



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYS

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Petri Salonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SALONEN, PETRI:

Uuden työntekijän perehdytys

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 43 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä Osuuskauppa Hämeenmaa, S-market Metsäkankaalla. S-market Metsäkangas on yksi SOK:n päivittäistavarakaupoista Lahdessa. Se on myös tämän opinnäytetyön toimeksiantaja ja kohdeyritys. Hyvä perehdytys on yleisesti työnteon perusedellytys, joten tämän takia opinnäytetyö käsittelee aihepiiriä perusteellisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda selkeä käsitys siitä, millainen on hyvä perehdytys ja pohtia myös sitä mahdollistaako työvuorosuunnittelu tarpeeksi hyvän perehdytyksen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön perusteella syntyi myös toimipaikkakohtainen perehdytysuunnitelma, jonka tarkoitus on auttaa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu perehdytyksen eri osa-alueista. Lähdeaineistona on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallista materiaalia, Internet-sivuja sekä työturvallisuuslakia perehdytyksen tueksi.

Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmetodina käytettiin teemahaastatteluita, jotka jakaantuivat yksilö- ja ryhmähaastatteluihin. Tutkimustulosten perusteella saatiin selkeä käsitys siitä, miten perehdytystä voidaan parantaa ja miten siitä voidaan saada tehokas S-market Metsäkankaalla.

Hyväksi perehdytysuunnitelmaksi havaittiin ytimekäs ja yksinkertainen suunnitelma, josta käy ilmi perehdytyksen selkeä aikataulus ja perehdytettävän tehtäväluettelo. Tämän perehdytysuunnitelman avulla S-market Metsäkangas voi tehdä uusien työntekijöiden perehdytyksen tehokkaasti ja huomioida perehdytyksen paremmin työvuorosuunnittelussa.

Asiasanat: perehdytys, perehdytysuunnitelma, uusi työntekijä, työvuorosuunnittelu, Osuuskauppa Hämeenmaa

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

SALONEN, PETRI:

Orientation of new employee

Bachelor's Thesis in Management and Communications 43 pages, 2 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis deals with the orientation of new employees at Osuuskauppa Hämeenmaa, S-market Metsäkangas. S-market Metsäkangas is one of SOK's grocery stores in Lahti, and it also the commissioner and the case company of this thesis. Good employee orientation is a basic requirement for any job, and this thesis discusses the topic in depth.

The aim of this thesis was to create a clear understanding of what makes a good orientation plan and to examine if work shift planning allows good enough orientation at the case company. Moreover, the result of this thesis is an orientation plan for the case company which can be used when new employees are trained.

The main body of this thesis consists of a theoretical and an empirical part. The theoretical part discusses the various aspects of orientation. Written material, online sources and also safety at work were used as sources for the theoretical part.

The empirical part was conducted as a qualitative case study. Theme interviews were used as the main research method. These were conducted both as individual and as group interviews. The results give a clear understanding of how orientation can be improved at the case company and how it can be more effective at S-market Metsäkangas.

According to the results, a good orientation plan is concise and simple, and it includes a clear orientation schedule and a task list for the person in orientation. With the help of this orientation plan, S-market Metsäkangas can train new employees more effectively and take orientation better into account in work shift planning.

Keywords: orientation, orientation plan, new employee, work shift planning, Osuuskauppa Hämeenmaa

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tausta ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusongelmat	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	PEREHDYTTÄMINEN	6
2.1	Perehdyttämisen käsite	8
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet	9
2.3	Perehdyttämisen hyödyt	9
2.4	Perehdytysprosessi	10
2.5	Perehdyttämisen keinoja	19
2.6	Perehdyttämisen kustannukset	21
2.7	Lainsäädäntö keskeisenä osana perehdyttämistä	21
3	TYÖVUOROSUUNNITTELU PEREHDYTTÄMISEN ALUSTANA	24
3.1	MaraPlan – työvuorojen suunnitteluohjelmisto	24
3.2	Työvuorosuunnittelun haasteet ja mahdollisuudet	25
3.3	Työvuorosuunnittelu kaupan alalla	26
4	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATION KUVAUS	28
4.1	S-ryhmä	28
4.2	S-market Metsäkangas	30
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	31
4.3.1	Aineiston keruu	32
4.3.2	Aineiston analyysi	32
4.4	Haastattelun tulokset	33
4.4.1	Hyvä perehdytys	33
4.4.2	Hyvä perehdyttäjä	35
4.4.3	Perehdytyksen toteutuminen kohdeyrityksessä	36
4.5	Johtopäätökset	39
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	41
5	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Hyvä perehdytys on työyhteisön yksi tärkeimmistä tukipilareista ja ennen kaikkea se on työnteon perusedellytys. Kun uusi työntekijä tulee uuteen työyhteisöön, ensimmäinen tehtävä on perehdyttää hänet ‘’talon tavoille’’. Talon tavoista työntekijä saa muun muassa tärkeät perustaidot selviytyäkseen uudessa työtehtävässään. Perehdytykselle tulisi aina jättää riittävästi aikaa, kun uusi työntekijä astuu työyhteisöön, aloittaa uudessa työtehtävässä, toimintatavat vaihtuvat toimipaikassa, työntekijä on ollut pitkään poissa töistä esim. äitiysloman takia tai kun työntekijä työskentelee jossakin työtehtävässä hyvin harvoin. (Työterveyslaitos 2014.)

Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii toimimaan oikealla tavalla työyhteisössä ja työtehtävissään. Perehdyttämisen kautta työntekijä oppii mm. tuntemaan uudet työtoverit, työpaikalla noudatettavat pelisäännöt, työajat ja tauot, työ- ja sosiaalililat, työterveyshuollon sekä oman toimipaikan luottamusmiehen. Työntekijän omalta kannalta on kuitenkin erityisen tärkeää, että hän itse huolehtii siitä, että saa riittävän perehdytyksen toimipaikallaan. (Työterveyslaitos 2014.)

Työturvallisuuslain mukaan työntekijän on saatava riittävät tiedot ja taidot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä työnantajaltaan ennen kuin hän aloittaa uudessa työpaikassa tai työtehtävässä. Työnantajan tulee perehdyttää uusi työntekijä ensisijaisesti työhön, mutta myös työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijän tulee myös saada opetusta ja ohjausta estääkseen työpaikalla tapaturmia ja erilaisia vaaroja, joita työntekijä saattanee kohdata työssään. (Työterveyslaitos 2014.)

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska perehdyttämistä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Kaupan ala on monelle nuorelle työntekijälle se ensimmäinen kesätyöpaikka tai työharjoittelupaikka. Nuorelle kuin jo varttuneemmallekin työntekijälle on tärkeää, että hänet otetaan heti ensimmäisestä päivästä lähtien osana työyhteisöä ja vaarojen välttämiseksi on välttämätöntä, että hän saa myös asiaan kuuluvan perehdytyksen. Perehdytyksen kustannukset voivat kasvaa hetkessä moninkertaiseksi, mikäli sitä ei oteta heti alusta alkaen vakavissaan.

Aikaisempia tutkimuksia liittyen perehdyttämiseen on hyvin paljon. Lisäksi näistä on tehty monia opinnäytetöitä. Elina Tupalan (2009) opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva osaamisen kehittämisestä sekä tarkemmin sen osa-alueesta, perehdytyksestä. Mira Rytkösen (2013) opinnäytetyö käsittelee perehdytyksen merkitystä uuden työntekijän kotiutumisessa organisaatioon. Lisäksi Rytkösen työn tavoitteena on selvittää Isku-konsernin työsuhteen perustamisprosessin toimivuutta. Opinnäytetyöni käsittelee samoja asioita kuin edellä mainittujen tekijöiden opinnäytetyöt eli perehdyttämistä, mutta opinnäytetyössäni käsitellään myös työvuorosuunnittelun näkökulmaa perehdyttämässä. Opinnäytetyöni eroaa muista töistä työvuorosuunnittelun takia. Työvuorosuunnittelua ei ole liitetty aiheeseen liittyvissä aiemmissa opinnäytetöissä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tausta ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä käsitys hyvästä perehdytyksestä ja pohtia myös sitä, mahdollistaako työvuorosuunnittelu riittävän hyvän perehdytyksen kohdeyrityksessä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millainen on hyvä perehdyttäjä ja korostuuko perehdytyksen merkitys tarpeeksi kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön case-osuus keskittyy vahvasti siihen, miten perehdytystä voidaan parantaa kohdeyrityksessä ja miten uusi työntekijä voidaan perehdyttää tehokkaasti. Yksilö- ja ryhmähaastatteluiden kautta on tarkoitus saada vastauksia näihin tutkimusongelmiin ja koota niiden avulla kohdeyritykselle perehdytysuunnitelma, joka auttaa uusien työntekijöiden perehdyttämässä.

Ollessani työharjoittelussa Osuuskauppa Hämeenmaa, S-market Metsäkankaalla, esimieheni antoi minulle toimeksiannon, että tekisin kokonaan uuden ja toimipaikkakohtaisen perehdytysuunnitelman S-market Metsäkankaalle. Osuuskauppa Hämeenmaalla on oma yhteinen perehdytysopas sen kaikille toimipaikoille, mutta esimieheni näkemys oli, että olisi hyvä olla olemassa myös toimipaikkakohtainen perehdytysuunnitelma, joka kattaisi enemmän toimipaikan toiveita ja tarpeita. Perehdytysuunnitelmasta olisi nimenomaan hyötyä niin uusille työntekijöille kuin jo toimipaikassa työskenteleville. Aihe herätti minussa paljon innostusta, joten näin ollen työ muodostui toimeksiantajan toiveiden ja

tarpeiden mukaan sekä omien kokemusten ja mielenkiinnon pohjalta. Kohdeyritykseen ei ole aiemmin tehty tutkimuksia koskien perehdyttämistä tai toimipaikkakohtaista perehdytysuunnitelmaa.

Kesällä 2013 Osuuskauppa Hämeenmaa työllisti yhteensä yli 1000 kesätyöntekijää. Näistä Tutustu työelämään ja tienaa -harjoittelijoita oli noin 450. Kesätyöntekijät ja Tutustu työelämään ja tienaa -harjoittelijat sijoittuivat eri toimipaikkoihin Osuuskauppa Hämeenmaalla. Toimipaikoista merkittävimmät olivat isot marketit ja ABC-liikennemyymälät. (S-kanava 2014).

Kauppa työllistää vuodesta toiseen Suomessa yli 300 000 henkilöä. Kaupan ala sekä Osuuskauppa Hämeenmaa ovat hyvin merkittäviä työllistäjiä. Suuri työllistymisen määrä merkitsee Suomelle kansantaloudellisesti jo paljon. (S-kanava 2014.)

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään tutkijan ja kohdeyrityksen kannalta olennaisimpia asioita. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pelkästään kohdeyrityksessä tapahtuvaan perehdytykseen eikä mietitä miten, se tapahtuu Osuuskauppa Hämeenmaan muissa toimipaikoissa.

1.2 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön pääongelma jakautuu kolmeen eri alaongelmaan. Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Kuinka voi perehdyttää tehokkaasti uuden työntekijän?

Opinnäytetyön alaongelmat ovat:

- Miten työvuorosuunnittelu tukee perehdytystä?
- Millainen on hyvä perehdyttäjä?
- Millainen on hyvä perehdytys?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa ja

todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu se, että kohdetta tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kohdejoukko tutkimukseen valitaan aina tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan tästä syystä sen mukaisella tavalla. Suosituimpia tutkimusmetodeja tämän tyyppisissä tutkimuksissa ovat ryhmähaastattelut, sillä niissä tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165.)

