun muassa kriisiohjeen, välineet ja toimintatavat tulipalon, sähkökatkoksen tai muun uhkaavan tilanteen sattuessa, hätäpoistumistiet, ensiaputarvikkeet ja vartijoiden hälytykset. Turvallisuusasioiden lisäksi ennen varsinaisen työn aloitusta katsotaan, että työntekijällä on tarvittavat työvälineet ja varusteet työn tekoa varten.

Aloituksen jälkeen siirrytään perehtymään myymälätyöskentelyyn, joka pitää sisällään vuorokortin määrittelemät tehtävät. Perehdyttäjä käy läpi vuorokortin ja tavoitteet, esittelee kuormanpurkuun tarvittavan välineistön, kuorman tarkistuksen ja jätehuollon, joiden jälkeen siirrytään tekemään hyllytystyötä. Perehdyttäjä opastaa ensin omalla esimerkillään ja käy läpi hyllytystyön perusasiat, jonka jälkeen seuraa ja antaa palautetta uudelle työntekijälle aktiivisesti tämän työskennellessä. Perehdytykseen sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle on avuksi perehdytyslista. Omat listaukset löytyvät myymälään ja päivittäistavaraosastolle, kassaosastolle sekä Prismojen käyttötavaraosastoille. Lisäksi löytyy listaus myyjän tarvitsemista järjestelmistä ja toimintamalleista.

Toiseen perehdytyspäivään sisältyy kuormanpurkuosaamisen lisäksi kassaosaamiseen perehtyminen. Kuten jo mainittua, perehdyttäjällä ja uudella työntekijällä on apuna perehdytyslista, josta seurataan tässäkin, että kaikki perusasiat kassatyöskentelyssä kassan avaamisesta kassan sulkemiseen tulee käytyä läpi. Kassatyöskentelyssäkin perehdyttäjä näyttää ensin esimerkkiä, jonka jälkeen perehdyttävä tutustuu kassan käyttöön ja alkaa palvelemaan asiakkaita itse, kuitenkin perehdyttäjä koko ajan tukena ja varmistamassa, että kaikki sujuu hyvin.

7.3 Kolmas ja neljäs perehdytyspäivä

Kolmantena ja neljäntenä perehdytyspäivänä jatketaan kassatyöskentelyyn ja myymälätyöskentelyyn perehtymistä ja vahvistetaan osaamista niissä. Riippuen siitä, missä market -toimipaikassa

uusi työntekijä työskentelee, harjoitellaan vielä toimipaikka- ja osastokohtaisia asioita, kuten esimerkiksi Postissa työskentelyä ja kassaosastolla tauottajan tehtäviä. Kolmas ja neljäs perehdytyspäivä ovat yleensä väli- ja iltavuorot. Lisäksi jos näiden jälkeen koetaan tarpeelliseksi, Sale-myy-mälöiden työntekijöille voidaan järjestää vielä yksi perehdytyspäivä lisää kaupan sulkuvuoron tehtävien vahvistamiseksi. Tarkoituksena näissä perehdytyspäivissä on, että perehdyttäjät ja työntekijät toimivat, niin kuin toimisivat normaalissakin työvuorossa, jotta uusi työntekijä ymmärtää, minkälainen on tavallinen työpäivän kulku ja tehtävien jako.

7.4 Tukiryhmä Workplacessa ja perehdytyksen materiaalit

Vaikka itse työhön perehtyminen toteutetaan keskitetysti vain yhtenä päivänä, keskitetyn perehdytyksen osio ei kuitenkaan lopu vielä tähän. Uutena Osuuskauppa Arinan market -toimipaikkojen perehdytykseen tulee myöskin keskitetyn perehdytyksen Workplace-ryhmä uusille työntekijöille sekä erilaisia perehdytysmateriaaleja hyödynnettäväksi sekä perehdytyksen aikana että myöhemmässäkin vaiheessa työsuhdetta.

Workplace-ryhmän tarkoituksena on, että uudet työntekijät pääsevät siellä helposti käsiksi perehdytykseen liittyviin materiaaleihin ja voivat kysyä neuvoa ja apua mihin tahansa perehdytykseen tai työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Uudet työntekijät liittyvät aina keskitetyn perehdytyspäivän aikana tähän ryhmään ja myöhemmin työsuhteen edetessä voivat sieltä halutessaan poistua, jos kokevat, etteivät tarvitse perehdytykseen liittyviä tietoja enää. Kaikki keskitetysti työskentelevät perehdyttäjät ovat ryhmässä, jotta he voivat vastata työntekijöiden kysymyksiin ja auttaa heitä ongelmien ilmetessä oman esimiehen lisäksi. Perehdytyksessä käytetyt materiaalit jaetaan ryhmään, jotta työntekijöiden on helppo palata näihin myöhemmin, mikäli haluaa perehtyä läpikäytyihin asioihin uudemman kerran.

Keskitetyn perehdytyksen myötä on syntynyt siis uusia materiaaleja, joista löytyy erilaisia ohjeistuksia työhön ja työnantajaan liittyen. Aiemmin vuonna 2020 Arinalla käyttöön otettu perehdytysopas market -toimipaikoille on päivitetty nykytilanteeseen sopivaan versioon, joka toimii perehdytyksen työkirjana sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle (liite 2). Tästä perehdytysoppaasta löytyy muun muassa perehdyttämisen muistilista, jonka avulla on helppo seurata, mitä asioita on jo käyty läpi ja mitkä asiat vaativat vielä perehtymistä. Ensimmäisenä perehdytyspäivänä eli keskitetysti järjestetyssä osiossa käytetään myös uutta perehdytysmateriaalia, jota olen ollut mukana

tekemässä yhdessä Arinan keskitetyn perehdytyksen vetäjän kanssa (liite 3). Keskitettyä perehdytystä varten on kuvattu myös kassaperehdytysvideoita, joista löytyy kassatyöskentelyyn ja kassan käyttöön liittyviä toimintoja, joita tarvitaan usein työskennellessä. Työntekijä voi perehtyä näihin videoihin jo ennen kuin hän aloittaa kassaperehdytyksen, mutta lisäksi videoiden tarkoituksena on, että niihin voi palata myöhemminkin, mikäli työssä tulee vastaan joku sellainen toiminto, mihin ei muista ohjeistusta. Nämä videot on voitu toteuttaa osana keskitettyä perehdytystä, sillä Osuuskauppa Arinan market -toimipaikoissa kassajärjestelmä on sama.

8 UUDEN PEREHDYTYSMALLIN KOKEILU JA PALAUTTEET

Osuuskauppa Arinan uutta perehdytysmallia päästiin kokeilemaan käytännössä ensimmäisen keran huhtikuussa 2021. Opinnäytetyön tekijänä ja perehdytysmallin suunnittelijana olin mukana seuraamassa kahta ensimmäistä keskitetyn perehdytyksen päivää, jotta saadaan opinnäytetyöhön vielä käytännön kokemus ja käsitys siitä, miten perehdytysmalli toimii ja onko perehdytyksen sisällössä tai läpiviemisessä vielä jotain huomioitavaa. Näiden kahden perehdytyspäivän jälkeen Arina on jatkanut keskitetyn perehdytyksen toteuttamista suunnitelman mukaisesti eli joka toinen viikko lähipäivänä Oulussa ja joka toinen viikko etäpäivänä Microsoft Teams -viestintäalustalla. Keskitetyn perehdytysosion vetäjiksi valittiin yhteensä viisi Osuuskauppa Arinan työntekijää henkilöstöhallinnon konttorilta ja kolmesta eri market -toimipaikasta. Työsuhteet alkavat aina maanantaisin ja ensimmäinen perehdytyspäivä eli keskitetty osuus on tiistaisin. Näin varmistetaan käyttöön otettavien järjestelmien toimivuus.

