

Budget Sport -ketjun perehdytysohjelman kehittäminen

Piialiisa Kyllönen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2011



Liiketalous

<p>Tekijä Piialisa Kyllönen</p>	<p>Aloitusvuosi 2008</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Budget Sport -ketjun perehdytysohjelman kehittäminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 4</p>
<p>Ohjaaja Mari Takko</p>	
<p>Tällä opinnäytetyöllä haluttiin selvittää millainen on tämän hetkinen Budget Sport -ketjun perehdyttämisen prosessi, ja mitä kehitettävää siinä on. Pääongelma opinnäytetyössä oli: Miten perehdyttäminen on onnistunut Budget Sportin kaupoissa? Ja lisäksi tutkitaan mitä tietoja perehdytysoppaasta puuttuu ja millainen perehdytysohjelma toisi parhaat tiedot ja taidot uusille työntekijöille ketjun toiminnasta. Työ tehtiin toimeksiantona Budget Sportille. Tavoitteena oli, että uudet työntekijät tietävät paremmin osto- ja markkinointiyksikön tehtävistä.</p> <p>Teoria on koottu alan kirjallisuutta tutkien. Teoreettinen viitekehys koostuu viidestä eri osa-alueesta. Taustalla on lainsäädäntö ja ketjuliiketoiminta, mistä edetään aina toimintaan perehdyttämistilanteessa. Teoriassa käsitellään mitä perehdyttäminen on, mitä tavoitteita perehdyttämisellä on, millainen on hyvä perehdyttäjä, työhön opastusta, perehdytyksessä käytettäviä materiaaleja, ketjuliiketoimintaa sekä lainsäädäntöä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin kvantitatiivisin menetelmin. Perusjoukko koostui kaikista Budget Sportin kaupoissa 1.3.2010 jälkeen aloittaneista työntekijöistä. Kysely toteutettiin sähköisen Digium- kyselysovelluksen avulla. Kysely koostui kuudesta eri kategoriasta; tausta, tavoitteet, kaupan toimintatavat, ketjun toimintatavat, perehdyttäjä, yleistä perehdyttämisestä.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että tietoa osto- ja markkinointiyksikön toiminnasta tarvitaan kaupan työntekijöille. Lisäksi esille nousi, että perehdyttäjän rooli perehdytyksen aikana on pientä, lisäksi esimiehen kanssa käytävän loppukeskustelu ja perehdytyksen tarkistuslomakkeen täyttö on ollut vähäistä.</p>	
<p>Asiasanat Perehdyttäminen, ketjutoiminta, perehdyttäjä</p>	

Business Administration

<p>Author Kyllönen Piialiisa</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Improvement of Budget Sport´s orientation program</p>	<p>Number of pages and appendices 49 + 4</p>
<p>Supervisor Mari Takko</p>	
<p>The objective of this thesis was to explore what the orientation process at Budget Sport is like at the moment and how it should be developed. The main focus area in the thesis was how orientation has succeeded at Budget Sport stores. Another focus area was to study what information is missing from the orientation guide and what kind of orientation program would give best knowledge regarding the operations of the Budget Sport chain to new employees. The objective was that new employees would know more about the tasks of purchase and marketing departments.</p> <p>The theory was gathered from literature. In the background of the theoretical framework was law and chain business line operation. After that the orientation situation in practice was explained. The theory explains what orientation is, what the goals are, what kind of a person is a good instructor, briefing, materials that are used in orientation, chain business and law.</p> <p>The analytical research methodology was quantitative. The universe consisted of all employees who started working at Budget Sport stores after 1.3.2010. The data were gathered through an on-line questionnaire, which was sent by e-mail. The questionnaire consisted of six categories: background, goals, procedure at the store, procedure of the chain, instructor and familiarization.</p> <p>The results of the study show that the store personnel should be better informed about the functions of the purchase and marketing department. In addition, the results revealed that the role of the instructor in the orientation process is small at the moment, and that having the final conversation, and filling out the control form after orientation with a supervisor, has been diminutive.</p>	
<p>Key words Orientation, chain business, instructor</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	1
1.1	Budget Sport	3
2	Perehdyttäminen.....	5
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä	5
2.2	Perehdytys osana strategiaa	7
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet.....	10
2.4	Perehdytysprosessi	11
2.5	Työhön opastus ja materiaalit.....	15
2.6	Perehdyttämissuunnitelma	17
2.7	Perehdyttäjä.....	19
2.8	Laki ja työturvallisuus	21
3	Ketjutoiminta.....	24
4	Teoreettinen viitekehys.....	27
5	Tutkimusmenetelmät.....	29
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	29
5.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	30
5.3	Tutkimusmenetelmän valinta.....	31
5.4	Empiirisen aineiston keruu ja analyysimenetelmät	32
6	Tutkimustulokset.....	33
6.1	Tavoitteet.....	34
6.2	Kaupan toimintatavat	35
6.3	Ketjun toimintatavat	37
6.4	Perehdyttäjä.....	39
6.5	Yleistä perehdytyksestä.....	42
7	Johtopäätökset.....	46
7.1	Tutkimuksen analysointi.....	46
7.2	Kehittämisehdotuksia	48
7.3	Jatkotutkimusaiheita.....	49
	Lähteet.....	51
	Liitteet.....	53