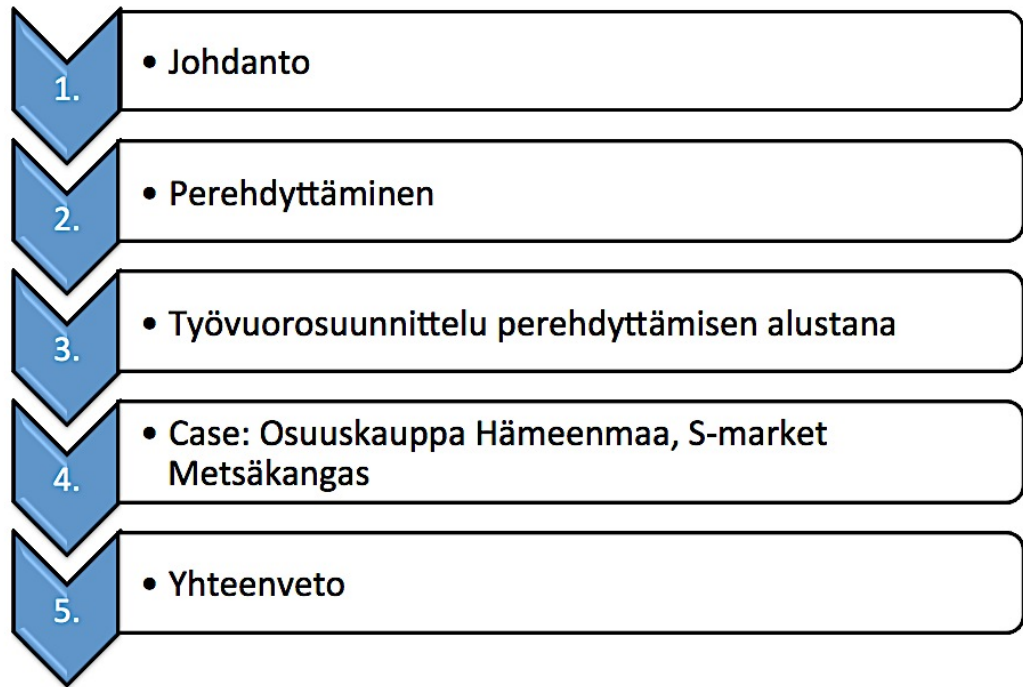
Tässä opinnäytetyössä kuvataan uuden työntekijän perehdytystä ja haetaan vastauksia kohdeyrityksessä sekä yksilö- että ryhmähaastatteluilla. Tutkimuksessa haastatellaan tuoteryhmävastaavia, toimipaikan myymäläpäällikköä sekä kohdeyrityksen avautumisesta asti työskennellyttä työntekijää.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolloin tutkimuksen kohdejoukko on valittu harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Kyseinen tutkimusmenetelmä tukee tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 134-135.) Kohteeksi tässä on valittu tietty yhteisö ja prosessi, tässä tapauksessa kohdeyrityksen työyhteisö ja perehdyttäminen.

Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä. Sen käyttäminen kannattaa, kun näkemykset vaihtelevat ja suhteet ovat monimutkaisia. Ryhmähaastattelu paljastaa tarkentavia asioita ihmisten eleistä, ilmeistä ja vastaväitteistä esimerkiksi paremmin kuin kahdenkeskinen haastattelutilanne. Sen vahvuudet tulevat parhaiten esiin laadullisessa tutkimuksessa. (Moilanen 1995, 29-30.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne muodostuu viidestä luvusta. Kuviossa 1 havainnollistetaan opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa käsitellään tutkimusta kokonaisvaltaisesti kertomalla opinnäytetyön aihe, tavoitteet, tutkimusongelmat ja taustat. Johdannosta käy myös ilmi tutkimusmenetelmä, jota tutkimuksessa käytetään saavuttaakseen tutkimuksen tavoitteet.

Toisesta pääluvusta alkaa teorian osuus. Luvussa käsitellään perehdytystä käsitteenä ja perehdytykseen kuuluvia eri osa-alueita. Kolmannessa luvussa siirrytään tarkastelemaan työvuorosuunnittelua osana perehdyttämistä. Luvussa perehdytään työvuorosuunnittelun haasteisiin sekä sen luomiin mahdollisuuksiin perehdyttämiselle.

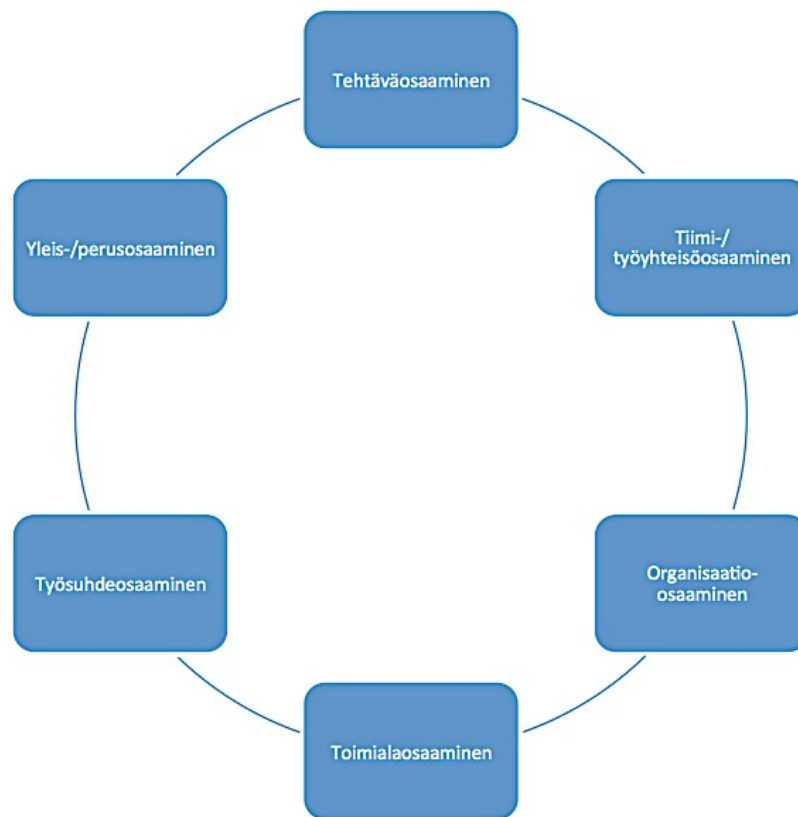
Neljäs luku esittelee työn empiirisen osuuden. Luvussa esitellään kohdeyritys, haastattelukysymykset ja käydään tutkimustulokset läpi. Luku käsittää vielä tutkimustuloksista syntyneet johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Tämän jälkeen opinnäytetyö päättyy yhteenvetoon luvussa viisi.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Työtehtävät olivat aiemmin vaativuudeltaan sellaisia, että ei laajempaa perehdyttämistä edes tarvittu, kun tutustuttiin uuteen työyhteisöön. Kun työtehtävissä vaativuustasot alkoivat nousta, nousi perehdyttäminen enemmän ihmisten tietouteen ja esille. Uusia työntekijöitä alettiin tästä syystä perehdyttämään yrityksen tarpeiden ja toiveiden mukaan. Työntekijän tuli omaksua yleisiä käytännönläheisiä asioita uudesta työtehtävästään, mutta tärkeintä oli myös ymmärtää se, miten hänen tuore työyhteisönsä toimi ja minkä takia se oli olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämisen tarkoitus on opastaa uusi työntekijä talon tavoille, mutta myöskin vastaanottaa hänet työpaikalle ilman ongelmia. Tärkein tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja, että hän samalla kokee olevansa yksi tärkeistä jäsenistä työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2006, 48.)

Perehdytyksen onnistuessa hyvin, saadaan työntekijän ja uuden työyhteisön henkilöstön välille hyvät suhteet. Perehdyttämisellä pyritään myös vähentämään jännityksiä ja epätietoutta, mitä uusi työyhteisö tuo mukanaan uuden työntekijän sinne mentäessä. Perehdyttäminen luo myös paljon työniloa, jota ilman meidän olisi vaikea työskennellä missään työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2006, 49-50.) Perehdyttämisessä erilaisten osaamisalueiden kartoittaminen on tärkeää. Kupias & Peltola (2009, 90) ovat määritelleet seuraavat osaamisalueet kuviossa 2.



KUVIO 2. Osaamisalueet. (Kupias & Peltola 2009, 90)

Tehtäväkohtainen osaaminen tarkoittaa esimerkiksi assistentin tehtävään kuuluvaa osaamista. Tätä tarvitaan juurikin silloin, kun haetaan työtehtävään uutta poliisia. Mikäli työntekijä vaihtaa työtehtävästä toiseen, on hyvin mahdollista, että häneltä uupuu tässä tapauksessa tehtäväkohtainen osaaminen. Tätä on hyvin vaikea vahvistaa edes perehdyttämällä, mikäli työntekijällä ei ole poliisin koulutusta. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Tiimi- tai työyhteisökohtaista osaamista tarvitaan monesti sellaisessa työyhteisössä, jossa työskennellään tiimissä. Tiimityöskentelyn on saatettu laatia erilaisia vaatimuksia ja kuvauksia, joita voidaan jakaa esimerkiksi kirjallisessa muodossa uudelle työntekijälle hänen aloittaessa uudessa työtehtävässään tai jo rekrytointivaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Organisaatio-osaaminen tarkoittaa sellaista osaamista, jota tulee olla pärjätäkseen jossakin tietyssä organisaatiossa. Mikäli henkilö siirtyy tämän organisaation sisällä tehtävästä toiseen tai tiimistä toiseen, hän vie mukanaan organisaatio-osaamista, mutta tiimikohtainen osaaminen ei kulkeudu enää mukana, sillä tiimi ei pysy samana. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Toimialaosaaminen tarkoittaa tietynlaista osaamista toimialalla. Esimerkiksi jos henkilö siirtyy kaupan alan yrityksen palkanlaskijan tehtävästä yliopiston palkanlaskijaksi, tulee hänellä olemaan paljon oppimista. Työtehtävän pysyessä samana, vaihtuvat kuitenkin toimialakohtaiset käytänteet niin paljon, että uusi työntekijä ei selviä uusista työtehtävistään ilman kunnollista perehdyttämistä. Mikäli perehdyttämistä ei jostakin syystä saada, voi vastassa olla hyvin kiusallinen työilmapiiri. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Työsuhdeosaaminen määritellään osaksi omaa työsuhdetta koskevia velvollisuuksia ja etuja. Uuden työntekijän tulee ottaa selvää näistä jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Niitä olisi hyvä vielä sisäistää, kun työsuhde on alkanut. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Yleis- ja perusosaamista vaaditaan lähes jokaisessa työtehtävässä. Näihin osaamisiin voidaan laskea työelämätaidot, kielitaito, tietotekniikan osaaminen ja oppimaan uusia asioita. Yleis- ja perusosaamista ei erikseen perehdytetä uudelle työntekijälle, sillä oletus tästä on, että sitä löytyy uudelta työntekijältä. (Kupias & Peltola 2009, 91-92.)

2.1 Perehdyttämisen käsite

Kupias ja Peltola (2009, 17-18) kuvaavat, että perehdyttäminen on aina tuntunut käsityksenä hyvin yksiselitteiseltä. Työtehtävien vaativuustasojen noustessa perehdyttämisen sisältö on laajentunut hyvin paljon. Eri organisaatioissa se merkitsee hyvin monia erilaisia asioita ja näin tulee tapahtumaan myös tulevaisuudessa, kun mietitään organisaatioiden strategioita. Perehdyttämistä ei pyritä vain ja ainoastaan liittämään työsuhteen alkuun, vaan henkilöstöä tulee perehdyttää myös silloin, kun se siirtyy uusiin työtehtäviin.

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteena on tuottaa laadukas tuote tai palvelu. Tavoitteeseen päästään, kun otetaan perehdyttäminen alusta asti vakavissaan työyhteisössä ja pyritään pitämään uuden oppiminen monivaiheisena. Perehdyttämisen yhteydessä tulee myös kannustaa itsenäiseen työskentelyyn. Näissä tilanteissa monilla saattaa herätä sisäinen yrittäjähenki. (Kauhanen 2006, 152.)

Yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tavoitteista on tapaturmien ja työtehtävistä aiheutuvien sairastumisien välttäminen. Työnantaja on ensisijaisesti vastuussa siitä, että uudella työntekijällä on riittävät tiedot ja taidot selviytyäkseen työpaikalla erilaisista uhka- ja vaaratekijöistä. Mikäli työpaikalla työskentelee myös vuokratyövoimaa, pätee tämä sääntö myös heihin. (Liski, Horn & Villanen 2007, 7.)

2.3 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisen hyödyt kansantaloudellisesti mitattuna ovat hyvin mittavat. Perehdytys luo merkittävät edellytykset sille, että työntekijä on työkykyinen, kokee työniloa sekä sairastaa vähemmän. Isot sairauspoissaolot ovat työnantajalle kalliita lisäkuluja. Perehdyttäminen luo tähän tilanteeseen asian mukaisen lähtölaukauksen, jolla päästään alkuun. Perehdyttämisen jälkeen on kuitenkin työnantajan vaalittava työntöön ja kehittymisen mahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Lepistön (2004, 56-57) mukaan hyötyjä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Hyötyjen jakaminen eri osapuolien kesken on kuitenkin keinotekoista, sillä hyödythän ovat yhteisiä. Tarkoitus on enemmänkin korostaa saatavien hyötyjen moninaisuutta.