Kahden ensimmäisen keskitetyn perehdytyspäivän aikana huomattiin vielä muutamia pieniä asioita esimerkiksi perehdytysmateriaalin sisällössä, joita haluttiin muokata tai korjata. Muuten perehdytykset sujuivat hyvin ja odotusten mukaisesti ja uskonkin, että tästä Arinalla on helppo jatkaa uuden perehdytysmallin toteutusta. Uskon, että tarpeeksi pitkä ja huolellinen suunnitteluprosessi vaikutti siihen, että jo ensimmäisissä käytännön kokeiluissa perehdytyksen sisältö ja toimintatavat olivat hyvin selkeät. Hyvä suunnittelu on tuonut johdonmukaisuutta ja tehokkuutta perehdyttämiseen, eikä epävarmuuksia päässyt ilmenemään (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Voidaan siis todeta työn tietoperustaa ja kehittämistehtävän tuloksia verratessa, että ne ovat yhtenäiset ja hankitun teorian avulla suunnitteluprosessi on onnistunut. Systemaattinen suunnittelu on ollut toimiva tapa, koska Arinan tapauksessa perehdytysmalli on laadittu suurelle joukolle samankaltaisissa tehtävissä työskenteleville jatkuvaan käyttöön.

8.1 Perehdytyksen kehittäminen

Työelämä muuttuu koko ajan ja sen mukana perehdytysprosessit vaativat kehitystä ja muutosta jatkuvasti. Perehdytyksen ylläpito ajankohtaisena, tarpeita vastaavana ja kilpailukykyisenä vaatii järjestelmällistä kehittämistä ja se puolestaan organisaation oppimista aiemmista perehdytyksistä. (Eklund 2018, 132.) Siispä uskonkin, että suunnittelemani perehdytysprosessi on Osuuskauppa

Arinassa tällä hetkellä toimiva, mutta se tulee muuttumaan tai muokkautumaan erilaiseksi koko ajan mitä useammin perehdytyksiä järjestetään ja mitä enemmän kaupan ala ja toimintatavat muuttuvat.

Perehdytysprosessin kehittäminen onnistuu kätevimmin keräämällä säännöllisesti palautetta perehdytyksen osapuolilta eli perehdyttäjiltä ja perehdytettäviltä. On luonnollista, että työntekijän kehittymistä seurataan, mutta myös perehdytysprosessin kehittämiseen kannattaa panostaa ja luoda sitä varten toimintatapa ja suunnitelma, miten palautteenanto toteutetaan. (Eklund 2018, 133.) Tämän opinnäytetyön palauteosiota varten luotiin Google Forms -kyselylomake, jolla selvitettiin uusien työntekijöiden mielipiteitä ja palautteita perehdytyksen toimivuudesta ja sisällöstä. Kyselylomake sisältää 12 kysymystä, jotka liittyvät sekä keskitettyyn perehdytysosioon että myymälässä tapahtuvaan työnopastukseen (liite 4). Arinan perehdyttäjät kokivat palautekyselyn hyvänä vaihtoehtona palautteiden keräämiseen myös tulevaisuuden kannalta, joten samaa kyselylomaketta käytetään jatkossakin, vaikka opinnäytetyö valmistuu. Jokaiselle perehdytykseen osallistuvalla lähetetään linkki kyselylomakkeeseen aina viikko ensimmäisen perehdytyspäivän jälkeen ja perehdyttäjät seuraavat aktiivisesti palautteenantoa ja vievät mahdollisia kehitysehdotuksia eteenpäin.

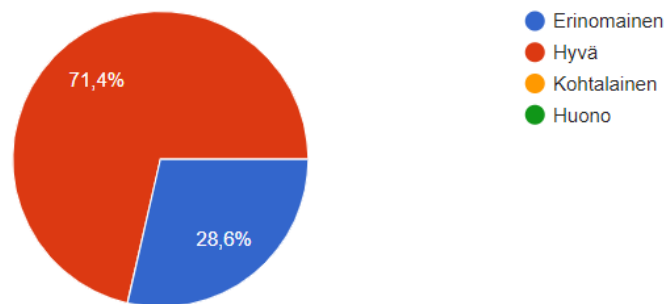
8.2 Palautteet perehdytysmallista

Kahden ensimmäisen perehdytyspäivän seitsemälle osallistujalle lähetettiin Work Chat -viestintäsovelluksessa linkki kyseiseen palautelomakkeeseen perjantaina 16.4.2021. Vastausaikaa annettiin opinnäytetyön aikataulusta johtuen maanantaihin 19.4.2021 asti, mutta tämä ei onneksi muodostunut ongelmaksi ja vastauksia saatiin kaikilta seitsemältä henkilöltä. Lisäksi jälkimmäiseen perehdytyspäivään osallistui kolme muutakin uutta työntekijää, mutta heille kyselylomaketta ei voitu vielä lähettää, sillä heidän työnopastuksensa toimipaikassa oli alkamassa vasta seuraavalla viikolla. Neljä kyselyyn vastanneista aloitti työskentelyn Osuuskauppa Arinan resurssipoolissa eli kiertävien työntekijöiden ryhmässä, kaksi Prismassa ja yksi Salessa. Toimipaikkatieto haluttiin kyselyyn mukaan siksi, että voitaisiin vertailla, onko eri toimipaikoissa aloittaneet työntekijät kokeneet keskitetyn perehdytysosion tai työnopastuksen eri tavalla kuin toiset.

Kyselyyn vastanneista viisi eli 71,4% koki perehdytyksen kokonaisuutena hyväksi, kaksi eli 28,6% erinomaiseksi. Kenenkään vastaajan mielestä perehdytys ei ollut kohtalainen tai huono, joten voidaan todeta, että uusi perehdytysmalli on ollut toimiva ainakin tämän otannan perusteella (katso kuvio 4).

3. Millainen perehdytyksen kokonaisuus oli mielestäsi?

7 vastausta

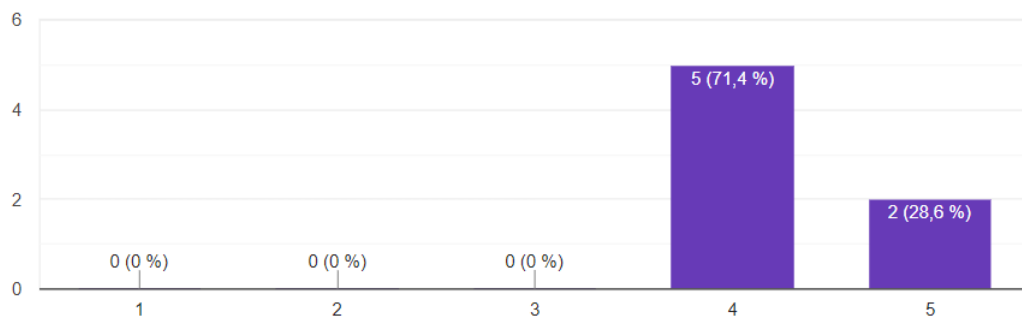


KUVIO 4. Perehdytyksen kokonaisuus.

Ensimmäiselle perehdytyspäivälle eli keskitetylle osiolla viisi vastaajaa on antanut arvosanaksi 4 asteikolla 1–5 ja kaksi vastaajaa arvosanan 5 (katso kuvio 5). Tässä kysymyksessä prosentuaaliset lukemat ovat siis samat kuin edellisessä. Samat henkilöt, jotka olivat kokeneet perehdytyksen kokonaisuutena erinomaiseksi, olivat sitä mieltä, että myös keskitetty perehdytysosio oli parhaimman arvosanan arvoinen.