Liite 1. Sähköpostitiedote kyselystä	53
Liite 2. Haastattelurunko	54

1 Johdanto

Perehdyttäminen on nykypäivänä jäänyt työpaikoissa liian vähälle huomiolle. Usein uusi työntekijä otetaan vastaan, mutta nopeasti jätetään oman onnensa nojaan, ja katsotaan miten hän pärjää uudessa työtehtävässään. Hyvän perehdyttämisen avulla uusi työntekijä otetaan osaksi työyhteisöä, ja näytetään, että häntä kunnioitetaan ja hänet halutaan juuri siihen työpaikkaan. Perehdytys on monivaiheinen, ja jokainen vaihe tulisi olla suunniteltu. Perehdytys pitäisi olla sujuva osa työtehtäviä. Perehdyttäjän tulee olla läsnä ja auttaa uusi työntekijä omaksumaan uusi työtehtävä. Perehdyttäjän nimeäminen on tärkeää, jotta uusi työntekijä tietää keneltä kysyä, kun tulee kysyttävää ja ongelmia, ja perehdyttäjän tulee olla sitoutunut ja valmis auttamaan kaikissa tilanteissa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee Budget Sport -ketjun perehdyttämisohjelman kehittämistä. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Budget Sport. Työ suoritetaan määrällisenä tutkimuksena. Määrällinen tutkimus toteutetaan lähettämällä sähköinen kyselylomake kaupan työntekijöille, jotka ovat aloittaneet Budget Sportin palveluksessa 1.3.10–15.3.11 välisenä aikana. Lahden Budget Sport avattiin 30.3.2011, joten tämän kaupan henkilökunta on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

Luvussa yksi esitellään opinnäytetyön aihe, työn tavoitteet ja tutkimusongelma ja kerrotaan toimeksiantajayrityksestä. Luvussa kaksi on kerätty teoria, jonka pohjalta on laadittu empiirisen aineiston kokoava kyselylomake Budget Sportin työntekijöille. Luvussa kolme on käsitelty ketjutoimintaa, joka on tärkeänä osana työtä. Teoriasta on myös sovellettu viitekehys, joka nitoo koko teorian yhteen ja tämä esitellään luvussa neljä. Luvussa viisi on esitelty tutkimusmenetelmät ja perusteltu menetelmien valinta. Luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen tulokset. Luvussa seitsemän on tehty johtopäätökset.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena saavuttaa uusien työntekijöiden parempi tietämys osto- ja markkinointiyksikön tehtävistä sekä kehittää perehdytysohjelmaa sekä selvittää miten perehdytysprosessi tällä hetkellä toimii. Lisäksi kartoitetaan millaista tietoa perehdytyksestä puuttuu, nimenomaan markkinointi- ja ostoyksiköstä. Jokaisella kaupalla

on hieman eroavat perehdytysprosessit, mikä sinänsä ei ole huono asia, mutta taustalla on kaikille kaupoille määritetty suunnitelma. Ketjutoiminta kuitenkin säätelee paljon koko organisaation toimintaa, ja niin myös perehdyttämistä. Uusi työntekijä allekirjoittaa ensimmäisenä työsopimuksen esimiehen kanssa, jonka jälkeen perehdyttämään omaan työtehtäväänsä alkaa. Uudelle työntekijälle annetaan ensimmäisinä päivinä erilaisia materiaaleja omaksi ja lainattavaksi, sekä hän pääsee tutustumaan Budget Sportin omaan verkkomateriaaliin. Verkkomateriaaleista löytyy kattavasti tietoa, jokaisesta osastosta, josta on hyötyä uudelle työntekijälle, ja näihin tietoihin on helppo palata ensimmäisten kuukausien aikana.

Budget Sportilla on olemassa erilaisia materiaaleja, kuten Talon kirja sekä Kaupan toimintojen käsikirja. Molemmista kirjoista löytyy tietoa perehdyttämisestä sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle, ja Kaupan toimintojen käsikirjasta löytyy myös perehdyttämislomake, Ajatuksiani kuukausi työskentelyn aloittamisen jälkeen -lomake sekä Budget Sport perehdyttämisprosessi. Materiaaleissa on jonkin verran vanhentunutta tietoa, joten kyselyistä saatujen tietojen avulla materiaaleihin lisätään oleellisia tietoja ja päivitetään vanhentunut tieto tähän päivään. Oppaista puuttuu myös tieto, miten markkinointi- ja ostoyksikkö toimivat, ja kauppaan tuleville uusille työntekijöille jää usein epäselväksi näiden kahden yksikön toiminnot. Perehdytysprosessin toimivuutta ei ole kertaakaan aikaisemmin tutkittu, joten halutaan selvittää myös, miten perehdytysprosessi tällä hetkellä toimii Budget Sportin kaupoissa.