Työntekijä hyötyy, koska

- epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät
- sopeutuminen työyhteisöön helpottuu
- työ on alusta alkaen sujuvampaa, kun työ opitaan tekemään oikein
- perehdyttävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille

- *työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat*
- *ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat*
- *laatutavoitteet saavutetaan nopeammin*
- *normaali ansiotaso saavutetaan nopeammin. (Lepistö 2004, 56-57.)*

Esimies hyötyy, koska

- *tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin*
- *työongelmien ratkaiseminen helpottuu*
- *hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle muodostuu perusta*
- *esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa. (Lepistö 2004, 56-57.)*

Työpaikat hyötyvät, koska

- *työn tulos ja laatu paranevat*
- *asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi*
- *virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän*
- *hävikin määrä on vähäisempi*
- *poissaolot vähenevät*
- *vaihtuvuus pienenee*
- *työvälineiden ja kalustojen huolto helpottuu ja syntyy kustannussäästöjä*
- *raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi*
- *hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa. (Lepistö 2004, 56-57.)*

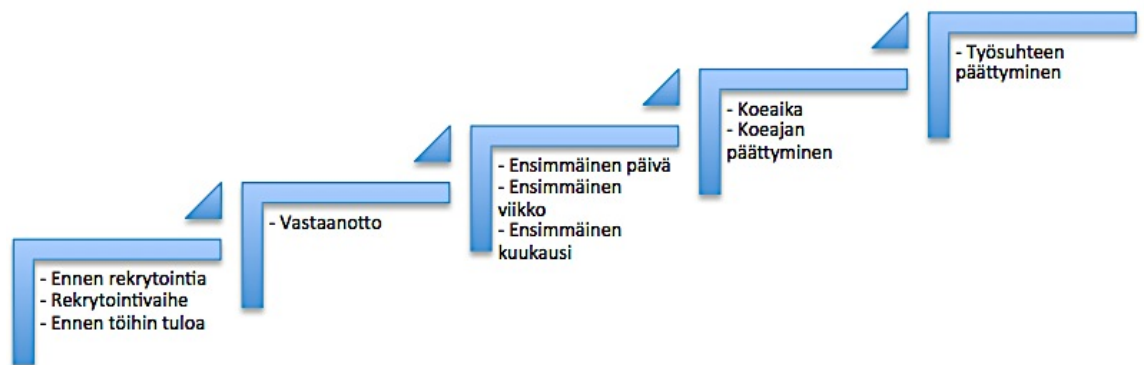
Perehdyttämisen kokonaishyötyjen tarkka laskemista pidetään hyvin haastavana tai jopa mahdottomalta. Nopeiden asioiden omaksumisesta ja työssä viihtymisestä pystytään kuitenkin arvioimaan tulevia säästöjä. (Kauhanen 2006, 153.) Kuten johdannossa tulee esille, niin perehdyttäminen on keskeinen tukipilari uuden henkilön kehittämisessä.

2.4 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi on aina ollut kaksisuuntainen. Uudella työntekijällä on myös aina jotakin annettavaa organisaatiolle. Tätä arvokasta tietoa ei osata aina hyödyntää organisaatioissa. (Ammattikeittiöosaajat 2012.)

Kun perehdytyskokonaisuus on hyvin suunniteltu ja toteutettu, vahvistaa se lähtökohtaisesti yrityksen arvoja ja kulttuuria niin puheissa kuin myös teoissa. Prosessi altistaa perehdytettävän tutustumaan useisiin uusiin ihmisiin organisaatiossa. Prosessin yhteydessä perehdytettävältä vaaditaan myös jo pikku hiljaa ottamaan vastuuta omasta perehdytyksestään ja siirtymään myös itsenäisempään työskentelyyn. (Ammattikeittiöosaajat 2012.)

Uuden oppimisessa parhaiten oppii uusia asioita, kun pääsee tekemään käytännönläheisiä asioita. (Ammattikeittiöosaajat 2012.) Perehdytysprosessia havainnollistetaan tarkemmin kuviossa 4.



KUVIO 4. Perehdyttämisen vaiheet. (Kupias & Peltola 2009, 102)

Ennen rekrytointia

Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen uuden työntekijän rekrytointia. Tässä vaiheessa tulee tarkkaan pohtia tulevan tehtävän vaatimuksia ja mikä tulee olemaan ihanteellisin tarvittava osaamisalue siihen. Joskus tehtävä on sellainen, että organisaatiossa osataan sanoa tarkkaan millaista henkilöä haetaan. Joissain tapauksissa organisaatio hakee pelkästään hyvää tyyppiä täydentääkseen joorganisaation hyvää osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointivaihe

Perehdyttämisvaiheista yksi tärkeimmistä on rekrytointivaihe.

Rekrytointivaiheessa hakijat saavat tietoa työtehtävästä, työyhteisöstä sekä organisaation asettamista tavoitteista ja mahdollisista vaatimuksista. Hyöty on näin ollen molemminpuolinen, sillä organisaatio saa myös hakijoista tärkeitä tietoja. Jo työhaastatteluiden aikana alkaa uuden työntekijän osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen. Hyvillä rekrytointikäytännöillä organisaatio synnyttää erinomaisen pohjan jatkoperehdyksen tarpeelle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Uuden työntekijän vastaanotto

Arthurin (2006, 302) mukaan uuteen tulokkaaseen liittyvät valmistelut voivat vaihdella erittäin paljon yritysten kesken. Osa uusista tulokkaista saavat lämpimän tervehdyksen koko työyhteisöltä kukkien kera ja heille mahdollisesti pidetään vielä ”tervetuliaistilaisuus”. Pahimmassa tapauksessa tämä kaikki voi kuitenkin mennä täysin päinvastoin. Osassa yrityksissä on käynyt myös niin, että koko henkilöstö on unohtanut milloin uuden tulokkaan on ollut määrä aloittaa työt. Henkilöstöä tulisi kannustaa heti alkumetreistä lähtien uuden tulokkaan perehdyttämisessä, sillä heillä ei ole esimerkiksi tutussakaan tehtävässä yksityiskohtaista tietoa hallussa tulevasta työtehtävästään.

E erityisen tärkeää on panostaa vastaanottoon, sillä siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä ja hyvä alku kantaa pitkälle. Huonoa alkua on kuitenkin taas vaikea alkaa paikkaamaan jälkikäteen. Tärkeintä on, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Mikäli mahdollista, niin vastaanottamassa kannattaa olla tulokkaan esimies. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

Ensimmäinen päivä

Ensimmäisenä päivänä tulee hoitaa kaikki oleelliset asiat kuten avainten luovuttaminen, kulkuluvat ja muut tärkeät työn aloittamista helpottavat luvat tai säädökset. Mikäli joitain työvälineitä on mahdollista hankkia jo ennen uuden työntekijän aloittamista uudessa organisaatiossa, on se syytä tehdä. Jos tämän jättää vasta myöhempään vaiheeseen, niin silloin aikaa tälle ei välttämättä löydy, kun aletaan perehdyttämään uutta henkilöä työtehtäviin. Ensimmäisen päivän aikana uudelle henkilölle esitellään hänen työpisteensä, lähimmät työtoverit sekä työtilat. Itse työhön liittyviä asioita voidaan myös jo käydä yhdessä läpi. On tärkeää, että tulokkaalla on riittävästi tekemistä, mutta tietoa ei saa tulla liian paljon, että sitä ei pysty omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana on jo syytä että uusi henkilö pääsee kiinni työtehtäviinsä. Tätä ennalta auttaa kokonaiskuvan saaminen uudesta työstä sekä tutustuminen työyhteisöön ja organisaatioon. Oli sitten työyhteisössä tai organisaatiossa minkälainen työnluonne tahansa, niin tulee perehdyttämisen järjestää kuitenkin niin, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Jokainen uusi henkilö haluaa olla hyödyksi uudessa työtehtävässään ja tämän vuoksi on hyvä päästä kiinni ”oikeisiin töihin” mahdollisimman nopeasti. Tämän avulla uusi henkilö voi kytkeyttää perehtymistä omiin työtehtäviinsä ja muun muassa tarkastella yleisiä asioita konkreettisesti työtehtävien kautta. Ensimmäisen viikon aikana on myös hyvä kartoittaa uuden henkilön kokemukset ja osaaminen. Tämän pohjalta voidaan laatia hänen oppimistaan tukeva perehdytysuunnitelma. Ensimmäisen työviikon lähestyessä loppuaan on hyvä järjestää lyhyt palautekeskustelu perehtymisen ja perehdyttämisen ensivaikutelmista. Samalla pystytään arvioimaan, mihin asioihin pitää erityisesti jatkossa kiinnittää huomiota ja mitä voidaan jättää vähemmälle. (Kupias & Peltola 2009, 105-106).

Ensimmäinen kuukausi

Perehdyttämisen ei tarvitse mennä tässä vaiheessa enää niin päin, uusi henkilö ainoastaan sopeutuu uuteen työyhteisöön. Ensimmäisen kuukauden aikana on jo auettava uudelle henkilölle mahdollisuuksia tuoda esille omia näkemyksiään. Nämä voivat parhaimmillaan johtaa uusiin ideoihin ja ajatuksiin toimintatapojen kehittämiseksi. Työnantajalla ja koko organisaatiolla pitää olla vilpittömän kyky ottaa vastaan palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Uusien henkilöiden tavoissa antaa palautetta on isojakin eroja. Toiset ovat tässäkin toisia taitavampia. Osa saa kriittisenkin palautteen kuulostamaan hyvältä idealta ja toiset taas tungettelevalta kritisoinnilta. Työyhteisön toimintatavat vaikuttavat paljon siihen, millainen liikkumavara näissä tilanteissa on. (Kupias & Peltola 2009, 106-107).

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu edlleen työyhteisössä. Tässä vaiheessa vastuu perehtymisestä alkaa vähitellen siirtyä perehtyjälle itselleen. Kun uusi henkilö on ollut työsuhteessa noin kuukauden tai kaksi, olisi hyvä käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehtymistä että perehdyttämistä. Tämän avulla saadaan selville, onko uudella henkilöllä riittävät tiedot ja taidot organisaation puolesta onnistua työssään ja onko perehdyttäminen järjestetty riittävän tehokkaasti. Tässä palautekeskustelussa uusi henkilö voi myös saada palautetta omasta toiminnastaan ja mikäli on jotakin parantamisen varaa hänen omassa toiminnassaan, hän voi tarvittaessa tehdä muutoksia siihen hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 107).

Kun perehdyttäminen saadaan päätökseen, on uusi työntekijä mukana jatkuvassa ammatillisen kehittymisen ja uuden oppimisen prosessissa, jota tuetaan henkilöstön kehittämistoiminnalla. Tämä tarkoittaa työyhteisössä organisoitua toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön kehittäminen ja koko yrityksen osaamisen ylläpito, kehittäminen ja uudistaminen. (Viitala & Jylhä, 2006 237).

Koeajan päättyminen

Koeaika on lain sallimissa puitteissa korkeintaan neljä kuukautta.

Perehdyttämiseen liittyvä kehittämisprosessi on kuitenkin mahdollisesti lyhyempi. Sen tavoitteena on, että uusi työntekijä saa hyvän alun uudessa työssään tai hän

selviytyy työtehtävistään riittävän itsenäisesti ja osaa hankkia lisää tietoa työstään. Ennen koeajan päättymistä käydään esimiehen kanssa koeaikakeskustelu, jossa punnitaan perehdyttämisen onnistumista ja työsuhteen jatkumista. (Kupias & Peltola 2009, 109).

Monissa työtehtävissä perehdyttäminen voi jatkua paljon pidempään kuin neljä kuukautta. Perehdyttäminen suunnitellaan aina riittävän pitkäksi tai lyhyeksi ajaksi. Lyhyempi aikainen perehdytys valitaan, kun kyseessä on esimerkiksi kesä- ja kausityöntekijät. Tärkeintä on, että perehtyjä saa riittävän hyvän alun työlleen. Kaikkea ei voi ja tarvitse saada selville yksin, yrityksen ja erehdyksen kautta. (Kupias & Peltola 2009, 109).

Työsuhteen päätyminen

Perehdyttäminen voi päättyä monella eri tavalla. Yksi näistä tavoista voi olla se, että työntekijä irtisanoo itsensä yrityksen palveluksesta. Tietyissä tapauksissa organisaatio voi olla kuitenkin tietoinen työsuhteen päättymisestä, kun kyseessä ovat kesätyöntekijät ja määräaikaiset työntekijät. (Kupias & Peltola 2009, 109).