4. Minkä arvosanan antaisit ensimmäiselle perehdytyspäivälle eli keskitetyn perehdytyksen osiolle? (1=huonoin, 5=paras)

7 vastausta

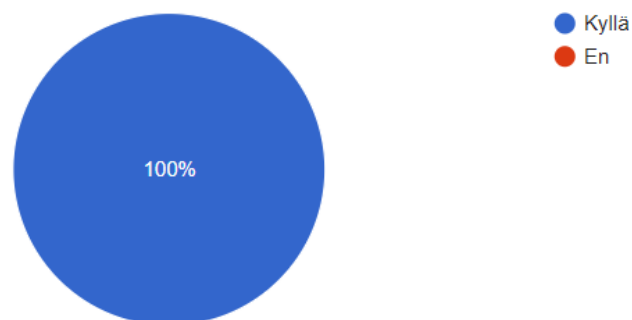


KUVIO 5. Keskitetyn perehdytyspäivän kokonaisarvosana.

Vaikka kaikki eivät olleet aiemmassa kysymyksessä sitä mieltä, että ensimmäisen perehdytyspäivän kokonaisarvosana olisi paras mahdollinen, jokainen seitsemästä vastaajasta oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että ensimmäisen päivän aikana saatu perehdytys yleisistä käytännön asioista oli tarpeeksi kattava sekä perehdytysmateriaalia ja -asiaa oli ensimmäisenä päivänä sopiva määrä (kuvio 6 & kuvio 7.). Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää, ovatko uudet työntekijät kokeneet saaneensa hyvät lähtökohdat työsuhteeseen ja työskentelyyn keskitetystä perehdytyksestä, mikä olisi tietysti tarkoituksena. Myöskin perehdytyksen sisällön määrä vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka paljon uudet työntekijät hyötyvät keskitetystä perehdytysosioista. Toiset pystyvät sisäistämään paljonkin tietoa nopealla aikataululla ja ovat innoissaan siitä, että pääsevät nopeasti kiinni uuteen työpaikkaan ja työtehtäviin. Toiset taas tarvitsevat aikaa ja rauhaa perusasioiden harjoitteluun, eivätkä välttämättä muista ensimmäisistä työpäivistä vielä paljoakaan. (Eklund 2018, 146.) Perehdyttäjän ja perehdytysmallin suunnittelijan näkökulmasta nämä asiat ovat ehdottomasti tärkeitä ottaa huomioon, sillä jos esimerkiksi useimmat kokisivat, että asiaa ensimmäisen perehdytyspäivän aikana on aivan liikaa, jotain muutosta olisi tehtävä. Keskitetyssä perehdytysosiossa läpikäytyt asiat ovat kuitenkin tärkeitä alkavan työsuhteen kannalta. Kyselyn perusteella sisältöön tai perehdytyksen kulkuun ei ainakaan toistaiseksi ole siis tulossa muutoksia, koska se on hyväksi koettu.

5. Saitko mielestäsi tarpeeksi kattavan perehdytyksen yleisistä käytännön asioista?

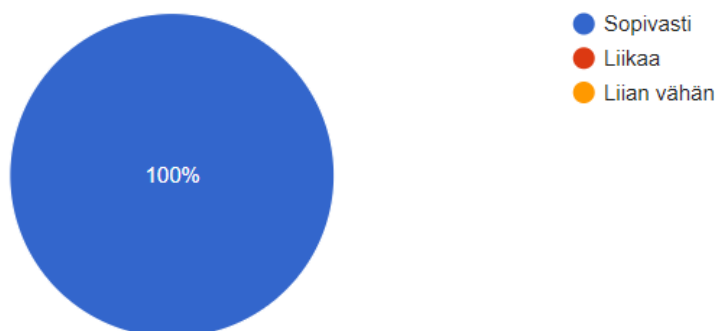
7 vastausta



KUVIO 6. Ensimmäisen perehdytyspäivän sisällön kattavuus.

7. Oliko perehdytysmateriaalia ja asiaa ensimmäisenä perehdytyspäivänä mielestäsi:

7 vastausta



KUVIO 7. Perehdytysmateriaalin ja läpikäytyjen asioiden määrä.

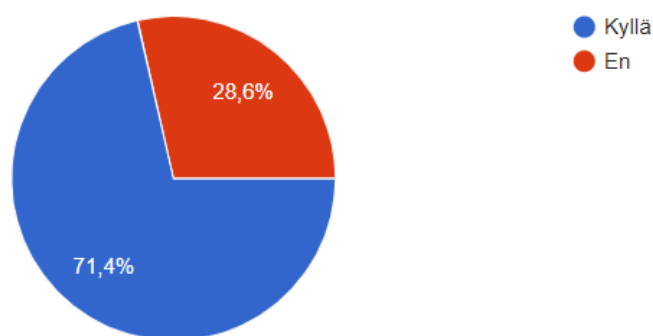
Seuraavaan kysymykseen vastaajat saivat kertoa omin sanoin siitä, miten kokivat perehdyttäjän tavan esittää ja kertoa perehdytyksessä läpikäytävät asiat sekä oliko ulosanti ja materiaali selkeää. Vastaukset olivat jälleen yksimielisiä siitä, että sekä esitystapa ja materiaali olivat selkeitä. Koska keskitetyssä perehdytyksessä on neljä henkilöä, jotka toimivat vuorotellen perehdyttäjinä, kyselyn alussa kysytään myös päivämäärää, jolloin vastaaja on osallistunut ensimmäiseen perehdytyspäivään. Näin kyselyn avulla voidaan selvittää, kuka perehdyttäjistä on ollut kyseessä, mikäli esitystavasta tai ulosannista tulisi kehittävää palautetta. Nämä kysymykset ovat palautekyselyssä perehdyttäjien toiveesta, jotta he voisivat kehittää omaa toimintaansa.

Myös kyselylomakkeen yhdeksäs kysymys oli avoin kysymys, johon vastattiin omin sanoin oman kokemuksen mukaan. Kysymyksellä haluttiin selvittää, olisivatko perehdytettävät toivoneet ensimmäiseen perehdytyspäivään enemmän toiminnallisuutta ja jos olisivat, niin minkälaista. Toiminnallisuudella tarkoitetaan sitä, että työskennellään tai perehdytään aiheena olevaan asiaan muutenkin kuin puhumalla tai kirjoittamalla (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 111). Toiminnallisia menetelmiä on tarjolla hyvin monenlaisia, kuten opinnäytetyön osiossa 5 on esitelty. Esimerkkeinä voitaisiin mainita erilaiset pelit ja toiminnalliset tehtävät asioiden opetteluksi tai kertaamiseksi. Kyselyyn vastanneista viisi oli sitä mieltä, ettei ensimmäiseen perehdytyspäivään tarvita mitään toiminnallisuuksia enempää kuin nytkään. Kaksi näistä viidestä oli ilmaissut asian vielä niin, että heidän mielestään oli hyvä, että yleisiä käytännön asioita käytiin vain suullisesti perehdytysmateriaalin avulla läpi. Loput kaksi vastaajista olisivat toivoneet, että keskitetyn perehdytyksen päivänä olisi käyty enemmän läpi käytännön asioita kaupassa työskentelystä.