Pääongelma opinnäytetyössä on:

Miten perehdyttäminen on onnistunut Budget Sportin kaupoissa?

Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan:

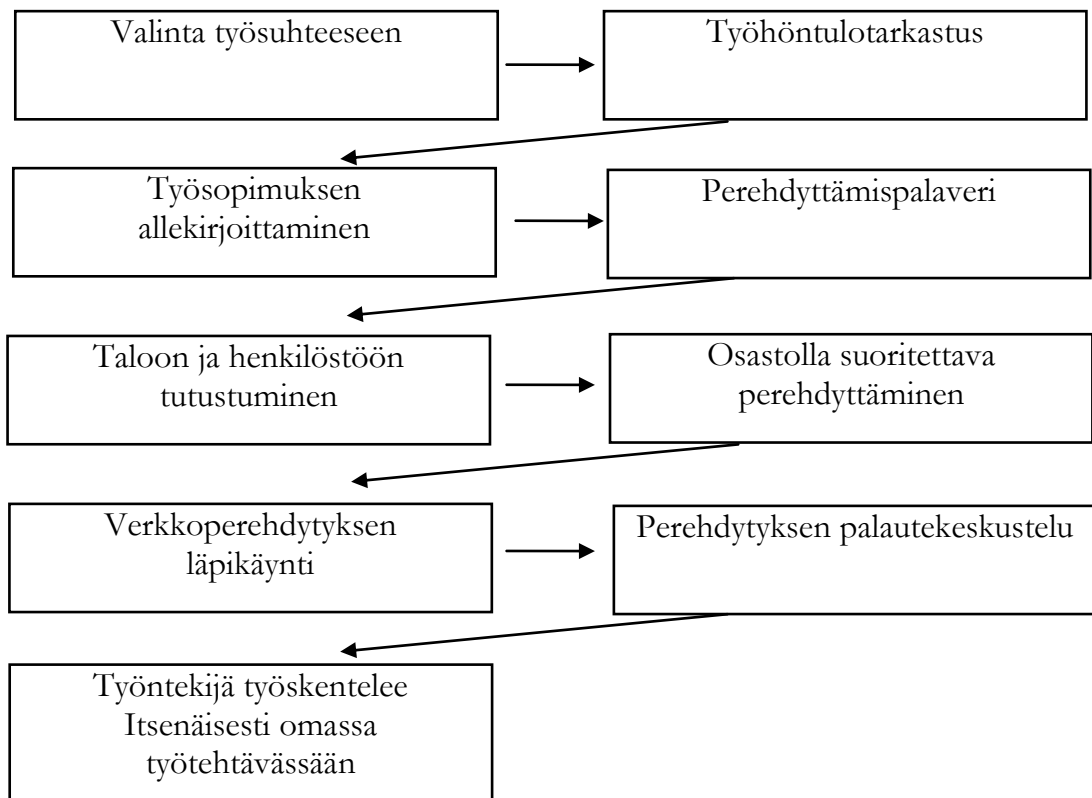
- Mitä tietoja perehdytysoppaasta puuttuu?
- Millainen perehdytysohjelma toisi parhaat tiedot ja taidot uusille työntekijöille ketjun toiminnasta.

1.1 Budget Sport

Budget Sport on vuonna 2006 aloittanut uudenlainen ketjukonsepti. Toiminta-ajatuksena on palvella sekä aktiivi- että hyötyliikuntaa harrastavia kuluttajia, jotka arvostavat helppoa asiointia, laajaa valikoimaa, laadukkaita merkkejä sekä edullisia hintoja. Budget Sport kuuluu Intersport Finland Oy:öön, mutta on silti oma vähittäiskauppa. Budget Sportilla on oma ketjuyksikkö. Budget Sportin tärkein kilpailuvaltti on alhainen hintataso.

Budget Sportin kaupoissa työskentelee noin 140 henkilöä ja ketjussa työskentelee 18 henkilöä. Budget Sportin kaupat sijaitsevat Vantaan Tammistossa, Espoon Friisilässä, Tampereen Ideaparkissa, Turun Raisiossa, Oulussa ja Lahdessa.