Kun työntekijä lähtee yrityksestä, ei se missään nimessä voi aina olla toivottu päätös. Poislähtevä työntekijä on oppinut paljon yrityksestä ja sen toimintatavoista. On järjetöntä olla kysymättä häneltä palautetta koskien työyhteisöä. Mikäli lähtevän työntekijän kanssa käydään lähtökeskustelua, on siinä hyvä kysyä myös perehdyttämisen onnistumisesta. Pitkän työsuhteen päättyessä on erityisen tärkeää, että työntekijää kohdellaan viimeisen kerran vielä arvostavasti, sillä hänellä on paljon kokemusta ja näkemyksiä, joita kannattaa ehdottomasti hyödyntää yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 110).

Perehdyttäjä

Lähin esimies on yleisesti aina ensimmäisenä vastuussa perehdytyksestä, mutta usein hän delegoi työtehtävän perehdytyksen työtoverille. Tästä henkilöstä voidaan käyttää myös nimitystä tutor tai kummi. (Liski, Horn & Villanen, 2007 10). Kun puhutaan hyvästä perehdyttäjästä, on hän yleensä jo kohtuullisen kokenut työntekijä, mutta ei kuitenkaan vielä niin aloilleen asettunut, että olisi jo itse unohtanut, miltä tuntuu aloittaa uudessa työympäristössä. Perehdyttäjäksi on

luonnollista valita sellainen henkilö, joka pitää omasta työstään. Vaikka perehdyttäminen onkin ammattitaitoa vaativaa, niin suuremmat edut organisaatio saavuttaa sillä, että perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Työ jakaantuu näin ollen myös paljon tasaisemmin, kun perehdyttäjiä löytyy laajemmalla rintamalla. Perehdyttäjän valinnassa kannattaa ottaa myös huomioon hänen suhteensa uuteen työntekijään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Esimiehen lisäksi erikseen nimettyjä perehdyttäjiä on suositeltavaa käyttää vain tehtävälajoilla, joilla on paljon saman alan työntekijöitä ja joissa on myös paljon rekrytointeja. (Sakasti 2010).

Perehdyttäjän tulisi vaihdella myös sen perusteella, minkälainen työyhteisö on. Esimerkiksi vuorotyötä tekevässä laitoksessa ja samaa työaika tekevässä tiimissä voi perehdyttämisen muoto vaihdella hyvinkin paljon. Tämän takia on hyvin tärkeää, että perehdytys suunnitelmaan kirjataan vastuut ja toteutukset. (Rainio 2010).

Perehdyttäjän tehtävänä on mm. seuraavat asiat (Kupias & Peltola, 2009, 127):

- antaa selkeitä ja yksinkertaisia ohjeita työtehtävien selvittämiseksi.
- neuvoa, kuinka saadaan tuottavaa ja laadukasta työtä.
- kertoa, mitkä ovat oikeat ja turvallisimmat työmenetelmät.
- kannustaa itsenäiseen työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun.
- antaa kaikkein tärkeimpänä rakentavaa palautetta.

Kun lähdetään perehdyttämään, tulee jo alusta alkaen miettiä, millaisia oppimistavoitteita perehdyttämiselle asetetaan. Nämä tavoitteet tulee tuoda selkeästi esille perehdyttämisen aikana. Hyviä tavoitteita on esimerkiksi, että: ”Opit tämän asian niin hyvin, että osaat itsenäisesti käyttää kassakonetta” tai ”Sinulle muodostuu kokonaiskuva tästä asiasta ja tiedät oman osuutesi tässä ketjussa”. Tavoitteiden saavuttaminen paranee, kun perehtyjä tietää, mitkä tavoitteet hänelle on asetettu ja mitä perehtyjän oletetaan oppivan. Kannattaa siis uhrata pieni hetki sille, miksi tämä perehdyttämistuokio pidetään eli mikä on sen tavoite ja millaista oppimista perehtyjältä odotetaan. (Kupias & Peltola 2009, 128.)

Perehdytettävä

Vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on myös uuteen tilanteeseen tulevilla työntekijällä itsellään. Vaaditaan myös työntekijän omaa aktiivisuutta. Mikäli työntekijä kokee pelkoa tai jännittyneisyyttä, vaikeuttavat ne uuden oppimista ja tämän kautta väärin omaksuttu ajattelu- tai työtapo saattavat jopa estää uuden oppimisen. Pelkkä kokemus ja tekeminenkään eivät aina riitä. Keskustelemalla opimme ymmärtämään monia uusia käsitteitä ja asioita. (Liski, Horn & Villanen 2007, 11.) Perehtyjä on vastaanottavassa roolissa ja kaikkein olennaisinta oppimisessa ovat asioiden ja toimintojen riittävä toisto ja erilaiset muistisäännöt, joita pystyy kehittämään. (Kupias & Peltola 2009, 115).

Opiskelijat

Kun kyseessä on opiskelija eli nuori työntekijä, niin on muistettava että yrityksestä itsestään selviltä tuntuvat asiat eivät välttämättä ole selviä kaikille. Perehdytyksen täytyy siis olla tässä tapauksessa yksityiskohtaista, yksinkertaista ja selkeää. Työnohjaajan on hyvä olla nuoren käytettävissä mielellään kokopäiväisesti varsinkin alkuvaiheessa. Suurin huomio pitää kiinnittää alkuvaiheessa työturvallisuuteen ja työsuojeluohjeisiin. Muulle henkilöstölle kannattaa tiedottaa mistä opiskelija tulee, kuinka kauan hän viipyy ja mihin hän osallistuu työpaikalla. (Liski, Horn & Villanen 2007, 15.)

Alkuperehdys kannattaa opiskelijalle olla hyvä, sillä sen kautta hän pääsee nopeammin sisään työyhteisöön. Opiskelijalle on myös hyvä nimetä heti alkuunsa ohjaaja. Tämä nimetty ohjaaja kantaa opiskelijan perehdytyksestä päävastuun ja opastuksen käytännön asioista. Opiskelijan kanssa on hyvä avata perehdytyksessä myös organisaation toimintaa ja henkilöstön toimenkuvaa, vaikka ne eivät liittyisikään varsinaisesti opiskelijan toimenkuvaan. Tutustuttaessa opiskelijaa erilaisiin työhistorioihin, saa opiskelija tästä vahvistusta työelämävalmiuksiinsa ja tämä auttaa myös hahmottamaan opiskelijan tulevia työuria varten. Opiskelija on kuitenkin työkokemuksen puolesta vasta alkutaipaleella, joten tämä on tärkeää hänen oman urapolun kannalta. (Korkeakouluosaajat 2014.)

Ulkomaalaiset

Kielimuuri ja kulttuurierot ovat haastavimmat asiat, kun palkataan ulkomaista henkilöstöä. Oli sitten kyse yrityksen palkkaamista tai henkilöstöpalveluyritykseen palkatuista edelleen välitettävistä henkilöistä, on aina perehdytykseen hyvä sisällyttää ”Suomi-osio”. Siinä on hyvä käydä läpi perusasioita suomalaisesta työelämästä. (Liski, Horn & Villanen 2007, 16.)

Jotta ulkomaalainen työntekijä saadaan sopeutumaan organisaation, vaatii se koko työyhteisöltä panostusta. Perehdytys ulkomaalaiselle on hyvä tehdä suunnitelmallisesti ja vastuuttaa se huolellisesti. Perehdyttämiseen pitää varata reilusti aikaa, sillä asioiden ilmaiseminen vieraalla kielellä vie enemmän aikaa. Huomioitavaa on myös se, että uudet tulijat tarvitsevat erilaista tietoa eri vaiheissa saapumisensa jälkeen. (Saarinen, Kollár, Mäki, & Taimi 2013.)

Ulkomaalaisen työntekijän kanssa tulee keskustella asemasta työyhteisössä, työnjaosta ja johtamisperiaatteista. Jossain vaiheessa on myös hyvä palata perehdytettyihin asioihin ja katsoa millä tavalla ne on osattu omaksua. Kaikkea ei voi omaksua heti, joten tämän takia uutta tietoa kannattaa jakaa tärkeysjärjestyksessä. Kiireelliset ja tärkeät asiat selvitetään heti ja muutkin oleelliset asiat mahdollisimman pian. Sivuseikat voivat odottaa myöhempään ajankohtaan. (Saarinen, Kollár, Mäki, & Taimi 2013.)

Ulkomaalaiselle työntekijälle täytyy avata vieläkin aktiivisemmin itsestään selviltä tuntuvia asioita kuin muille työntekijöille. Esimerkiksi tällaisia asioita ovat hierarkiaan, hygieniaan ja aikakäsitykseen liittyvät asiat. Toimintatavat ovat yleensäkin kulttuurisidonnaisia ja jäävät helposti käymättä läpi. Ulkomaalaiselle työntekijälle on tärkeää antaa tietoa suomalaisesta kulttuurista että yleisesti työkulttuurista. Koska vieras kieli on tiiviisti sidoksissa kulttuuriin, vaatii uuden kielen oppiminen ennen kaikkea ponnisteluja, mutta myös kulttuurin tuntemusta. Samalla kun opitaan puhumaan kieltä, opitaan myös uusia asioita kulttuurista ja päinvastoin. Kun annetaan aktiivisesti kulttuurista informaatiota voidaan nopeuttaa ulkomaalaisen työntekijän sopeutumista ja kielen oppimista. Kuitenkin suurin osa ulkomailta tulevista työntekijöistä haluaa pärjätä hyvin työssään ja

sopeutua suomalaiseen työelämään ja yhteiskuntaan. (Saarinen, Kollár, Mäki, & Taimi 2013.)

2.5 Perehdyttämisen keinoja

Perehdyttämiseen on olemassa monia erilaisia keinoja. Jotta perehdyttäjä voi edistää oppimista, hän voi käyttää tueksi erilaisia perehdyttämismenetelmiä tai työkaluja, riippuen tilanteesta. (Kupias & Peltola, 2009 151-152.)

Perehdyttämismateriaali

Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa perehdytysmateriaalia. Se voi koostua henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalista. Tämä auttaa erityisen paljon uutta työntekijää hahmottamaan millaisessa yrityksessä hän on. Erilaiset henkilöstölehdet sekä vuosikertomus ovat usein erinomaisia kokonaiskuvan antajia. Näitä voidaan hyvin uudein hyödyntää jo rekrytointivaiheessa. Myös erilaiset asiaskastutkimukset antavat uudelle työntekijälle merkittävää tietoa. Myös yhteenvedot ja selvitykset, joissa on mainittu organisaation toimintaa, ovat yleensä arvokasta luettavaa. Oleellisin seikka on kuitenkin se, että uusi työntekijä tutustuu siihen materiaaliin ja välineisiin, jotka ovat saatavilla ja joista on hänelle hyötyä omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Koulutusohjelmat

Perehdyttämiseen liitetään usein myös yrityksen tarjoamia koulutusohjelmia. Ohjelmat voivat olla yrityksen sisällä toteutettavia ja joskus myös suunniteltuja perehdyttämistä varten. Perehdyttämiseen liitetty koulutus voi olla myös tarkoitettu perusvalmennukseen, kuten esimerkiksi esimiesvalmennukseen, myyntivalmennukseen tai projektivalmennukseen. Vielä jos halutaan liittää perehdytykseen mahdollisuus koulutukseen, on se tällöin ulkopuolisten, avoimien koulutusohjelmien tarjoama käyttö. Mikäli alkuvaiheen osaamiskartoituksessa paljastuu puutteita joissakin tietyissä osa-alueissa, on tässä tapauksessa ulkopuolisen koulutuksen käyttö luontevaa ja vaivatonta. Kun puhutaan nuorista työntekijöistä, niin heidän kohdalla erilaiset harjoittelijaohjelmat sisältävät usein

yhdistelmiä eri koulutusmuodoista ja ennalta määrätyn askel askeleelta etenevän perehdytys suunnitelman. (Kjelin & Kuusisto 2003, 217.)

Oppimistehtävät

Antamalla uudelle työntekijälle oppimista edistäviä tehtäviä, saadaan uuden oppimista tämän avulla tehostettua entisestään. Yleisesti ottaen oppimistehtävillä tarkoitetaan oppijaa aktivoivia, oppimista edistäviä toimeksiantoja. Kun uusi työntekijä perehtyy heti alusta alkaen strategiaan ja asiakastoimintaan oppimistehtävien avulla, tarjoutuu hänelle tilaisuus olla koko ajan aktiivisena mukana tunnistamassa ongelmia ja tekemässä ratkaisuja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223.)