Kysymykset 10 ja 11 koskivat työnopastusta eli toimipaikassa tapahtunutta kassa- ja myymälätyöskentelyn perehdytystä. Kysymyksessä 10 kysyttiin, oliko työnopastus perehdytettävien mielestä tarpeeksi kattava. Viisi henkilöä eli 71,4% vastanneista olivat saaneet mielestään tarpeeksi kattavan kassa- ja myymälätyöskentelyn perehdytyksen, kun puolestaan kaksi eli 28,6% eivät olleet samaa mieltä (katso kuvio 8). Kysymys 11 oli jatkokysymys edeltävälle kysymykselle eli mikäli vastaaja ei ollut saanut tarpeeksi kattavaa työnopastusta, hän pystyi kertomaan, mitä asioita haluaisi lisättävän kaupan perehdytykseen tai mihin asioihin hän tarvitsisi vielä lisää perehdytystä. Nämä kaksi vastaajaa, jotka eivät kokeneet työnopastusta tarpeeksi kattavana, eivät olleet saaneet kuormanpurkuun minkäänlaista opastusta eikä siihen liittyviä tehtäviä käyty heidän perehdytyksessään läpi ollenkaan. Molemmat näistä vastaajista olivat antaneet perehdytyksen kokonaisuudelle arvosanaksi hyvä ja ensimmäiselle perehdytyspäivälle 4. Parantamisen varaa siis on ja kuormanpurkuun liittyvän perehdytyksen puutteellisuus on mahdollisesti vaikuttanut juuri kokonaiskuvaan perehdytyksestä. Tällaisissa tilanteissa on hyvä, että vastauksista näkee toimipaikan, joissa henkilö työskentelee. Tässäkin tapauksessa molempien vastaajien toimipaikka on sama ja näin perehdytystä on mahdollista kehittää tulevaisuutta varten epäkohtia huomatessa.

10. Saitko mielestäsi tarpeeksi kattavan työnopastuksen eli perehdytyksen kassa- ja myymälätyöskentelyyn?

7 vastausta



KUVIO 8. Työnopastuksen kattavuus.

Viimeinen kysymys oli avoimen palautteen laatikko, johon vastaajat saivat kertoa vielä yleisesti kokemuksiaan ja ajatuksiaan perehdytyksestä. Kaksi vastaajaa ei ollut vastannut tähän kysymykseen ollenkaan. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys oli ollut muuten juuri sopiva, mutta tunsivat, että jotain jäi puuttumaan. Tällä jonkun asian puuttumisella he kokivat tarkoittavansa jo kysymyksen 9 vastauksissa esille tullutta kaupassa työskentelyn käytännön asioiden perehdytystä

jo ensimmäisen perehdytyspäivän aikana. Seuraavat kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys oli ollut hyvä ja he olivat saaneet paljon tietoa ja oppia perehdytyspäivien aikana. He olisivat toivoneet kuitenkin, että kassan käyttöä olisi harjoiteltu etukäteen harjoitusasiakkailla, jotta toiminnot jäisivät paremmin mieleen ja oikeassa asiakaspalvelutilanteessa ei tarvitsisi jännittää niin paljon. Lisäksi he olisivat toivoneet perehdytykseen aamuvuoroa ihan alusta asti, jotta olisivat nähneet aamuvuoron rutiinit ja kaupan avauksen. Kuitenkin kokonaisuudessaan he kertoivat olevansa tyytyväisiä perehdytykseen ja lisäsivät, että kaikki uudet työkaverit ovat olleet mukavia ja avuliaita. Viimeinen eli seitsemäs vastaaja oli ehtinyt aloittaa perehdytyksen jo omassa toimipaikassaan aiemmin, josta hänet ohjattiin vielä keskitetyn perehdytyksen päivään. Hän koki, että perehdytyspäivästä ei ollut hänelle kovin paljon hyötyä, koska lähes kaikki läpikäytyt asiat olivat hänelle jo tuttuja. Vastaaja kuitenkin lisäsi, että mikäli hän ei olisi ehtinyt käydä jo koko perehdytystä, vaan olisi tullut keskitettyyn perehdytyspäivään ensimmäisenä, niin kuin tarkoitus olisi, päivä olisi varmasti ollut todella hyödyllinen.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pääasiassa uusi perehdytysmalli on koettu hyväksi ja se on ollut toimeksiantajalle hyödyllinen ja tarpeeseen kehitetty. Kuitenkin uuden prosessin alkumetreillä parannettavaakin vielä on. Palautteista on otettu oppia ja esille nousseita ongelmakohtia on lähdetty työstämään heti. Toimipaikkojen esimiehiä on ohjeistettu lisää perehdytyksen kulusta, jotta kaikki olisivat varmasti tietoisia siitä, että keskitetty perehdytyspäivä on jokaisella uudella työntekijällä ensimmäinen työpäivä Osuuskauppa Arinassa. Vasta tämän jälkeen siirrytään toimipaikkaan harjoittelemaan kassa- ja myymälätyöskentelyä. Näin uuden perehdytysmallin idea ja hyödyt toteutuvat. Lisäksi opinnäytetyön osiossa 7.4 mainitut kassaperehdytysvideot esitellään jatkossa ensimmäisenä perehdytyspäivänä, jotta työntekijät tietävät mistä ne löytyvät ja voivat valmistautua kassatyöskentelyyn jo etukäteen niiden avulla. Muut lomakkeen myötä tulleet palautteet on myös huomioitu ja niiden työstäminen jatkuu Arinalla.

Perehdyttävälle pitää antaa mahdollisuus kertoa oma kokemuksensa ja palautteensa siitä, mikälaisena hän on kokenut perehdytyksen, mikä toimi ja mikä ei toiminut sekä mitä voitaisiin jatkossa tehdä paremmin. Palaute on arvokasta, kun halutaan kehittää organisaation toimintaa, koska sen avulla voidaan tunnistaa perehdytysprosessin sekä muidenkin toimintatapojen kehittämistarpeet. Organisaation vastuulla on myös auttaa perehdyttävää palautteen muotoilussa esimerkiksi valmiin kyselylomakkeen pohjalta. (Eklund 2018, 125.) Palautteenanto ja -saanti toteutui suunnittelemani kyselylomakkeella hyvin. Palautekyselyssä oli valmiit kysymykset ja osassa kysymyksistä valmiit vastausvaihtoehdot, joiden avulla työntekijän oli helppo vastata ja ilmaista mielipiteensä perehdytyksestä. Kyselyn anonyymillä toteutuksella oli ja on todennäköisesti tulevaisuudessakin positiivinen vaikutus vastauksiin siinä mielessä, että usein ihmiset uskaltavat helpommin antaa palautetta, kun se tehdään nimettömästi. Myös kyselylomakkeen linkin jakaminen eteenpäin suoraan vastaanottajalle toimi paremmin, kuin esimerkiksi yleisesti jakaminen Workplace -ryhmään. Vastausprosentti on todennäköisesti suurempi, kun vastaanottaja saa viestin ja linkin kyselyyn yksityisesti. Ainakin tässä tapauksessa vastausprosentti oli 100%, sillä jokainen kyselylinkin saaneista vastasivat siihen pyydettyyn määräaikaan mennessä.