Tällä hetkellä Budget Sportilla on kuusi kivijalkakauppaa sekä verkkokauppa. Kauppapaikkakonsepti on selkeä, ja kauppapaikat ovat isoja tiloja ydinkeskusten ulkopuolella. Myös myymäläkonsepti on selkeä, kaikkien kauppojen yleisilme on sama, ja sekä kaupoissa että markkinoinnissa käytetään samaa värimaailmaa, joka on Budget Sportin tunnusmerkki. Budget Sport – ketjuun kuuluu ostoysikkö, markkinointi, logistiikka ja verkkokauppa. Ostoyksikössä vastataan kaikesta hankintaan liittyvistä asioista. Ostoyksikköön kuuluu ostopäällikkö, viisi valikoima päällikköä sekä kolme assistenttia. Markkinointiyksikkö vastaa viikoittaisesta markkinoinnista yhdessä valikoimapäälliköiden kanssa. Verkkokaupalla on oma päällikkö sekä assistentteja.



Kuvio 1. Budget Sportin perehdytysprosessi (Oma kuvio)

2 Perehdyttäminen

Tässä kappaleessa käsitellään perehdyttämiseen liittyviä asioita. Tässä opinnäytetyön teoria osuudessa käsitellään mitä perehdyttäminen tarkoittaa, miten perehdyttäminen on osana strategiaa, mitä ovat perehdyttämisen tavoitteet, millainen on perehdytysprosessi, mitä työhön opastus tarkoittaa, minkälaisiin materiaaleihin on hyvä tutustua, millainen perehdyttämissuunnitelma kannattaa tehdä, millainen on hyvä perehdyttäjä ja mitä asioita laissa on määrätty koskien perehdytystä.

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen käsitteenä voi tuntua yksiselitteiseltä. Sen tarkempi sisältö on ajan saatossa tullut erilaiseksi, ja se tarkoittaa eri yrityksissä eri asioita. Ja tähän vaikuttaa se, miten yritys on ottanut perehdyttämisen osaksi strategiaa ja muuhun toimintaan. Perehdyttämisestä puhutaan myös silloin, kun ihminen palaa tauon jälkeen takaisin töihin tai työtehtävä muuttuu. (Kupias & Peltola 2009, 17-18)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Tulevista tehtävistä riippuen, perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelee. (Helsilä 2002, 52) Hyvin suoritettu perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän työtöhönsä kasvamista optimaaliseksi. Tärkeää on, että perehdytys on nopeaa ja perusteellista. Kunnollisella perehdytyksellä vältetään muuten helposti aiheutuville virheille, taloudellisille vahingoille ja työtapaturmilta. Monissa yrityksissä on käytössä muistilistoja, jonka mukaan perehdytys suoritetaan, ja varmistetaan, että kaikki keskeiset asiat tulevat käsitellyiksi. Riippuen työtehtävän luonteesta, perehdytys voi kestää päivistä viikkoihin. (Kauhanen 2006, 88)

Kupias & Peltola (2009, 17) ovat määrittäneet muun muassa seuraavat asiat, jotka heidän mielestään ovat ohjanneet yrityksiä lainsäädännön, perinteiden ja yhteiskuntavastuun lisäksi perehdyttämään työntekijöitä; työn hallinnan edistäminen, sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön, sitoutuminen, tuloksellisuus ja kannattavuus, työ hyvinvointi, organisaation uudistaminen, työntekijän koko kapasiteetin hyödyntäminen, sisäänajo, organisaation strateginen toteuttaminen, johtamisen väline, muutos, kehittyminen, säi-

lyttäminen/uudistaminen, vähemmän virheitä, turvallisuus, menestyminen, työtehtävien oppiminen ja osaamisen jakaminen.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on yrityksen toiminnan edellyttämien henkilöstövoimavarojen ennakoiminen ja turvaaminen suunnitellun toiminnan edellyttämällä tavalla niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Tämän lisäksi täytyy ottaa huomioon, että henkilöstövoimavaroilla on vaikutuksensa yrityksen toimintastrategian kehittämiseen ja valintaan. Tämän seurauksena nousevat esiin myös henkilöstön arvot, asenteet ja motivaatiotekijät, siksi henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa yrityksen kokonaissuunnittelua. (Heinonen & Järvinen 1997, 71)

Hyvin yksinkertaisiltakin tuntuvat asiat, kuten oikeiden ihmisten tapaaminen heti ensimmäisinä päivinä, voivat olla hyvin tärkeitä asioita uuden työntekijän tuloksentekevyyden ja viihtyvyyden kannalta. Hyvä perehdyttäminen ei tarkoita, että uutta työntekijää pidetään avuttomana autettavana, vaan hyvällä perehdyttämisellä uuden työntekijän aktiivisuutta hyödynnetään optimaalisesti alusta asti. Hyvä perehdyttäminen edistää hyvää liiketoimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53) Perehdyttämisen vaikutus perustuu sekä sen sisältöön että siihen toimintatapaan, jolla uusi työntekijä otetaan vastaan. Sen lisäksi perehdyttäminen tapahtuu aina avoimessa tilanteessa, jota ei voi täysin suunnitella etukäteen ja hallita. Pelkästään ei riitä, että yrityksen arvoista, päämääristä ja strategiasta kerrotaan, niiden mukaan täytyy myös toimia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45)

Vaillinaisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Välittömiä kustannuksia vieläkin vaarallisempia voivat olla asiakkaan menetyksen aiheuttamat kustannukset ja yrityksen vahingoittunut maine. Toistuvat virheet puutteellisuudet asiakaspalvelussa vaikuttavat myös uskottavuuteen sekä ulkoisesti että sisäisesti. Asiakkaan menettäminen vähentää kassavirtaa ja suosituksien menettämisen myötä uusien asiakkuuksien hankinta voi vaikeutua. Ei ole yhtään loogista tai liiketaloudellista perustetta sille, että tulokas jätetään perehdyttämättä. Syyksi ei voi hyväksyä perehdyttämisen välittömiä kustannuksia, koska hyvin nopeasti nähdään, että perehdyttämättä jättämisen välilliset kustannukset ovat selkeästi suuremmat. Kunnollinen perehdyttäminen heti alussa omaan työhön ja yritykseen varmistaa, että

yrittäjien tuotteet ja palvelut sekä liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi omaa toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21-22)

2.2 Perehdytys osana strategiaa

Jos yritys etsii kaikessa liiketoiminnassaan jatkuvasti tehokkuutta, sen kannattaa nimenomaan hakea sitä juuri perehdyttämisessä. Jos uusi työntekijä jätetään oman onnensa nojaan alkumetreillä, yritys jättää käyttämättä ison mahdollisuuden. Perimmäinen tarkoitus perehdyttämisellä on optimoida aika, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Samalla varmistetaan, että työpanos vie yritystä taas lähemmäs sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. (Valvisto 2005, 47)

Henkilöstön sijoittamisen tavoitteena on täyttää avoinna oleva tehtävä mahdollisimman hyvin organisaatioon ja tehtävään sopivalla henkilöllä tiettyjen rajoitteiden puitteissa. (Kauhanen 2006, 67) Nykyaikana yritykset pyrkivät tehokkaaseen ja joustavaan toimintaan, ja siksi henkilöstön sijoittaminen on yhä useammin suunniteltua. Henkilöstön sijoittaminen käsittää muun muassa seuraavat osa-alueet:

- henkilöstön hankinta
- henkilöstön valinta
- henkilöstön perehdyttäminen
- toisiin tehtäviin siirtäminen
- henkilöstön vähentäminen

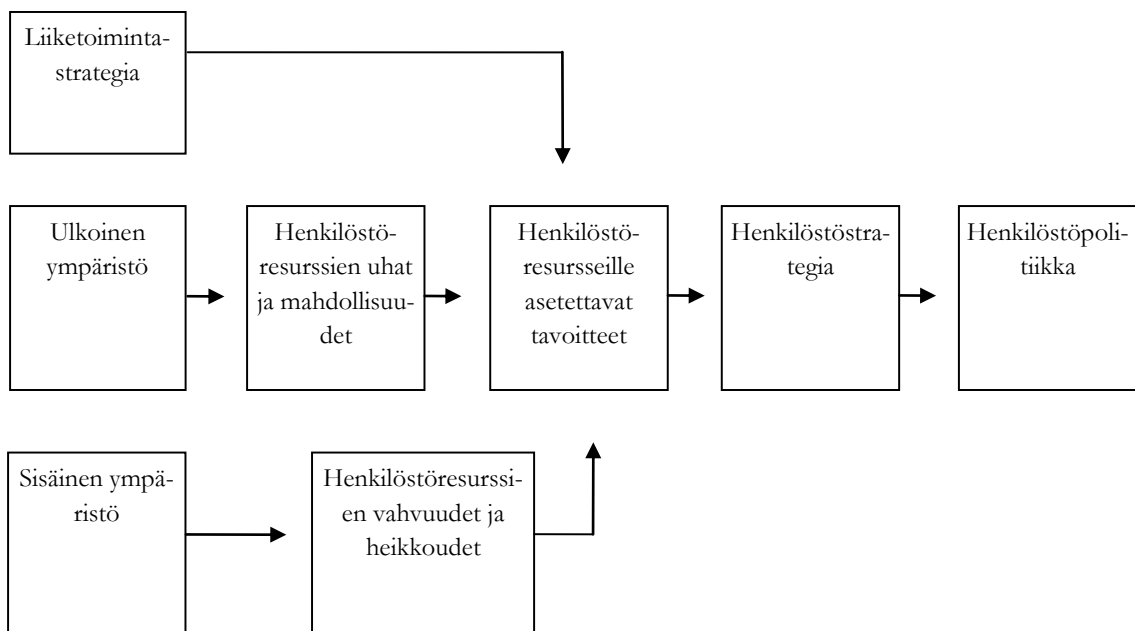
Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan:

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean sekä sen arvot ja tavat (=työyhteisöön perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (=työpaikkaan perehdyttäminen)
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (=työhön perehdyttäminen eli työhön opastus)