Perehtymispäiväkirja

Perehtymispäiväkirja on tärkeä väline perehtyjän oppimisen ja kehittymisen kannalta. Sen avulla hän voi helposti pohtia ja arvioida opittavaa asiaa, jäsentää sitä sekä lisätä omia ajatuksiaan opitusta asiasta. Perehtymispäiväkirjan avulla hän pääsee myös pohtimaan omaa suhdettaan uuteen työtehtäväänsä ja työyhteisöön. Perehtymispäiväkirja antaa lisäksi mahdollisuuden pohtia omaa osaamistaan ja havaita omia vahvuuksia. Sen avulla pystytään kehittämään myös uusia ideoita työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 163.)

Perehtymispäiväkirjaa voidaan käyttää myös ulkopuolisen arvioinnin välineenä. Tällöin perehtymispäiväkirja tulee antaa perehdyttäjän luettavaksi ja arvioitavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 163.)

Perehtymispäiväkirjaan voidaan tehdä merkintöjä ja arviointeja koko perehtymisprosessin ajan. Se käy myös kertaluontoisissa perehdyttämistilanteissa. Perehtyjät voivat esimerkiksi yksittäisen perehdyttämistilanteen loppuvaiheessa kirjoittaa aiheista: ”Mitä pidin? Mitä opin? Mitä ja miten aion käyttää oppimaani omassa työssäni?” ja ”Mitä haluaisin vielä kysyä?”. Tällaisen pohtimisen jälkeen on vielä hyvä jättää sen verran työskentelyaikaa, että pystytään käymään läpi mieltä askarruttavat kysymykset. (Kupias & Peltola 2009, 165.)

2.6 Perehdyttämisen kustannukset

Uuden työntekijän perehdyttäminen ei ole kustannuksien puolesta mitään edullista. On arvioitu, että keskimäärin siihen kuluu organisaatiolta noin 2000 – 3000 euroa, kun perehdytetään yksi uusi työntekijä. Tästä syystä perehdytykseen kannattaa panostaa aina täysillä, että pystytään minimoimaan perehdytyksestä aiheutuvat kulut. (Liski, Horn & Villanen 2007, 20.)

Perehdyttämiseen käytettävän työajan ja tästä syntyneen alhaisemman tuottavuuden lisäksi mahdolliset haastattelut ja valintojen suorittaminen vievät henkilöstön sekä yrityksen johdon työaikaa. Kun taas toisaalta perehdytys suunnitellaan ja toteutetaan hyvin, lyhentää se työn oppimiseen käytettävää aikaa ja pienentää täten kustannuksia. On myös todettu, että onnistunut perehdytys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Liski, Horn & Villanen 2007, 20.)

2.7 Lainsäädäntö keskeisenä osana perehdyttämistä

Laeissa on monia erilaisia suoria määräyksiä ja viittauksia, jotka koskevat perehdyttämistä. Työnantajalla on suuri vastuu siitä, että opastetaan uuteen työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työlainsäädäntö on niin sanotusti pakottavaa oikeutta. Asiat joilla voidaan heikentää työntekijöiden oikeuksia työsopimuksissa tai työehtosopimuksissa, on erikseen mainittu. Useimpien normien osalta tällaista valinnan mahdollisuutta ei ole olemassa. Tietyntylaiset säädökset ja vaatimukset velvoittavat työnantajia perehdyttämiseen ja kouluttamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työlainsäädännön lait tulee tuntea ja niitä tulee myös noudattaa. Lainsäädännön noudattaminen tulee olla itsestäänselvyys jokaiselle yritykselle. Tätä täydentävät monella alalla työehtosopimukset. Kun noudattaa huolellisesti lakeja ja sopimusehtoja lisää se kaikin puolin luottamusta. Tällä on vaikutusta myös työntekijöihin sillä tavalla, että heidän ei tarvitse pohtia sitä, että pystyvätkö he luottamaan työnantajaansa. Tämä säästää aikaa. Kun perehdyttäminen on huolella

hoidettu, niin heijastuu se ulospäin hyvällä maineella. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslaki

Mikäli yrityksen toiminta tai työmenetelmä muuttuu tai kehittyy, on työnantajan huolehdittava siitä, että työntekijä suoriutuu työstään myös tällöin. Tämä työsopimuslain yleisvelvoite ei koske pelkästään uusia työntekijöitä vaan yleisesti kaikkia työntekijöitä. Tätä täydentää myös työnantajalle asetettu vaatimus: *Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittää kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi.* (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työnantaja ei voi irtisanoa tai purkaa työsopimusta ilman pätevää syytä. Puutteellinen ammattitaito on kuitenkin työsopimuslaissa mainittu yhtenä irtisanomisperusteena. Puutteellisuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, minkälaiset mahdollisuudet työntekijällä on ollut työyhteisössä parantaa ammattitaitoaan. Avainasemassa tällaisessa on aina työntekijä itse. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työnantaja ei voi myöskään irtisanoa työntekijää ammattitaidon puutteen takia, jonka hän on tiennyt tai joka hänen olisi pitänyt tietää työntekijää palkatessa. Tätä varten ovat haastattelu- ja valintatilanteet, joissa tulee ottaa selvää näistä asioista. Rekrytoinnista vastaavan henkilön tulee tarkkaan miettiä ja pohtia sitä, että miten tiedossa olevat aukot paikataan perehdyttämällä tai muulla koulutuksella. Työntekijän palkkauksen jälkeen on hänelle annettava asialliset mahdollisuudet ja tilaisuus osoittaa oma ammattipätevyytensä. Kun arvioidaan irtisanomisperustetta, tulee ottaa myös huomioon työntekijän todellinen pyrkimys ja halu kehittää ammattitaitoaan. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain mukaan työolosuhteet on oltava turvallisia työntekijöille. Työnantajalla on myös vastuu huolehtia, että työnteko on turvallista ja työntekijöiden terveys ei vaarannu siinä. Räättälöinnillä saadaan myös toteutettua oikeanlainen työturvallisuus työyhteisössä. Kaiken kaikkiaan tässä on

huomioitava työ, työolosuhteet, muu työympäristö sekä kokonaisuudessaan työntekijä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuus on erittäin tärkeänä osana perehdyttämistä. Turvallisuus työpaikalla on vieläkin tärkeämpää kuin se, että opastetaan käyttämään työvälineitä oikein. Palvelualoilla törmätään jatkuvasti hyvin monimuotoisiin turvallisuuteen liittyviin tilanteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työpaikan riskitekijöitä ja käytäntöjä on syytä kartoittaa joka vuosi. Niiden huomioiminen tulee varmistaa myös perehdytys suunnitelmassa. Tärkeintä on aina opastaa konkreettisiin ja turvallisuuteen liittyviin asioihin. Erittäin tärkeää on tuntee esimerkiksi työpaikan varauloskäynnit. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Yhteistoimintalaki

Lainsäädäntö käsittelee laajalta alueelta työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen muotoja. Työpaikan johto neuvottelee työntekijöiden kanssa monista eri asioista. Laissa määritellään, että yrityksissä tulee neuvotella, kun on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia tai järjestelyjä. Tämän avulla pyritään parantamaan merkittävästi viestintää työpaikoilla: yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Erityisesti on mainittuna työpaikkoihin ja yrityksiin liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. Kyseiset järjestelyt kuuluvat myös osana valtion virastoissa ja laitoksissa työskentelevien yhteistoimintamenettelyjen piiriin. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Kaikkein olennaista on, että työpaikoilla tehdään perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi kaikille. Työntekijöiden on tiedettävä, miten heidän tulevat työtoverit tai he itse työtehtäviä vaihtaessaan saavat koulutusta ja opastusta uusiin asioihin. Tämä samainen asia koskee myös tilanteita, kun työmenetelmät joko muuttuvat tai kehittyvät. Asioista avoin tiedottaminen ja keskustelu vahvistaa kokonaisuudessaan koko työyhteisöä. Se vähentää muun muassa epävarmuutta. Neuvotteluista saatu luottamus lisää vaikutusta yksittäisen työntekijän lisäksi koko työorganisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

3 TYÖVUOROSUUNNITTELU PEREHDYTTÄMISEN ALUSTANA

Viime aikoina, työtahdin on koettu kiristyvän entisestään. Näin on käynyt myös kaupan alalla. Hyvin monilla on hirveä hoppu koko ajan työpaikalla. Siinä kaikessa tohinassa jää yleensä myös lakisääteiset tauotkin pitämättä. Niiden pitäminen työvuoron aikana on erittäin tärkeää. Taukojen pitamisellä on välitön yhteys meidän omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin. Kiirehtimisen johdosta muun muassa erilaiset tuki- ja liikuntaelinoireet ovat lisääntyneet ihmisillä, puhumattakaan väsymystä ja ärtyneisyyttä. (Järvenpää & Kandolin 2003, 5.)

Jos työtahdin on koettu kiristyneen, niin samaa on myös käynyt työajoissa. Työajat ovat muuttuneet haastavammiksi, muun muassa viikonlopputyö on lisääntynyt merkittävästi, kuten myös osaavan henkilökunnan tarve kaksivuorotyöhön. Tämän johdosta esimiehellä on myös entistä enemmän haasteita suunnitella työvuorolistoja, jotka sopisivat sekä työnantajan että työntekijän tarpeisiin. (Järvenpää & Kandolin 2003, 5.)

Optimoinnin hyödyntäminen työajan käytön suunnittelussa -malli (2003) esittää asioita, jotka vaikuttavat useisiin, liiketoiminnan kannattavuuden kannalta ratkaiseviin seikkoihin:

- taloudellinen tehokkuus, kuten maksettavien iltalisien ja ylityöiden määrä
- tuotannollinen tehokkuus, työvoimatarpeen täytön oikea-aikainen toteutuminen
- työntekijätyytyväisyys, työvuorojen miellyttävän ajallisen ja tehtäväkierron kautta

Työajan käyttö voidaan pyrkiä järjestämään monilla eri tavoilla. Kun halutaan löytää se paras vaihtoehto, niin voi sen löytäminen perinteisin keinoin olla erittäin uuvuttavaa ja pahimmassa tapauksessa lähestulkoon mahdotonta. (Procomp 2012.)

3.1 MaraPlan – työvuorojen suunnitteluohjelmisto

Osuuskauppa Hämeenmaalla käytetään työvuorojen suunnitteluun MaraPlan – ohjelmistoa. MaraPlan on tehokas työkalu esimiehille, jotka kartoittavat omia

resurssitarpeitaan. Kyseisellä ohjelmistolla on jo tuhansia käyttäjiä, joita löytyy yli 3000 asiakastoimipaikasta. Työvuorojen suunnittelu ja tietojen siirto palkanlaskentaan on mahdollista tällä ohjelmalla. MaraPlan kohdistaa työvuoroja asiakasmäärän perusteella ja näin ollen työaika pyritään käyttämään mahdollisimman hyödyllisesti ja tehokkaasti. Tämän johdosta kustannuksissa säästetään hyvin mittavia summia, kun MaraPlanilla voidaan ohjata suunnittelua asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ohjelma tuottaa myös erilaisia näkemyksiä kustannuksista ja tulevista työvuoroista vielä suunnitteluvaiheessa, jolloin niihin voidaan vielä tehdä tarpeen mukaisia muutoksia. (Maraplan 2014.)

3.2 Työvuorosuunnittelun haasteet ja mahdollisuudet

Työajankäyttö, työn jakaminen ja työvuorojen suunnittelu voidaan jakaa kolmeen eri pääosa-alueeseen: strategiseen suunnitteluun, jaksottaiseen – ja operatiiviseen työvuorosuunnitteluun (Procomp 2012).

Strateginen suunnittelu

Strategisessa suunnittelussa pyritään suunnittelemaan pidemmälle aikavälille. Tehokkuuteen vaikuttavat monet eri tekijät ja seikat, niitä ovat: henkilöstömäärät, työntekijöiden työsopimusten tunnit, työntekijöiden yhteiskäyttö eri osastojen ja toimipaikkojen kesken sekä sovellettavat työvuorojärjestelmät. (Procomp 2012.)

Jaksottainen työvuorosuunnittelu

Jaksottaisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan työvuorolistan luomista suunnittelujaksolle. Työvuorosuunnittelussa pätee lain ja työehtosopimuksen asettamat vaatimukset kuten vuosittaiset, tasoittumisjaksot ja viikottaiset rajat mm. työtuntimäärän, lepoaikojen ja vapaapäivien suhteen. Työvuorolista voidaan myös suunnitella ”räätälöitynä”, jolloin on mahdollista suunnitella työvuoron sisältö tehtävittäin. (Procomp 2012.)