Opinnäytetyön kappaleessa 5 tutustuttiin erilaisiin perehdytysmalleihin, joista yksi oli malliperehdyttäminen. Kuten mainittua, malliperehdyttämisellä tarkoitetaan keskitetysti toteutettua perehdy-

tystä ja hyvin pitkälti esitellyt ominaispiirteet käyvät ilmi myös uudessa Osuuskauppa Arinan keskitetyn perehdytyksen mallissa. Arinassa henkilöstöhallinto on ottanut vastuun yleisperehdyttämisestä ja perehdytyksen materiaalien tuottamisesta, jotka toimivat mallipohjana perehdytykselle. Hyvinä puolina perehdytysmallissa mainitaan juuri sen tärkein tarkoitus eli perehdytyksen yhtenäistämisen ja tasalaatuisuus. Tämä voidaan allekirjoittaa myös Osuuskauppa Arinan perehdyttämisessä, sillä hyvin suunniteltujen materiaalien ja perehdytyspäivien etenemisen ansiosta perehdytys on aiempaa yhtenäisempi ja toistuu kerrasta toiseen samankaltaisena. Jokaisella perehdyttäjällä on tietysti oma tapansa toimia ja kertoa läpikäytävistä asioista, mutta keskitetyn perehdytyksen päivänä sisältö on aina sama ja myymälöissä hieman vaihteleva toimipaikasta riippuen. Kuitenkin kassajärjestelmä ja sen toiminnot sekä myymälän tehtävät ovat pääasiassa hyvin samanlaisia joka paikassa.

Keskitetyn perehdytyksen huonoiksi puoliksi on mainittu yleisperehdytyksen ja työnopastuksen erkaantuminen toisistaan sekä organisaatiotasoinen perehdyttäminen (Kupias & Peltola 2009, 38–39). Arinalla yleisperehdytys linkittyy vahvasti työnopastukseen ja ensimmäinen perehdytyspäivä valmistaa uutta työntekijää jatkamaan perehdytystä toimipaikassa sekä aloittamaan työskentelyn itsenäisesti. Perehdyttäjät tai perehdytettävät eivät ole kertomansa mukaan kokeneet yleisperehdytyksen ja työnopastuksen olevan erillään toisistaan. Organisaatiotasoinen perehdyttäminen kyllä tässä tilanteessa pitää paikkansa, koska keskitetty perehdytyspäivä on hyvin organisaatiotasoinen. Arinan tapauksessa tämä ei kuitenkaan ole huono asia, sillä jokaisen Arinalla työskentelevän työntekijän on hyvä tietää, missä yrityksessä he työskentelevät, mitkä arvot ja periaatteet ohjaavat jokapäiväistä toimintaa ja mitä ohjeita ja linjauksia organisaatiossa on. Toimintatapoja ja ohjeistuksia noudatetaan kaikissa toimipaikoissa ja ne ovat hyvin yhtenäiset, koska tulevat juuri organisaatiotasolta.

Kokonaisuudessaan uusi keskitetty perehdytys on siis ollut hyvä ratkaisu Osuuskauppa Arinan perehdytyksen kehittämiseen ja perehdytysmallin luomat ennakkoluulot sen huonoista puolista voitiin kumota, sillä niillä ei ollut huonoa vaikutusta Arinan perehdytykseen. Palautteet uudesta perehdytysmallista olivat uusilta työntekijöiltä pääasiassa positiivisia ja myös toimeksiantaja on ilmaissut olevansa tyytyväinen lopputulokseen. Työn tietoperusta ja kehittämistyön tuotos ja tulokset tukevat toisiaan ja voidaankin tehdä päätelmä, että työ on ollut onnistunut ja tarkoituksenmukainen.

9.1 Perehdytyksen tulevaisuuden näkymät

Keskitetty perehdytys on täysin uusi toimintamalli Osuuskauppa Arinassa, mutta sen sekä hyviä että huonoja puolia on täytynyt pohtia jo suunnitteluvaiheessa sekä perehdytyksen alkutaipaleella. Tässä luvussa käsitellään keskitetyn perehdytyksen mahdollisuuksia sekä haasteita ja sitä, miten ne vaikuttavat Arinan toimintaan ja perehdytyksen sujuvuuteen tulevaisuudessa. Mahdollisuuksia perehdytyksen kehittämiseen on monia ja esittelen seuraavaksi omia ideoitani, mitä perehdytyksen muokkaamiseksi voitaisiin jatkossa tehdä. Haasteita voi myös olla edessä uuden perehdytysmallin kanssa, mutta niiden pohtiminen ainakin jonkin verran vähentää riskiä epäonnistua.

9.1.1 Mahdollisuudet

Keskitetty perehdytys tuo uudenlaisia mahdollisuuksia perehdytyksen toteuttamiseen Osuuskauppa Arinassa. Selvää on se, että keskitetty perehdytys tuo alkuperehdytykseen yhtenäisyyttä, järjestelmällisyyttä sekä selkeälinjaista opastusta, joka toistuu kaikille samanlaisena.

Tulevaisuudessa Osuuskauppa Arinassa voitaisiin vielä kehittää keskitettyä perehdytystä mahdollisuuksien mukaan. Tässä vaiheessa, vasta keskitetyn perehdytyksen alkumetreillä, kaikkia ideoita ei pystytty toteuttamaan, mutta esimerkiksi kassajärjestelmän käyttöön perehdyttäminen olisi teoriassa mahdollista toteuttaa keskitetysti. Mikäli tulevaisuudessa Arina pystyisi järjestämään perehdytystä varten oman tilan, johon tulisi kassakoneita ja -linjastoja, voitaisiin kassatyöskentelyä harjoitella myös keskitetysti ja rauhassa yhdessä perehdyttäjien ja muiden perehdytettävien kanssa. Lisäksi hyllytystä ja veikkausosaamista voisi myös perehdyttää keskitetysti, kuten tekemäni haastattelun perusteella ilmeni Pirkanmaan Osuuskaupan toimesta. Kuitenkin näissä suunnitelmissa tulee vastaan myös haasteita, kuten maantieteellinen laajuus, jota käyn läpi seuraavassa osiossa.

Tällä hetkellä käytössä olevaan keskitettyyn perehdytyspäivään voitaisiin lisätä toiminnallisuuksia esimerkiksi erilaisten pelien tai tehtävien muodossa. Toiminnallisuus toisi monipuolisuutta perehdytyspäivään ja pitäisi perehdytettävät aktiivisesti mukana perehdytyksessä. Tämän hetken toimintamallissa vaarana on se, että perehdytettävät voivat väsyä tai kyllästyä kuuntelemaan ja lukemaan informaatiota ja siten osa perehdytyksestä mennä hukkaan. Suunnitteluvaiheessa oli kuitenkin pääasia, että perehdytys saadaan kokonaisuutena ja sisällöllisesti järkeväksi. Vasta myöhemässä vaiheessa, kun perusasiat ovat kunnossa ja perehdytys toimii niin kuin tarkoitus on, tulee

aika miettiä uusia kehittämisideoita. Palautteiden perusteella tähän asti uudet työntekijät eivät ainakaan ole kaivanneet toiminnallisuutta ensimmäiseen perehdytyspäivään, mutta jatkuvasti kerätävien palautteiden myötä tilanne voi muuttua.

Perehdytyksen ja työn aloituksen seurantakeskustelu voisi olla myös mahdollisuus kehittää ja jatkaa keskitetysti toimivaa perehdytystä. Keskitetty seurantakeskustelu toteutettaisiin samalle ryhmälle, joka on ollut keskitetyn perehdytyksen päivänä eli aina samalla viikolla perehdytyksensä aloittaneelle ryhmälle. Seurantakeskustelu pidettäisiin esimerkiksi neljä viikkoa ensimmäisen perehdytyspäivän jälkeen eli uusi työntekijä olisi ehtinyt työskennellä itsenäisesti kolmen viikon ajan. Myös seurantakeskustelut voisi toteuttaa etänä Teams -yhteyden välityksellä tai paikan päällä keskitetyn perehdytyksen tiloissa. Keskustelun pitäisivät samat henkilöt, jotka vetävät keskitetyn perehdytyksen osion perehdytysviikollakin. Seurantakeskustelun tarkoituksena olisi kuulla uusien työntekijöiden kuulumisia ja mielteitä perehdytyksestä ja ensimmäisistä työpäivistä, jakaa onnistumisia ja hyviä vinkkejä oppimiseen jatkon kannalta, keskustella omistajakohtaamisista ja selvittää, mitä sellaisia asioita työntekijöillä on, joihin he tarvitsisivat vielä mahdollisesti lisää perehdytystä tai tukea. Myös palautetta työhön tai perehdytykseen liittyvistä asioista olisi mahdollista antaa.