(Kauhanen 2006, 145)

Henkilöstöstrategia on tiiviisti liiketoimintastrategiaan liittyvä suunnitelma henkilöstöresurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä. Henkilöstöstrategiassa liiketoimintastrategian pohjalta mietitään nykyistä henkilöstöresurssien tilaa, henkilöstön määrällisiä ja laadullisia tulevaisuuden tarpeita, suunnitelmia näiden tarpeiden toteuttamiseksi ja kyky varmistaa henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytykset. (Österberg 2005, 21)

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tarkoittaa prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. (Kauhanen 2006, 23)



Kuvio 2. Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002)

Kuten kuviosta 2 näkee, yrityksen ulkoinen ja sisäinen ympäristö, henkilöstöresurssien uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet sekä liiketoimintastrategia vaikuttavat suuresti henkilöstöstrategian muodostumiseen. Nämä kaikki tekijät ottamalla huomioon, voidaan määrittellä henkilöstöresurssille asetettavat pitkän aikavälin tavoitteet, joista muodostuu henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia konkretisoituu lyhyemmän aikavälin henkilöstöpolitiikkana, joita ovat muun muassa rekrytointi-, kehittämis-, palk-

ka- ja tiedotuspolitiikka. Henkilöstöön vaikuttavat ulkoiset tekijät ovat muun muassa taloudellinen tilanne, kilpailutilanne markkinoilla, teknologinen kehitys ja vallitsevat arvot ja asenteet. Sisäisiä tekijöitä ovat henkilöstön määrä, ikä- ja koulutus rakenne, osaaminen, kehityskyky ja -halu, kokemus, työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Heikkoudeksi henkilöstöresursseissa voi olla yrityksen ikäjakauma, jos suurin osa työntekijöistä on lähempänä viittäkymmentä. Tällöin yrityksessä on liian vähän nuoria työntekijöitä nousemassa asiantuntijoiksi, ja vaarana on menettää lyhyessä ajassa paljon arvokasta tietoa eläkkeelle lähtevien myötä. (Österberg 2005, 21)

Henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti. Osaamisen kehittämisen tulisi perustua vähittäiskaupparyrityksen strategiaan, pitkän tähtäyksen suunnitelmiin, vuosisuunnitelmiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Näiden tavoitteiden tulee olla selkeästi kytkettynä liiketoiminnan ja erilaisten kehittämishankkeiden osaamisvaatimuksiin. Seuraavaksi kannattaa täsmentää millaista laadullista tai määrällistä osaamista tarvitaan strategian ja päivittäisten tehtävien toteuttamiseksi. Tämän jälkeen mietitään millä aikajänteellä osaaminen parannetaan tai kehitetään ja miten se toteutetaan. Tarkennetaan onko tarpeen järjestää nykyiselle henkilöstölle uutta koulutusta tai perehdyttämistä, vai kannattaako hankkia kokonaan uusia työntekijöitä ja laitteita. (Kautto, Lindblon & Mitronen 2008, 64-65)

Perehdytyksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on syventää ymmärrystä yrityksen identiteetistä, joka rakentuu suurelta osin strategiasta ja tuotteista. Perehdytysprosessin on viimeistään varmistettava, että uusi työntekijä ymmärtää minkä eteen hän joka päivä ponnistelee. (Valvisto 2005, 47-48) Peruslähtökohtana on, että henkilöstö on tärkein voimavarojen tekijä organisaatiossa. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöasiat nähdään strategisina, koko organisaatiota koskevinä kysymyksinä, jotka ovat elintärkeitä koko toiminnalle ja menestymiselle. Henkilöstöasiat ovat kantava osa toiminta-ajatusta ja liikeideoita ja nämä kaksi asiaa nitoutuvat toisiinsa ja ovat synergisiä. Kun organisaation toiminta-ajatus ja liikeideat lähtevät ihmisen kyvystä olla luova ja innovoida, yhdistettynä hankittuun koulutukseen ja kokemukseen, voidaan saada aikaan tehokas ja tuloksellinen organisaatio. (Heinonen & Järvinen 1997, 18)

Perehdyttämisellä tulisi olla kiinteä yhteys yrityksen valitsemaan strategiseen toimintakonseptiin. Valitsemallaan toimintasuunnitelmalla yritys haluaa menestyä ja edetä valit-

semaansa suuntaan. Jos strategia muuttuu, on tarpeen muuttaa toimintakonseptia ja organisointia. Joskus toimintaa muutetaan vähitellen, mutta muutos toiminnassa edellyttää työntekijöiden halua ja kykyä oppia uutta. On kuitenkin välttämätöntä säilyttää jotain vanhaakin, koska se on pohja uudelle tiedolle. Perehdyttämisessä täytyy ymmärtää oppimisen ja ohjaamisen haasteet jokaisen yrityksen valitsemaa toimintatapaa vasten. Pitää miettiä minkälaista perehdyttämistä ja perehtymistä juuri sillä hetkellä tarvitaan ja mikä on mahdollista toteuttaa. (Kupias & Peltola 2009, 43)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteena on