Operatiivinen työvuorosuunnittelu

Operatiivinen työvuorosuunnittelu tulee kysymykseen esimerkiksi sairaustapausten yhteydessä. Myös mikäli työntekijät haluavat vaihtaa keskenään

työvuoroa, joudutaan käyttämään uudelleenjärjestelyä ja näin ollen kyseessä on operatiivinen työvuorosuunnittelu. Esimiehen suunnitellessa työvuoroja, tulee hänen huomioida erilaiset työehtosopimusten rajoitteet ja lain tuomat velvoitteet. Aiemmalla työajan historialla on vaikutusta siihen, miten tulevat työvuorot muodostuvat. Työvuorosuunnitelmaa laadittaessa on myös hyvä huomioida tulevaisuuden tarpeet. (Procomp 2012.)

Työajan käyttöä suunnitellaan yleensä täyttämään toiminnallisten perusvaatimusten kriteerit. Tässä vaiheessa työtehokkuus jää hyvin helposti vajavaiseksi. Henkilöstökulut ovat olleet pitkän aikaa yrityksessä kuin yrityksessä merkittävin osa yrityksen liikevaihtoa. Tehtäessä oikeanlaisia ratkaisuja työajan käytön suunnittelussa pystytään saavuttamaan huomattavia säästöjä. (Procomp 2012.)

3.3 Työvuorosuunnittelu kaupan alalla

Kaupan alalla esimiehen on pystyttävä ottamaan huomioon työvuorosuunnittelussa paljon erilaisia tekijöitä eri alueilta, mikä tekeekin työvuorosuunnittelusta haasteellista työtä. Kaupan asiakasmassojen ruuhkapiikit pitää olla tiedossa kassaosaston vuoroja suunniteltaessa, eli täytyy löytyä tietoa siitä, minä päivinä ja kellonaikoina asiakasmäärät ovat suurimmillaan. Tavaravirrat vaikuttavat muiden tuoteryhmien työvoimatarpeeseen, eli tässäkin pitää tietää, milloin tavarantoimittajat toimittavat tavaraa myymälöihin. Työntekijöiden erilaiset työvuorotoiveet pitää ottaa myös huomioon, kun suunnitellaan työvuoroja. Koska kaupan alalla tehdään pääsääntöisesti kaksivuorotyötä, on työvuorojen hyvä jakaantua tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Järvenpää & Kandolin 2003, 9.)

Kaupan alalla tehdään enimmäkseen eripituisia aamu-, väli- ja iltavuoroja, joissain tapauksissa jopa yövuoroja. Tähän vaikuttavat taas kauppojen omat aukioloajat. Työvuorojen sijoittuminen eri vuorokaudenaikoihin vaikuttaa työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen, työssä jaksamiseen ja työtehoon. Työvuorosuunnittelulla tulee tukea myös myös muun sosiaalisen elämän yhteensovittamista. Työvuoroja suunniteltaessa on otettava huomioon muutamia työntekijää koskevia seikkoja, jotka tukevat ennen kaikkea hänen hyvinvointia.

Vuorot tulee rytmittyä tarpeeksi usein, kiertonopeus ja –suunta sekä riittävä vuorokausilepo pitää toteutua. Rytmittyminen tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että työntekijällä on esimerkiksi kolme aamuvuoroa ja kaksi iltavuoroa. Nämä voivat olla tapahtuvia myös kokonaisina viikkoina. Työvuorojen kiertonopeus tarkoittaa eri vuorojen vaihtelevuutta, esimerkiksi kolme viikkoa aamuvuoroa ja yksi iltavuoroviikko. Kiertosuunta tarkoittaa sitä, missä järjestyksessä vuorot esiintyvät. Tämä on työntekijälle ehkä se epämieluisin vaihtoehto, sillä työviikko saattaa muodostua esimerkiksi tältä aamu-ilta-aamu-ilta-ilta. (Järvenpää & Kandolin 2003, 21.)

4 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön kohdeorganisaatio. Ensimmäisenä esitellään yritys, josta edetään käsittelemään, kuinka tutkimus toteutettiin.

Tämän jälkeen alaluvussa 4.8 esitellään haastattelukysymykset ja tulokset. Tämän jälkeen edetään johtopäätöksiin, jonka jälkeen luku loppuu tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja jatkotutkimusaiheiden pohtimiseen.

4.1 S-ryhmä

S-ryhmä on kotimainen palvelualan ja vähittäiskaupan yritysverkosto. S-ryhmän tavoitteena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. S-ryhmällä on toimipaikkoja kotimaassa yli 1 600, jotka takaavat asiakasomistajille monipuoliset palvelut. Lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeiden täyttäminen ja arjen helpottaminen. (S-Pankki 2014.)

S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa asiakasomistajilleen marketkaupan palveluita, toimia liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa, palvelua tavaratalo-, erikoisliike-, matkailu- ja ravitsemiskaupan aloilla sekä harjoittaa auto-, autotarvike- ja maatalouskauppaa. (S-Pankki 2014.)

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja sen tytäryhtiöt sekä 20 alueosuuskauppaa ja 10 paikallisosuuskauppaa muodostavat kokonaisuudessaan S-ryhmän. S-ryhmän jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat, jotka puolestaan omistavat keskusliike SOK:n. S-ryhmä työllistää tällä hetkellä yli 42 000 palvelualan ammattilaista. (S-Pankki 2014.) Seuraavassa kuvassa esitellään S-ryhmän organisaatio (Kuva 1).



KUVA 1. S-ryhmän organisaatiokartta (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013)

S-ryhmän toiminnan keskeisimpinä arvoina ovat: olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ympäristöstä ja ihmisistä, uudistamme jatkuvasti toimintaamme ja toimimme tuloksellisesti (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013). S-ryhmän arvot luovat hyvän perustan perehdytykselle ja sen kehittämiseksi (Kuva 2).



KUVA 2. S-ryhmän arvoja (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013)

4.2 S-market Metsäkangas

S-market Metsäkangas on yksi Osuuskauppa Hämeenmaan päivittäistavara-kaupoista. Hämeenmaan eri toimialoihin kuuluvat: market-, rauta-, auto, tavaratalo-, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä majoitus- ja ravitsemistoimiala. Hämeenmaa on myynniltään Kanta- ja Päijät-Hämeen suurin yritys. S-ryhmä, kuten Osuuskauppa Hämeenmaa tarjoavat erilaisia palveluja asiakasomistajilleen. Lisäksi ostosten keskittämisestä saa Bonusta. Hämeenmaa käyttää tuloksensa asiakasomistajien palvelujen parantamiseen. Hämeenmaa työllistää yli 3 000 kanta- ja päijäthämäläistä. (S-kanava 2014.)

S-market Metsäkangas on hyvin nykyaikainen ja monipuolinen päivittäistavaramyymälä. Se sijaitsee vanhan Metsäkankaan ostoskeskuksen vieressä hyvien kulkuyhteyksien varrella. Myymälässä on pinta-alaa noin 1 940 m². Ostoksille on hyvin helppo tulla sillä myymälän pihasta löytyy 200 ajoneuvolle parkkitilaa. Yleisesti S-markettien vahvuuksia ovat edullinen hintataso ja laaja tuotevalikoima. (S-kanava 2014). S-market Metsäkankaan myymälä avattiin 6.5.2006. Metsäkangas työllisti aloittaessaan noin 30 henkeä. Henkilöstön tarpeen määrään nähden osa henkilöstöstä jouduttiin siirtämään

Lahden alueen eri S-marketteihin, sillä Metsäkankaalla kaikille ei loppujen lopuksi riittänyt töitä. (Järvinen 2014) Metsäkangas työllistää tällä hetkellä 18 henkeä. S-market Metsäkankaan paistopiste tarjoaa herkkuja niin suolaiseen kuin makeaankin nälkään. Paistopistekonsepti on suhteellisen tuore uudistus Metsäkankaalla. Se avattiin asiakkaille Metsäkankaalla joulukuussa 2013.

S-market Metsäkankaan yhteydessä toimivat myös Apteekki, KotiPizza ja R-Kioski. Apteekki koki myös laajennuksen helmikuussa 2014. Apteekin valikoima on nyt myös entistä laajempi, joka myös palvelee asiakkaita paremmin. Päivittäiset tarpeet pystyy hoitamaan mukavasti saman katon alta. Seuraavassa kuvassa S-market Metsäkankaan toimipaikka (Kuva 3).



KUVA 3. S-market Metsäkangas (S-kanava 2014)

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tällä hetkellä Osuuskauppa Hämeenmaa käyttää perehdyttämisen tukena vuosittain julkaistavaa perehdytysopasta. Opas annetaan uusille työntekijöille perehdyttämisen lisäksi. Perehdytysopas sisältää yritysesityksen Hämeenmaasta, työsuhteeseen liittyviä asioita, asiakasomistajuus- ja viestintäasiat sekä perehdyttämislisät eri toimialueille, joita ovat Marketkauppa, ABC Liikennemyymälät ja MaRa eli majoitus- ja ravintola-ala. Perehdyttämisoppaan

lisäksi tarvitaan yksilöity suunnitelma kunkin työntekijän perehdyttämiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda tietoperusta, jonka avulla voidaan luoda perehdytysuunnitelman runko S-market Metsäkankaalle.

4.3.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto koottiin teemahaastattelun avulla toteuttaen ne sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina haastatteleamalla S-market Metsäkankaan henkilökuntaa. Haastatteluissa käytetyt teemat käsittelivät seuraavia asioita:

- Minkälainen on hyvä perehdytys?
- Minkälainen on hyvä perehdyttäjä?
- Mikä on työvuorosuunnittelun merkitys perehdyttämisessä?
- Minkälaisia toimintaohjeita tulisi käyttää perehdyttämisessä?

Teemahaastattelut suoritettiin keväällä 2014 viikoilla 7 ja 9. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea tuoteryhmävastaavaa, toimipaikan myymäläpäällikköä sekä kohdeyrityksen avautumisesta asti työskennellyttä työntekijää. Haastatteluita tehtiin kaksi kappaletta, yksi ryhmähaastattelu ja yksi yksilöhaastattelu. Haastatteluihin kului aikaa puolesta tunnista 45 minuuttiin.

Teemahaastattelu tarkoittaa keskustelua, jossa käsiteltäville asioille on etukäteen pohdittu päämäärä. Teemahaastattelun vahvuus piilee siinä, että kerätty aineisto koostuu vahvasti haastateltavan omista kokemuksista ja ajatuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

4.3.2 Aineiston analyysi

Kumpikin haastattelu nauhoitettiin ja tämän jälkeen ne litteroitiin eli muodostettiin aineisto luettavaan muotoon. Purettua aineistoa kertyi 14 sivua. Haastatteluista kerätty aineisto analysointiin ja sen perusteella saatiin vastauksia, jotka näyttivät tutkimuksen suunnan. Haastatteluaineistosta haettiin vastaukset kuhunkin teemaan. Tämän jälkeen teemaa kuvaavat ydinsisällöt luokiteltiin ja saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. (Kananen 2012, 116-117.)

Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden, kuten äänitteiden, kuvien ja videoiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Tämän avulla aineistoa voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analysointimenetelmillä. Teemahaastatteluaineisto kirjoitettiin tekstimuotoiseksi mahdollisimman sanatarkasti. (Kananen 2008, 109.)

Aineistoon käytettiin yleiskielistä litterointia, jolloin tekstistä poistettiin murre- ja puhekielen ilmaisut. Näin aineisto saatiin kirjakielelle. Aineistoa analysoidessa käytettiin apuna sisällönanalyysia. Sen tarkoituksena oli paljastaa tekstin ydin ja tehdä siitä tiivistetty kuvaus eli aineistosta nipistettiin ydinsisältö irti. (Kananen 2008, 110 & 116.)

4.4 Haastattelun tulokset

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tuloksena kolme pääteemaa, jotka ovat hyvä perehdytys, hyvä perehdyttäjä sekä perehdytyksen toteutuminen kohdeyrityksessä. Jokaisen kolmen pääteeman alle syntyi luokkia, joissa aineiston ydinsisältö käsitellään paremmin.

4.4.1 Hyvä perehdytys

Haastattelujen perusteella hyvään perehdytykseen kuuluu huolellinen suunnittelu ja perehdytyksen vastuiden ja roolien määrittely. Perehdytys tulee rakentaa tulokkaan aikaisemman osaamisen varaan ja sisällyttää siihen tehtävän edellyttämien osaamisten ja työyksikön yhteisten toimintamallien ohjausta. Perehdytystä tulee myös arvioida sen edetessä. Lisäksi yrityksessä on tärkeää ymmärtää perehdytyksen merkitys ja arvo.

Huolellinen suunnittelu

Huolelliseen suunnitteluun kuuluu ajan varaaminen työvuorosuunnitelmaan ja perehdyttäjän nimeäminen uudelle tulokkaalle sen mukaan millaiseen tehtävään hän tulee.