Keskitettyä perehdytystä on tulevaisuudessa mahdollisuus laajentaa market -toimipaikkojen ulkopuolellekin muille toimialoille. Matkailu- ja ravintola-alan toimipaikat, liikennemyymälät, tavaratalot, erikoisliikkeet ja Omistajapalvelu ja S-Pankkipisteet voisivat myös hyödyntää osittain keskitettyä perehdytystä, mikäli materiaaleja muokattaisiin näihinkin sopivaksi tai kehitettäisiin kokonaan uusia heille sopivia perehdytysmateriaaleja. Market -toimipaikat eli kaupan ala on kuitenkin suurin ja eniten työllistävä toimiala Osuuskauppa Arinalla, joten tällä hetkellä keskitetty perehdytys niiden osalta on etusijalla. Kun toiminta market -toimipaikkojen perehdytyksessä on rutiininomaista ja vielä nykyistä varmempaa, kehitys on varmasti mahdollista muillakin toimialoilla.

9.1.2 Haasteet

Haasteita keskitettyyn perehdytykseen liittyy myös. Yhtenä haasteena keskitetyssä perehdytyksessä on se, että malli on uusi toimintatapa Arinassa ja sen suunnittelu ja toteutus vaatii uudenlaisia resursseja sekä kokeiluja, jotka eivät välttämättä mene suunnitellun mukaisesti. Myös keskitetyn perehdytyksen kehittäminen jatkossa voi olla haaste, sillä ei ole täysin varmaa, onko sitä mahdollista kehittää juuri Arinan alueella nykyistä enempää. Täysin keskitetysti perehdytystä on mielestäni

kuitenkin mahdotonta järjestää tulevaisuudessakaan. Jokainen Osuuskauppa Arinan toimipaikka on erilainen ja tällöin perehdytys vaatii sen, että jokainen työntekijä on perehtymässä juuri omassa toimipaikassaan. Vaikka asiakaspalvelu, kassajärjestelmän käyttö ja hyllytys olisi samanlaista joka paikassa, työkaverit ja -ympäristö, toimintatavat, työtehtäviin ja turvallisuuden liittyvät asiat ja väli- neet ovat erilaisia, eri paikoissa ja niin edelleen. Tällöin on tärkeää, että uusi työntekijä on pereh- tymässä työntekoon siellä, missä töitä tulee tekemään jatkossa.

Suuri haaste keskitetyn perehdytyksen suunnittelussa oli Osuuskauppa Arinan maantieteellisesti hyvin laaja alue. Arinan toimipaikat sijoittuvat laajasti Pohjois-Suomen alueelle. Eteläisin toimi- paikka sijaitsee Pyhäjoella ja pohjoisin Inarissa, matka näiden toimipaikkojen välillä on noin 644 kilometriä (Google Maps, 2020). Järkevien vaihtoehtojen löytäminen keskitetyn perehdytyksen to- teuttamiseksi näin laajalla alueella on haastanut, sillä aluksi ajattelin, että perehdytys ja kontakti ihmisten välillä kasvotusten olisi ollut parempi vaihtoehto. Kuitenkin nykypäivänä toimivat etäyhtey- det mahdollistavat perehdytyksen varmasti myös Microsoft Teams -yhteyden välityksellä yhtä hyvin ja kokemukset muiden osuuskauppojen perehdytyksistä vahvistivat tätä ajatusta. Lähipäivien muo- dossa perehdytys olisikin kaikille työntekijöille hyvin haastavaa tai jopa turhaa toteuttaa, sillä väli- matkat toimipaikkojen välillä ovat niin suuret ja kuljetus esimerkiksi Inarista Ouluun tai edes Rova- niemelle ei olisi kannattavaa. Työnantajan ei olisi järkevää lähteä tällaista kustantamaan ja tuskin monikaan työntekijä haluaisi kuljetuksia itsekkään maksaa. Siispä perehdytys järjestetään joka toi- nen viikko etänä ja joka toinen viikko paikan päällä perehdytykseen varatuissa tiloissa Oulussa.

Koska Arinan toimialue on maantieteellisesti laaja ja perehdytystä toteutetaan osittain Microsoft Teams -videon välityksellä, voi tekniset ongelmatkin tuoda omat haasteensa perehdytykseen. Vaikka laitteita ja perehdytyksen kulkua on kokeiltu etukäteen ennen kuin perehdytys järjestetään ensimmäisen kerran videoyhteydellä, ei koskaan voida olla varmoja, toimivatko ne juuri silloin kuin pitäisi. On mahdollista, että nettiyhteys ei toimi tai videokuva pätkii, äännet eivät kuulu, materiaalit eivät lataudu ja niin edelleen. Tilanteita, joissa tekniset ongelmat ilmenevät voi olla monia ja niihin onkin syytä varautua.

10 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittämistehtävän tuotoksena luoda Osuuskauppa Arinalle uusi perehdytysmalli, joka toimii osittain keskitetysti. Tarkoituksena oli perehdytysmallin lisäksi saada käytännön kokemus siitä, miten uusi perehdytys toimii ja mitä mieltä uudet työntekijät perehdytyksestä ovat. Sain kirjallisuuden ja muiden lähteiden avulla hyvin teoriatietoa perehdytyksestä ja prosessin etenemisestä sekä erilaisista perehdytysmalleista. Haastattelujen avulla sain lisäkäsitystä keskitetyn perehdytyksen toimintamalleista eri osuuskaupoissa ja yhdistämällä näitä kokemuksia sekä omia ja toimeksiantajan ideoita, sain kehitettyä uuden prosessin perehdyttämisen toteuttamiseksi. Perehdyttämisen tueksi kehitettiin monenlaisia uusia materiaaleja ja niiden suunnitteluun ja toteutukseen oli myös mielenkiintoista osallistua. Opinnäytetyöprosessin viimeisenä vaiheena oli perehdytysten aloittaminen ja seuranta Arinassa sekä palautteiden kerääminen uusilta työntekijöiltä.

Aloitin opinnäytetyöprosessin toukokuussa 2020 ja alkuperäinen tavoiteaika sen valmistumiseen oli lokakuun 2020 loppuun mennessä. Tässä ajassa ei kuitenkaan pysytty monista eri syistä johtuen. Perehdytysmalli oli minulla kuitenkin loppuvuonna 2020 jo pieniä muutoksia vaille valmis, mutta tämän jälkeen olin vielä mukana tekemässä perehdytysmateriaaleja. En myöskään halunnut luopua aikeistani arvioida perehdytysmallin käytännön kokeilua, joten odotin toimeksiantajan lupaa siihen ja tämän jälkeen keräsin palautteita perehdytykseen osallistuneilta. Uuden perehdytysmallin käyttöönotto Osuuskauppa Arinan kokoisessa yrityksessä on ymmärrettävästi iso ja aikaa vievä prosessi, joten osasin varautua siihen, ettei alkuperäinen aikataulu välttämättä ole pitävä. Minulle aikataulua tärkeämpää oli saada työstä kunnollinen ja ehyt kokonaisuus, joka on toteutettu alkupe-
räisen suunnitelman mukaisesti.