- antaa kokonaiskuva organisaatiosta sekä työtehtävistä ja niiden liittymisestä muuhun toimintaan
- luoda monipuolisia valmiuksia työssä menestymiseen ja positiivisen työmotivaation syntymiseen
- luoda rekrytoidulle henkilölle tai jo palveluksessa olevalle, mutta tehtävää vaihtavalle myönteinen asenne organisaatioon ja vahvistaa sitä
- opastaa uuteen tehtäväkenttään
- varmistaa työyhteisön toiminta sekä lähitulevaisuudessa että myöhempää aikaa varten
- edistää luontevaa vuorovaikutuksen syntymistä esimiehen ja työtovereiden välille
- eliminoida virhemahdollisuuksia työtehtävissä

(Heinonen & Järvinen 1997, 142)

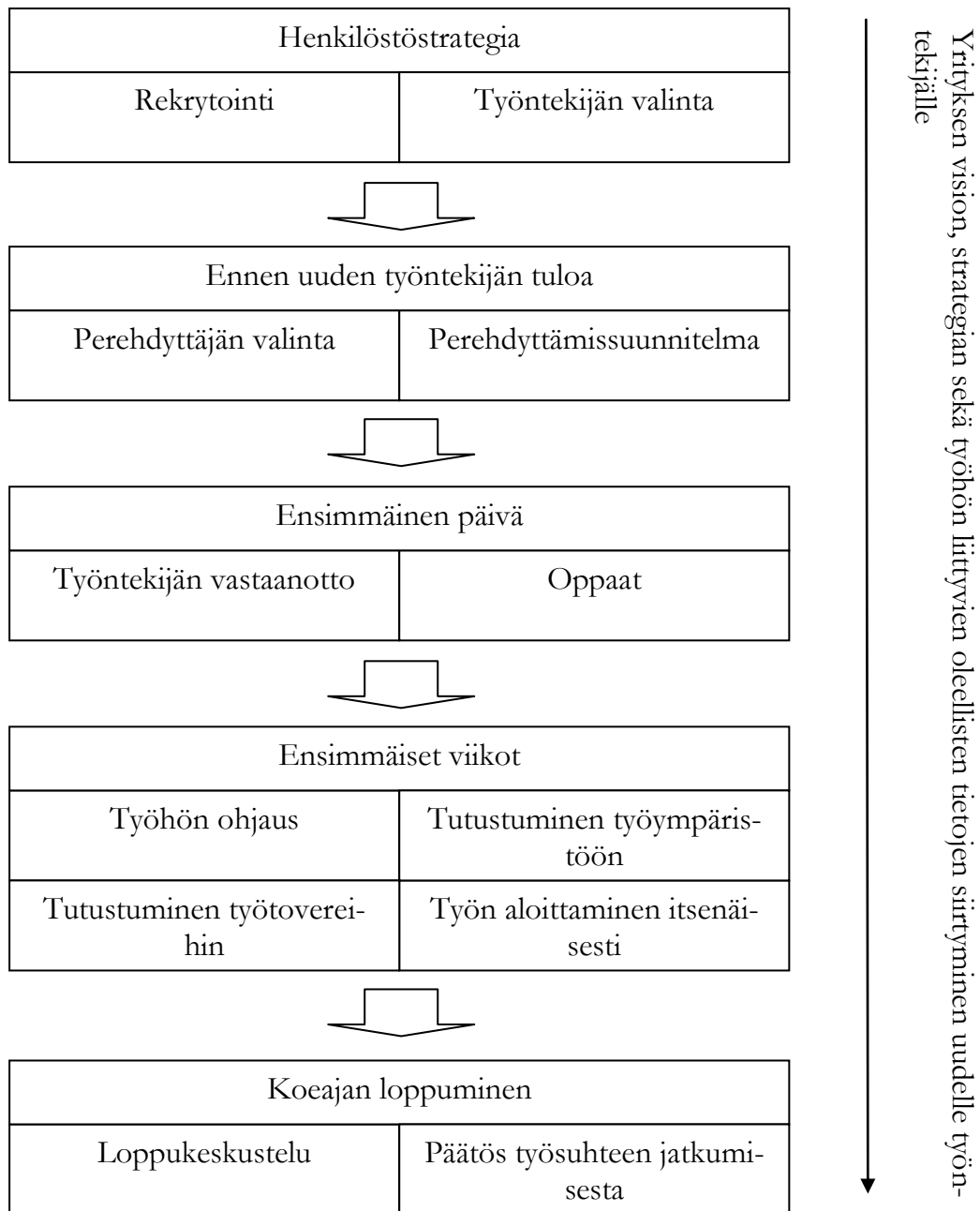
Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin, kuin ilman minkäänlaista opastusta, sekä hän oppii kaiken oikein kerralla. Virheet vähenevät, eikä virheiden korjaamiseen mene turhaan aikaa. Koko työyhteisöä hyödyttää se, että uusiin tehtäviin tullut työntekijä ei keskeytä moneen kertaan muiden työntekoa. Uusi työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, kun tietää saavansa kunnollisen ja kattavan perehdytyksen. Lisäksi turvallisuusriskit vähenevät, kun uudelle työntekijälle kerrotaan työpaikan vaaralliset kohteet. Kunnolla ja hyvin tehty perehdytys vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mielialaa ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta te-