Pitää myös osata suunnitella, että kenen ”siiven alle” tuleva kesätyöntekijä lähtee perehdytykseen. Eli jos sovitaan, että kesätyöntekijä sijoitetaan esimerkiksi teollisen-tuoteryhmään, niin teollisen tuoteryhmävastaava on silloin vastuussa kesätyöntekijän perehdyttämisestä.

Perehdytyksen vastuiden ja roolien määrittelyt

Perehdytyksestä on vastuussa sekä perehdyttäjä että tulokas itse. Esimerkiksi tietyt vastuualueet ja työyhteisön pelisäännöt saattavat kuulua esimiehen perehdytystehtäviin.

Kesätyöntekijälle pitää myös painottaa sitä, että pitää olla itse aktiivinen.

Perehdytyksen sisältö

Hyvään perehdytykseen kuuluu sekä tehtävän sisältöjen edellyttämien asioiden että yksikön toiminta- ja käyttäytymistapojen ohjausta.

Hyvien käytösten käyminen läpi on myös osa hyvää asiakaspalvelua sekä viihtymistä työpaikalla.

Perehdytyksen arviointi

Perehdytyksen edetessä sen onnistumista voi arvioida myös siten, että perehdyttäjä itse esittää kysymyksiä. Näin varmistetaan myös uuden oppiminen.

Perehdyttäjän on tärkeää esittää myös itse kysymyksiä

Perehdytyksen arvon ymmärtäminen yrityksessä

Perehdytyksessä on hyvä käydä myös itsestään selviltä tuntuvat asiat läpi perehdyttäjän kanssa.

Eli itsestään selvyudet on erittäin tärkeää käydä yhdessä läpi. Kaikki eivät ole välttämättä olleet koskaan kaupassa töissä.

Vastuullisuudessa opastaminen

Perehdytykseen kuuluu myös opastaa vastuullisuusasioissa. Esimerkiksi kassatyöskentelyssä kassanhoitaja on itse vastuussa rahojen käsittelystä ja niiden säilyttämisestä.

Päivän mittaan kassapohjaan kertyy useita satoja euroja vaihtorahaa, joten erittäin tärkeää on ohjeistaa uusi työntekijä käyttämään turvaboksia, joka on suunniteltu isompien rahasummien säilytykseen.

4.4.2 Hyvä perehdyttäjä

Hyvältä perehdyttäjältä vaaditaan monia ominaisuuksia ja taitoja perehdyttäessään uutta työntekijää. Hyvä perehdyttäjä osaa käyttää hyödyllisesti sen ajan, mikä hänelle on annettu tähän tehtävään. Hyvä perehdyttäjä on kärsivällinen, kannustava ja hänellä on kykyä itsehillintään.

Perehdyttäjä tarvitsee malttia perehdyttämisessä

Mikäli perehdytyksen alku meinaa lähteä heikosti käyntiin, niin perehdyttäjän tulee olla tästä huolimatta kärsivällinen uuden työntekijän perehdytyksessä.

Hyvän perehdyttäjän tulee olla rauhallinen ja kärsivällinen, sillä kaikki eivät omaksu yhtä nopeasti asioita kuin toiset.

Perehdyttäjän ammattitaito

Perehdyttäjän rooli on moninainen. Hän on sekä työhön opastaja että myös ongelmatilanteiden tukihenkilö. Esimies antaa tietyt resurssit ja ajan perehdytykselle. Tämä vaatii myös perehdyttäjältä sen, että hän pystyy käyttämään annetun ajan hyödyksi.

Oleellista on osata käyttää se aika hyödyksi, jonka esimies antaa perehdytykselle.

Kannustamisella tuloksiin

Kun työyhteisössä pidetään yllä hyvää henkeä ja ilmapiiriä, luo tämä uudelle työntekijälle hyvät olosuhteet uusien asioiden oppimiselle ja ennen kaikkea hänen viihtymiselle. Vaikka kaikki ei aina menisi niin kuin on toivottu, niin on tärkeää muistaa kuitenkin kannustaa.

Koska ollaan tarkkuutta vaativassa työskentelyssä, pitää muistaa myös kannustaa ja tsemjata uutta työntekijää. Hyvällä hengellä ja kannustamisella luodaan uudelle työntekijälle hyvät olosuhteet uuden oppimiselle ja työnteolle. Se motivoi ennen kaikkea työn tekemisessä.

4.4.3 Perehdytyksen toteutuminen kohdeyrityksessä

Työpaikoilla mielletään usein kiiretilanteita, jotka jättävät aukkoja perehdytykseen ja tekevät sitä kautta sen puutteelliseksi.

Monesti mielletään, että on ensinnäkin jatkuva kiire koko ajan työpaikalla. Sitten jos saadaan toimipaikkaan nuoria työharjoittelijoita, jotka ovat työyhteisössä lyhyemmän ajan, esimerkiksi kaksi viikkoa, niin he jäävät välillä jopa pienemmälle huomiolle kuin ne, jotka ovat pidempään työyhteisössä.

Perehdytyksen merkitys toimipaikassa

Nuorien työntekijöiden parissa perehdytyksen merkitys saattaa osittain unohtua. Siihen tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota enemmän, sillä nuori työntekijä on monesti saamassa ensimmäisiä työelämäkokemuksiaan ja hänelle on erittäin tärkeää antaa paras mahdollinen ensivaikutelma.

Uusi työntekijä toimii kuitenkin oivallisena puskaradiona työyhteisöstä muulle maailmalle. Hän voi viestiä esimerkiksi, että ”Olipa tosi kivaa olla siinä toimipaikassa!”

Resurssit ja suunnittelu

Perehdyttäminen on lähtökohtaisesti tapahtunut mallikkaasti, mutta kun sille ei olekaan jäänyt toivotulla tavalla aikaa ja resursseja, niin perehdyttämistä on esimerkiksi delegoitu toiselle. Tällä ei aina ole ollut hyvää lopputulosta.

Lähtökohtaisesti on koettu, että Metsäkankaalla on riittävästi aikaa uusien perehdyttämiselle, mutta on myös osunut sitten tapauksia, joiden kanssa ei ole ollut riittävästi aikaa. Perehdyttämistä on myös delegoitu jollekin toiselle, mutta vaarana on ollut se, että toinen perehdyttäjä on saattanut opettaa jo opetetun asian eri tavalla, jolloin perehdytettävä on saattanut mennä sekaisin siitä, että mikä tapa on oikein.

Haastava taloudellinen tilanne

Nykyinen taloudellinen tilanne ja Hämeenmaan mittavat säästötoimenpiteet ovat tehneet resurssien ja ajankäytön luomisen perehdyttämiselle hyvin haastavaksi. Oman henkilöstön perehdyttäminen Metsäkankaalla on tuottanut haasteita.

Nykyisin perehdyttäminen on heikommalla mallilla kuin aikaisemmin, sillä siihen vaikuttavat esimerkiksi Hämeenmaan kattavat säästötoimenpiteet ja muu taloudellinen tilanne. Oman henkilöstön perehdyttäminen esimerkiksi uusiin tehtäviin on ajoittain jopa mahdotonta. Yrityksellä ei vain meinaa riittää millään resurssit tähän.

Oppimis- ja perehdyttämisprosessi

Tilanteiden mukaan oppimis- ja perehdyttämisprosessia täydennetään, sillä kaikkia ongelmatilanteita ei voida yhdellä kertaa hahmottaa ja opettaa perehtyjälle. Perehtyjän tulisi tästä sitten pikku hiljaa päästä konkreettisesti kiinni omaan työhönsä, kuitenkin viimeistään ensimmäisen viikon aikana.

Pari ensimmäistä päivää voi olla ihan hyvä, että perehdyttäjä on läsnä ja vastailee työntekijän kysymyksiin, mutta tästä pikku hiljaa perehtyjältä aletaan vaatia asioiden oppimista ja itsenäistä työskentelyä.

Kehittämiskohdat Metsäkankaalla

Jotta perehdyttäminen saadaan toivotulle tasolle Metsäkankaalla, tarvitsee ensimmäisenä kiinnittää huomiota työvuorosunnitteluun. Perehdyttämiselle on luotava riittävästi aikaa ja perehdytetään tarvittaessa kädestä pitäen.

Oman henkilökunnan perehdyttämiseen tulisi varata enemmän aikaa tulevaisuudessa, kun perehdytetään kokeneimpia työntekijöitä uusiin tehtäviin tai asioihin. Parannettavaa löytyy selvästi eniten siinä, että käytäisiin uusien työntekijöiden kanssa itsestäänkin selvät asiat läpi ja annetaan edelleen riittävästi aikaa perehdyttämiselle.

Perehdytysuunnitelma

Metsäkankaan perehdytysuunnitelman tulisi sisältää oleellisia ja käytännönläheisiä asioita perehdytykseen.

Perehdytysuunnitelman olisi hyvä sisältää ainakin perehdyttäjän tehtävät sekä perehtyjän tehtävät. Lisäksi suunnitelman tulisi sisältää erilaisia ohjeistuksia esimerkiksi kassakoneen käytöstä, erikoislaskujen ohjeet, yleiset pelisäännöt, työsuhteasiat, aikataulu perehdyttämiselle, lista perehdytettävistä asioista sekä muita oleellisia ja käytännöllisiä ohjeita.

Muut esille tulleet asiat

Osuuskauppa Hämeenmaan Perehdytysopas

Osuuskauppa Hämeenmaa julkaisee joka vuosi heidän oman perehdytysoppaan, joka on suunnattu uusille työntekijöille perehdytyksen tueksi. Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas antaa paljon hyödyllistä tietoa ja esittelee kokonaisuudessaan Osuuskauppa Hämeenmaan yrityksenä.

Kun uusia kesätyöntekijöitä tulee, niin annetaan heille ensimmäisenä Osuuskauppa Hämeenmaan oma perehdytysopas, josta he saavat hyvin paljon kaikkea hyödyllistä tietoa selville.

Uuden työntekijän vastaanotto

Perehdyttämisvaiheessa tulee antaa hyvä ensivaikutelma nuorille työntekijöille, sillä he mieltävät muutenkin kaupan alan alhaisemmin palkatuksi alaksi, eivätkä halua välttämättä tämän takia edes työllistyä sinne.

Tänä päivänä tuntuu, että ei ole enää niin paljon sellaisia nuoria, jotka haluavat työllistyä kaupan alalle. Lähinnä tähänkin vaikuttaa voimakkaasti alhaisempi palkkaus. Mutta kun perehdytysvaiheessa osataan ottaa uusi työntekijä hyvin sisälle taloon ja pidetään häntä osana työyhteisöä ja työryhmää, niin sillä ei voi olla muuta kuin positiivista vaikutusta.

4.5 Johtopäätökset

Uuden työntekijän saapuessa, hän saa poikkeuksetta jonkun tuoteryhmävastaavista ohjaajakseen, joka opastaa tuoteryhmän työtehtävissä sekä muihin liittyvissä työasioissa. Toimipaikan esimiehelle on yleensä jäänyt

työturvallisuuden perehdyttäminen ja yleisesti muut ”talon tavat”. Uusien työntekijöiden perehdyttämiselle osoittautui olevan pääsääntöisesti riittävästi aikaa, mutta aikaa ei osoittautunut olevan joka kerta läheskään riittävästi, kun kyseessä oli kokeneempien työntekijöiden perehdyttäminen esimerkiksi uusiin työtehtäviin.

Hyväksi perehdytykseksi koettiin toimipaikassa se, että sille annetaan ensinnäkin riittävästi aikaa ja, että aika osataan käyttää hyödyllisesti. Uudelle työntekijälle, lähinnä nuorelle olisi hyvä opettaa asiat kädestä pitäen. Koska kaikki eivät ole välttämättä koskaan työskennelleet kaupassa, olisi tämän takia hyvä käydä läpi myös itsestään selvältä tuntuvat asiat. Hyvät käytöstavat kuuluvat myös osana hyvää asiakaspalvelua ja luovat viihtyisyyttä työpaikalle.

Opinnäytetyön teoriaosuus tukee selvästi niitä ajatuksia, mitä haastateltavat myös kokevat esimerkiksi aiheesta: Minkälainen on hyvä perehdyttäjä? Perehdytyksen hyödyt, merkitys ja edellytykset tiedostetaan hyvin toimipaikassa, mutta niitä ei välttämättä aina toteuteta riittävän hyvin uusien työntekijöiden kanssa. Itsestään selvyudet tuottavat osittain ongelmia, sillä monesti oletetaan, että yksinkertaisilta tuntuvat asiat olisivat sitä myös perehtyjälle. Tähän liittyy esimerkiksi kaupan alalle muodostunut slangi-sanasto.