Opinnäytetyön alkuvaiheilla pelkäsin, etten löydä tarpeeksi sopivaa kirjallisuutta teoriaosuuteen ja erityisesti keskitetystä perehdytyksestä oli haastavaa löytää materiaalia. Lopulta löysin mielestäni kuitenkin hyviä eri lähteitä ja teoriaosuudesta tuli kokonaisuutena tarpeeksi laaja ja selkeä, joten päätin, että haluan pitää sen erillään itse perehdytysmallista. Vetoketjumainen yhteensovittaminen teoreettisen viitekehyksen ja perehdytysmallin välillä olisi ollut mahdollista, mutta koin näiden erillään pitämisen itselleni paremmaksi vaihtoehdoksi.

Samalla kun keräsin teorian tietoa perehdytyksestä ja pidin haastattelut keskitettyyn perehdytykseen liittyen saamieni yhteyshenkilöiden kanssa, suunnittelin jo perehdytysmallin sisältöä ja toteutusta. Pidimme toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa palaverieita, joissa kävimme läpi siihen asti tulleita ideoita ja ajatuksiani perehdytyksestä sekä toimeksiantajan toiveita ja rajoituksia sen sisällöstä ja kulusta. Lokakuun 2020 lopussa sain perehdytysmallin valmiiksi, mutta pieniä muutoksia tämänkin jälkeen suunnitelmaan ja prosessin kulkuun on vielä tullut. Pääasiassa sisältö on kuitenkin pysynyt samanlaisena ja sen mukaan valmisteluja perehdytyksen aloittamiseen lähdettiin tekemään.

Tammikuussa 2021 aloitin perehdytysmateriaalien suunnittelun, joihin kuuluivat perehdytysmateriaali keskitettyyn perehdytyspäivään sekä kassaperehdytysvideot ja niiden käsikirjoitukset. Lisäksi kävin muita toimeksiantajan tekemiä perehdytysmateriaaleja läpi, jotta varmistuin, että ne sisältävät suunnitellut asiat, kuten perehdytyksen tarkistuslistat. Keskitetyn perehdytyspäivän materiaalin tekemisessä apuna minulla oli yksi perehdyttäjistä ja käytin materiaalin pohjana #Arinalainen -perehdytysopasta. Kassaperehdytysvideoissa tukenani toimi perehdyttäjä sekä Arinan markkinointitiimin työntekijä. Kun materiaalit olivat valmiit ja käytännön asiat perehdytystä varten kunnossa, uusi perehdytysmalli esiteltiin Osuuskauppa Arinan toimipaikkojen esimiehille ja tämän jälkeen huhtikuun alussa perehdytys voitiin aloittaa.

Mielestäni opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja innostava toteuttaa, sillä aihe kiinnosti minua ja toimeksiantaja antoi tarpeeksi ohjeistusta työn tekemiseen, mutta kuitenkin vapaat kädet ideoida ja toimia prosessin hyväksi. Uusi perehdytysmalli tuli heille tarpeeseen ja on ollut hienoa nähdä, kuinka oman työn tulos on käytännön toteutuksessa ja uudesta toimintatavasta on pidetty. Koen myös, että hankkimani teoriapohja tuki hyvin prosessin toteuttamista ja monet käsittelemäni asiat toteutuivat kehitystyössä. Hyvän perehdytyksen tunnuspiirteet täyttyvät, suunnittelu oli onnistunut ja tavoitteisiin on päästy. Lisäksi erilaisia perehdytysmalleja ja tapoja on pohdittu paljon, ja niistä juuri toimeksiantajalle hyödyllisimmät valikoituivat käyttöön. Vaikka pääasiassa perehdytysmalli on suunniteltu systemaattisesti ja toimii malliperehdyttämisen piirteiden mukaisesti, siitä löytyy ehdottomasti myös muiden perehdytysmallien piirteitä. Työnopastusta toteutetaan vierihoitoperehdyttämisen avulla ja dialogia käydään perehdyttäjän kanssa koko ajan. Myös laatuperehdyttämisen tunnusmerkkejä löytyy, sillä keskitetyn perehdytysosion vetäjät keräävät palautteita ja kehittävät niiden perusteella perehdytystä laadukkaammaksi koko ajan.

Kokonaisuutena opinnäytetyötä tarkastellessa olen tyytyväinen sekä itse prosessiin, että sen tuloksena syntyneeseen perehdytysmalliin. Työni on ollut toimeksiantajalle hyödyllinen ja se on tullut

heti käytännön toteutukseen, joten en ole missään vaiheessa kokenut, että tekemäni työ olisi ollut turhaa. Myös uudet työntekijät ovat pitäneet uudesta perehdytysmallista ja tunteneet saaneensa riittävän, hyvän tai jopa erinomaisen perehdytyksen ja valmiudet aloittaa itsenäisen työskentelyn Osuuskauppa Arinassa. Perehdytysprosessi on tästä eteenpäinkin toimeksiantajalla jatkuvasti muokattavissa ja mielestäni sain koostettua myös varteenotettavia kehitysehdotuksia heille tulevaisuutta varten.

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys oli ”Miten kehittää Osuuskauppa Arinalle toimiva keskitetty perehdytysmalli?”. Kehittämistyön ja tutkimuksen tulosten eli perehdytysmallin kokeilun ja palautteiden perusteella voidaan todeta, että tutkimuskysymykseen saatiin vastaus ja prosessi on ollut kaiken työn arvoinen. Kehittämistehtävän lopputulos soveltui sen tarkoitukseen ja tavoitteisiin päästiin.

Vaikka aikataulullisesti opinnäytetyö ei edennyt suunnitellulla tavalla, mielestäni kaikki muu eteni kuten pitikin ja alkuperäinen suunnitelmani opinnäytetyön sisällöstä ja prosessin eri vaiheista toteutui. Opinnäytetyöprosessi on vaatinut paljon aikaa ja perehtymistä perehdyttämisen käsitteeseen, toimeksiantajan aiempaan perehdytysprosessiin ja muiden osuuskauppojen olemassa oleviin keskitetyn perehdytyksen malleihin. Vaikka prosessi on tuntunut välillä hyvin haastavaltakin, koen nyt, että se on ollut oman oppimiseni kannalta hyvä asia. Olen saanut todella paljon tietoa erilaisista perehdytykseen liittyvistä toimista ja nähnyt, miten isossa organisaatiossa perehdytystä suunnitellaan ja toteutetaan. Työntekijän näkökulmasta kaikkia prosessin etenemiseen liittyviä asioita ei ole mahdollista nähdä ja koen, että tämän työn toteutus on avannut minulle uusia näkökulmia henkilöstöhallinnon erilaisista tehtävistä. Tunnenkin, että olen entistä varmempi siitä, että olen valinnut oikean alan ja haluaisin tulevaisuudessa työskennellä vastaavissa tehtävissä henkilöstöhallinnossa ja liiketoiminnan kehittämisen parissa.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Kenelle tulee antaa perehdytystä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 29.11.2020, https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua.

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Arina. 2020a. Tietoa meistä. Hallinto ja johto. Viitattu 25.6.2020, <https://arina.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-johto/>.

Arina. 2020b. Vastuullisuus. Toimimme arvojemme mukaisesti. Viitattu 3.12.2020, <https://arina.fi/vastuullisuus/arinan-arvot/>.

Arina. 2020c. Työpaikat. Arinalaiset hyveet. Viitattu 3.12.2020, <https://arina.fi/tyopaikat/omaatkosina-arinalaisten-hyveita/>.

Arina. 2020d. Vastuullisuus. Eettiset periaatteet. Viitattu 3.12.2020, <https://arina.fi/vastuullisuus/eettiset-periaatteet/>.

Arina. 2021. Vastuullisuus. Viitattu 30.3.2021, <https://arina.fi/vastuullisuus/>.

Brown, J. 2020. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. The Balance Careers. Viitattu 3.5.2021, <https://www.thebalancecareers.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>.

Doyle, A. 2019. How to Prepare for New Job Orientation. The Balance Careers. Viitattu 30.3.2021, <https://www.thebalancecareers.com/how-to-prepare-for-a-new-job-orientation-2061559>.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! – Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Google Maps. 2020. Google. Viitattu 14.10.2020.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kaislasalo, V. 2020. HR-asiantuntija. Turun Osuuskauppa. Haastattelu 3.8.2020. Tekijän hallussa.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, TTK.

Kuismanen, M. 2020. Osaamisen kehittämispäällikkö. Pirkanmaan Osuuskauppa. Haastattelu 6.8.2020. Tekijän hallussa.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Luenendonk, M. 2019. 10 Tips for an Effective New Employee Job Orientation. Cleverism. Viitattu 3.5.2021, <https://www.cleverism.com/10-tips-effective-new-employee-orientation/>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Viitattu 27.11.2020, <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>.

Riikola, N. 2021. Ryhmäpäällikkö. Osuuskauppa Arina. Haastattelu 16.3.2021. Tekijän hallussa.

S-kanava. 2020. Osuuskauppa Arina. Arina esittäytyy. Viitattu 25.6.2020, <https://www.s-kanava.fi/web/arina/etusivu>.

Sydän Pohjois-Suomelle. 2021. Pidetään yhdessä pohjoisen puolta. Viitattu 30.3.2021, <https://sydanpohjoissuomelle.fi/>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työlainsäädäntö. Viitattu 29.11.2020, <https://tem.fi/tyolainsaadanto>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 15.6.2006/475.

Haastattelu keskitetystä perehdytyksestä

1. Kerro omin sanoin, mitä keskitetty perehdytys tarkoittaa?
2. Miten osuuskaupassanne toteutetaan keskitettyä perehdytystä? Mitä vaiheita perehdytykseen kuuluu?
3. Kuinka kauan keskitetty perehdytys on ollut käytössä osuuskaupassanne?
4. Toteutetaanko koko perehdytysprosessi keskitetysti vai vain osa?
5. Kuinka monta henkilöä keskitettyyn perehdytykseen osallistuu kerralla?
6. Ketkä toimivat perehdyttäjinä?
7. Kuinka usein perehdytyspäiviä tai -tilaisuuksia järjestetään? Missä ne järjestetään?
8. Osallistuuko perehdytyspäiviin uusia työntekijöitä useilta eri paikkakunnilta? Miten mahdolliset kuljetukset, majoitukset ja ruokailut järjestetään?
9. Eroavatko eri market -toimipaikkojen perehdytykset toisistaan? Jos kyllä, niin miten?
10. Minkälaisia hyötyjä keskitetty perehdytys on tuonut? Entä millaisia haasteita?

SISÄLLYSLUETTELO

Perehdyttäminen	3
Perehdyttämisen mallin kuvaus.....	4
Alkuperehdytys	5
1. työpäivä, tervetuloa meille töihin	8
2. työpäivä, kuorman purku käytännössä ja kassatyön perusteet.....	12
3. työpäivä, aamuvuoro ja kassaosaaminen.....	20
4. työpäivä, iltavuoro ja perusosaamisen vahvistaminen.....	22
5. työpäivä Sale-perehdytyksessä	22
Alkuperehdytyksen jälkeen	24
Arinan arvojen mukainen työskentelyote	24
2.-12. kuukauden aikana	28
Toimipaikan Arinapuu	30
m-Ajokortti	31
Perehdyttämisen seurantakeskustelut	32
Perehdyttämislisäykset.....	35



Keskitetyn perehdytysmateriaalin sisältö



- S-ryhmän esittely
- Osuuskauppa Arinan esittely
 - Tietoa työnantajasta
 - Arinapuu
 - Arvot, visio, hyveet
- Omistajuus ja S-Pankin palvelut
- Urapolkuja Arinalla
- Työsuhde ja pelisäännöt
 - Pelisäännöt
 - Velvollisuudet
 - Ulkoinen olemus
 - Ostokset työaikana
 - Savuton työpaikka
 - Työsuhde
- Tauot työaikana
- Palkka
- Sairastuminen ja työterveyspalvelut
- Varhaisen tuen malli
- Henkilöstöedut ja niiden käyttö
- Asiakaspalvelutaidot kassalla ja myymälässä
 - Asiakaspalvelu, työturvallisuus ja omavalvonta
- Uuden työntekijän aloitusjärjestelyt
 - Vahva tunnistautuminen
 - S-ryhmän sovellukset: [PeCu](#), [Workplace](#), [Workchat](#), [Mobiilielli](#), [OmaPosti](#), [OmaMehiläinen](#), [ePassi](#) ja [sPoint](#)



Perehdytyksen palautekysely

Tämä on Osuuskauppa Arinan keskitetyn perehdytyksen palautekysely. Kysymyksiin vastataan anonymisti, lukuun ottamatta toimipaikkatietoa. Vastauksia hyödynnetään keskitettyä perehdytystä koskevan opinnäytetyön analyysissä sekä Osuuskauppa Arinan perehdytysprosessin kehittämisessä.

*Pakollinen

1. Missä toimipaikassa aloitat työt? *

- Prisma
- S-Market
- Sale
- Sokos
- Sokos Herkku
- Resurssipooli
- Muu: _____

2. Päivämäärä, jolloin osallistuit ensimmäiseen perehdytyspäivään Sale Etelätullissa tai Teamsissa. *

Oma vastauksesi _____

3. Millainen perehdytyksen kokonaisuus oli mielestäsi? *

- Erinomainen
- Hyvä
- Kohtalainen
- Huono

Seuraavat kysymykset koskevat ensimmäistä perehdytyspäivää eli keskitetyn perehdytyksen osiota suoritettuna Sale Etelätullissa tai Teamsissa.

4. Minkä arvosanan antaisit ensimmäiselle perehdytyspäivälle eli keskitetyn perehdytyksen osiolla? (1=huonoin, 5=paras) *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Saitko mielestäsi tarpeeksi kattavan perehdytyksen yleisistä käytännön asioista? *

Kyllä

En

6. Jos vastasit ei, mistä asioista olisit toivonut vielä lisää tietoa ensimmäisenä perehdytyspäivänä?

Oma vastauksesi

7. Oliko perehdytysmateriaalia ja asiaa ensimmäisenä perehdytyspäivänä mielestäsi: *

Sopivasti

Liikaa

Liian vähän

8. Minkälaisena koit perehdyttäjän tavan esittää asiat? Oliko perehdyttäjän ulosanti sekä materiaali selkeää? *

Oma vastauksesi

9. Olisitko toivonut ensimmäiseen perehdytyspäivään enemmän toiminnallisuutta, esimerkiksi tehtäviä tai pelejä asioiden kertaamiseksi? Jos kyllä, niin minkälaista toiminnallisuutta? *

Oma vastauksesi

Seuraavat kysymykset koskevat myymälässä suoritettua perehdytystä kassa- ja myymälätyöskentelyyn.

10. Saitko mielestäsi tarpeeksi kattavan työnopastuksen eli perehdytyksen kassa- ja myymälätyöskentelyyn? *

Kyllä

En

11. Jos vastasit ei, mitä asioita haluaisit lisättävän työnopastukseen? Missä asioissa tarvitsisit enemmän perehdytystä?

Oma vastauksesi

12. Avoin palaute perehdytyksestä.

Oma vastauksesi

Lähetä