Työvuorosuunnittelu osoittautui huomionarvoiseksi asiaksi. Hyvä perehdytys omaksuttiin alkavan jo työvuorosuunnitteluvaiheessa. Suositeltavaksi perehdyttämisaikaksi todettiin vähintään viikon perehdyttämisyksiköksi. Mikäli tähän ei varaa työvuorosuunnittelussa tarpeeksi aikaa, niin hyvä, tehokas ja käytännönläheinen perehdyttäminen ei tule onnistumaan tai se jää puutteelliseksi.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kohdeyrityksessä on tarvetta perehdytys suunnitelmalle. Hyväksi perehdytys suunnitelmaksi havaittiin ytimekäs, käytännönläheinen ja yksinkertainen suunnitelma, josta käy ilmi perehdytyksen selkeä aikataulus ja perehdytettävän tehtäväluettelo. Perehdyttämisessä koettiin olevan myös parantamisen varaa toimipaikalla. Kaikkein suurin huomio kiinnittyi siis työvuorosuunnitteluun. Perehdyttämiseen varattava aika tulisi kartoittaa hyvissä ajoin, ennen uusien työntekijöiden saapumista toimipaikkaan.

4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluu reliabiliteetin ja validiteetin arviointi. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta ja sillä arvioidaan tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan pätevyyttä ja sen tehtävänä on arvioida tutkittiinko opinnäytetyössä sitä, mitä sillä haluttiinkin tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231.)

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastateltavat osallistuivat haastatteluihin omasta vapaasta tahdostaan. Haastateltavat valittiin kuitenkin teemahaastatteluihin hyvin tarkasti ja huolellisesti. Haastattelut taltioitiin kaikki nauhalle, jonka jälkeen ne litteroitiin kirjalliseen muotoon. Koska haastatteluissa oli mahdollista esittää vielä tarkentavia kysymyksiä epäselvyyksien välttämiseksi, paransi se näin ollen tulosten luotettavuutta.

Haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelussa ilmapiiri osoittautui kahdenkeskistä haastattelua avoimemmaksi.

Ryhmähaastattelussa tietoa saatiin paremmin, sillä ryhmähaastattelu synnytti paremmin keskustelua teema-aiheesta kuin kahden keskinen keskustelu. Lisäksi erilaisia näkemyksiä syntyi haastateltavien keskuudessa. Haastatteluiden perusteella saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Mikäli kohdeyritykseen olisi tehty vielä toinen ryhmähaastattelu eri osanottajilla, olisi voitu saada selville vieläkin tarkempia tuloksia. Tämä ei ollut kuitenkaan mahdollista, johtuen kohdeyrityksen resursseista. Kaikki haastateltavat omasivat jo vankan kokemuksen kaupan alalta ja perehdytyksestä, joten heiltä saatu tieto oli hyvin luotettavaa.

Mikäli tutkimus suoritettaisiin uudelleen ja vastaajina olisivat eri henkilöt, niin tutkimuksen tulokset saattaisivat hieman vaihdella tämän hetkisestä tuloksesta. Koko henkilökunnalla on peruskäsitys perehdyttämisestä, mutta kun mennään perehdyttämisessä syvemmälle, niin vastaajien mielipiteisiin saattaisi muodostua eroavaisuuksia. Tutkimuksessa saatiin riittävästi tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää uuden työntekijän perehdyttämistä S-market Metsäkankaalla. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää toimipaikkakohtaisen perehdytysuunnitelman kehittämiseen S-market Metsäkankaalle. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämistä ja sen eri osa-alueita sekä työvuorosuunnittelua.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa tuotiin esille S-market Metsäkankaan henkilökunnan omia käsityksiä ja havaintoja perehdyttämisestä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jolloin tutkimuksen kohdejoukko oli valittu harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä viisi henkilöä, joista jokainen omasta vapaasta tahdostaan. Haastattelut jaettiin vielä yksilö- ja ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastatteluun osallistui toimipaikan myymäläpäällikkö sekä kolme tuoteryhmävastaavaa. Yksilöhaastatteluun osallistui toimihenkilö, joka oli työskennellyt Metsäkankaalla sen avautumisesta lähtien.

Tutkimustulosten perusteella ajatukset ja käsitykset perehdyttämisestä olivat yksilö- ja ryhmähaastattelussa hyvin samankaltaisia. Perehdytyksen hyödyt, merkitys ja edellytykset tiedostettiin hyvin toimipaikassa, mutta niitä ei välttämättä aina osattu toteuttaa riittävän hyvin uusien työntekijöiden kanssa.

Uusien työntekijöiden perehdyttämiselle osoittautui olevan pääsääntöisesti riittävästi aikaa, mutta aikaa ei osoittautunut olevan joka kerta läheskään riittävästi, kun kyseessä oli kokeneempien työntekijöiden perehdyttäminen esimerkiksi uusiin työtehtäviin. Hyväksi perehdytykseksi koettiin toimipaikassa se, että sille annetaan ensinnäkin riittävästi aikaa ja, että aika osataan käyttää hyödyllisesti. Uudelle työntekijälle, lähinnä nuorelle olisi hyvä opettaa asiat kädestä pitäen.

Opinnäytetyön teoriaosuus tuki selvästi niitä ajatuksia ja asioita, mitä haastateltavilla nousi esille esimerkiksi aiheesta: Minkälainen on hyvä perehdyttäjä?

Perehdyttämisessä koettiin olevan myös parantamisen varaa Metsäkankaalla.

Haastateltavat päätyivät siihen tulokseen, että suurin huomio kiinnittyy työvuorosuunnitteluun. Työvuorosuunnittelussa tulee kartoittaa riittävät resurssit ja aika perehdyttämiseksi. Lisäksi on hyvä tiedottaa myös koko henkilökunnalle riittävän ajoissa uusien työntekijöiden saapumisajankohdasta.

Haastatteluissa havaittiin, että kohdeyrityksessä on tarvetta perehdytys suunnitelmalle. Hyväksi perehdytys suunnitelmaksi havaittiin ytimekäs, käytännönläheinen ja yksinkertainen suunnitelma, josta käy ilmi perehdytyksen selkeä aikataulus ja perehdytettävän tehtäväluettelo.

Tutkimus onnistui vastaamaan tutkimusongelmiin. Tutkimustulosten avulla pystytään kehittämään perehdytystä jatkossa tehokkaammin ja käytännönläheisemmin. Lisäksi kun työvuorosuunnittelussa huomioidaan perehdyttämisen resurssit ja riittävä aika perehdyttämiseksi, pystytään työvuorosuunnittelulla luomaan tukeva alusta perehdyttämiseksi.

Mikäli yksikössä lähdetään kehittämään perehdytystä, olisi tärkeää tutkia sen jälkeen, miten perehdytys suunnitelma toimii käytännössä ja vastaako se kohdeyrityksen tarpeita ja toiveita käytännönläheisenä perehdytys suunnitelmana.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Arthur, D. 2006. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: AMACOM.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Holopainen, T. & Levonen, A. 2008. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvenpää, P. & Kandolin, I. 2003. Kaupan alan työaikaopas. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Alfabox Oy.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys –opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.
- Moilanen, L. 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä. Tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Helsinki: Painotalo MIKTOR.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Oyj

Elektroniset lähteet

- Ammattikeittiöosaajat. 2012. Potkua perehdytykseen. [viitattu 7.3.2014].
Saatavissa:
http://www.amko.fi/files/2213/5158/6034/Perehdytysmateriaali_kansioon.pdf
- Korkeakouluosaajat. 2014. Perehdytys työpaikalla. [viitattu 12.3.2014].
Saatavissa:
http://www.korkeakouluosaajat.fi/kaytannon_abc/perehdytys_tyopaikalla
- MaraPlan. 2014. MaraPlan – työvuorojen suunnittelu. [viitattu 6.2.2014].
Saatavissa: <http://www.maraplan.fi/tyovuorosuunnittelu/maraplan-tyovuorojen-suunnittelu/>
- Procomp. 2012. Optimoinnin hyödyntäminen työajan käytön suunnittelussa. [viitattu 6.2.2014]. Saatavissa:
<http://blogi.procomp.fi/Portals/150256/docs/tyoajan%20optimointi%20-%20white%20paper%201.0.pdf>
- Rainio, P. 2010. Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. [viitattu 12.3.2014]. Saatavissa:

https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaa_wwwstructure/33058_perehdytysopas.pdf

Saarinen, E., Kollár, N., Mäki, I-S. & Taimi, A. 2013. Mikä kielitaito riittää? [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa:

http://issuu.com/sataedu/docs/opinpolku_riitt_v___n_kielitaitoo/15

Sakasti. 2010. Kirkon perehdyttämisosopas. [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/DB9DD771051B374FC22577C4003B4A8E/\\$FILE/Kirkon%20perehdytysopas%20julkaisutietokanta.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/DB9DD771051B374FC22577C4003B4A8E/$FILE/Kirkon%20perehdytysopas%20julkaisutietokanta.pdf)

S-kanava. 2014. Hämeenmaa työllistää yli 1000 nuorta tulevana kesänä. [viitattu 5.2.2014]. Saatavissa: https://www.s-kanava.fi/uutinen/hameenmaa-tyollistaa-yli-1000-nuorta-tulevana-kesana/570789_11214

S-kanava. 2014. S-market Metsäkangas. [viitattu 30.4.2014]. Saatavissa:

<https://www.s-kanava.fi/toimipaikka/s-market-metsakangas/660914672>

S-Pankki. 2014. S-ryhmä. [viitattu 30.4.2014]. Saatavissa: https://www.s-pankki.fi/s-ryhma/fi_FI/s-ryhma/

S-kanava. 2014. S-ryhmän rakenne. [viitattu 30.4.2014]. Saatavissa:

<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>

Työterveyslaitos. 2014. Perehdyttäminen. [viitattu 5.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/perehdyttaminen/>

Suulliset lähteet

Hietamies, S. 2014. Myymäläpäällikkö. Osuuskauppa Hämeenmaa, S-market Metsäkangas. Haastattelu 7.2.2014

Järvinen, J. 2014. Toimihenkilö. Osuuskauppa Hämeenmaa, S-market Metsäkangas. Haastattelu 21.2.2014

Lampen, P. 2014. Tuoteryhmävastaava. Osuuskauppa Hämeenmaa, S-market Metsäkangas. Haastattelu 7.2.2014

Ojanen, T. 2014. Tuoteryhmävastaava. Osuuskauppa Hämeenmaa, S-market
Metsäkangas. Haastattelu 7.2.2014

Parviainen, A. 2014. Tuoteryhmävastaava. Osuuskauppa Hämeenmaa, S-market
Metsäkangas. Haastattelu 7.2.2014

Oppaat

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2013. Tervetuloa Hämeenmaalle! Osuuskauppa
Hämeenmaan perehdytysopas 2013. Perehdytysopas.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko, ryhmähaastattelu

LIITE 2: Haastattelurunko, yksilöhaastattelu

**HAASTATTELURUNKO,
RYHMÄHAASTATTELU**

Hyvä perehdytys

1) Minkälainen on hyvä perehdytys?

Hyvä perehdyttäjä

2) Minkälainen on hyvä perehdyttäjä?

Hyvän perehdytyksen edellytykset

3) Mitkä ovat hyvän perehdytyksen edellytykset?

Perehdytyksen merkitys

4) Korostetaanko tarpeeksi perehdyttämisen merkitystä?

Riittävä ajankäyttö perehdyttämiseen

5) Onko Metsäkankaalla riittävästi aikaa uuden työntekijän perehdyttämiselle?

Omakohmainen onnistunut perehdytys

6) Kerro omakohtaisesta onnistuneesta perehdytyksestä

Perehdyttämisen toimivuus Metsäkankaalla

7) Toimiiko perehdyttäminen Metsäkankaalla toivotulla tavalla? Mitä parantaisit?

**HAASTATTELURUNKO,
YKSILÖHAASTATTELU**

Hyvä perehdytys

- 1) Minkälainen on hyvä perehdytys osastollasi?

Hyvä perehdyttäjä

- 2) Minkälainen on hyvä perehdyttäjä osastollasi?

Perehdyttämisen aikataulutus

- 3) Mikä on sopiva aikataulu perehdyttämisen suorittamiseen?

Perehdyttämisen onnistuminen

- 4) Miten perehdyttäminen on onnistunut Metsäkankaalla?

Perehdytyssuunnitelma

- 5) Mitä asioita perehdytyssuunnitelman olisi hyvä sisältää?