keväksi jäseneksi. (Österberg 2005, 90) Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle oikea kuva yrityksestä ja auttaa häntä luomaan myönteisiä kokemuksia yrityksestä ja työtehtävistään. (Kauhanen 2006, 145)

Perehdyttämisen perustavoitteena on saada uudet työntekijät mahdollisimman nopeasti tulemaan yhteisön toimiviksi jäseniksi. Tässä ydintavoitteessa saatetaan yhteen yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. Perehdyttämisen välitön tavoite on antaa uudelle työntekijälle perusvalmiudet oman työn suorittamiseen. Kaikki perehdyttämisen tavoitteet voidaan nähdä myös johtamisen tavoitteina. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46–47)

2.4 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi alkaa päätöksestä rekrytoida uusi työntekijä. Päätös tehdään osana henkilöstöstrategiaa. Perehdytysprosessi uuden työntekijän puolelta alkaa siitä, kun hän ensimmäisen kerran on yhteydessä yritykseen. Työntekijän valinnan jälkeen yrityksessä valmistaudutaan uuteen työntekijään valitsemalla hänelle perehdyttäjä ja keräämällä hänelle valmiiksi materiaalia, josta uusi työntekijä saa tietoa yrityksestä. Esimies vastaanottaa uuden työntekijän. Ensimmäisien viikkojen ajan uusi työntekijä perehdytetään omaan työhönsä. Yleensä koeajan jälkeen esimies ja uusi työntekijä pitävät loppukeskustelun. Koko tämän prosessin aikana uudelle työntekijälle siirretään tärkeää ja oleellista tietoa yrityksen toimintatavoista, visiosta, strategiasta, jotta hän kokisi uuden yrityksen omakseen.



Kuvio 3. Perehdytysprosessi (Oma kuvio)

Perehdyttäminen on aina prosessi, joka alkaa ensimmäisestä kontaktista uuden työntekijän ja tulevan yrityksen välillä. Yhtä helppoa ei ole sanoa, milloin perehdytys totaalisesti loppuu. Prosessiin liittyy kuitenkin aina jonkinlainen muutos, joka alkaa yhdestä tilasta ja loppuu toiseen tilaan. Perehdytyksessä uusi työntekijä siirtyy olemasta ulkopuolinen omaan rooliinsa yrityksen jäsenenä. Perehdyttämisen tehtävänä on johdattaa uusi työntekijä sanoista ja mielikuvista tekoihin ja toimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14)

Perehdyttämisprosessissa annetaan tietoa koko organisaatiosta, sen toiminta-ajatuksesta, liikeideasta, visiosta sekä työhön liittyvistä tavoitteista, normeista ja säädöksistä. Jokaisen työntekijän, riippumatta työtehtävästä, tulisi tietää organisaatiostaan enemmän kuin mitä omaan työtehtävään kuuluu. Toiminnallaan työntekijä antaa kuvan työnantajastaan. Perehdyttäminen voidaan mieltää olevan koko henkilöstön oppimista-
pahtuma, sillä onnistuminen edellyttää aktiivisuutta ja myönteisyyttä kaikilta siihen osallistuvilta. (Heinonen & Järvinen 1997, 143)

Perehdyttämisprosessissa ensimmäiset päivät ovat kriittisimmät ja tärkeimmät. Silloin uusi työntekijä tulee taloon innolla ja täynnä suuria odotuksia. Prosessin aikaisemmassa vaiheessa henkilö on saanut nähdä yrityksen suodatettujen lasien läpi, ensimmäisenä päivänä onkin lupautusten täyttämisen hetki. Jos uusi työntekijä joutuu jo ensimmäisten työpäivien aikana pahasti pettymään, on luonnollista, että se vaikuttaa tulevaan ja saattaa vähentää halua tehdä täyspäiväistä työtä. Työntekijän ensimmäisenä päivänä on tärkeää, että esimies on häntä vastassa. Jos jostain syystä esimies ei voi olla paikalla, on hyvä että hänet tavoittaisi edes puhelimitse. Valmis työpiste, työvälineet ja perehdytysohjelma antavat uudelle työntekijälle tunteen, että häntä arvostetaan ja hän on tärkeä yritykselle, niin kuin yritys on hänellekin. (Valvisto 2005, 48)

Jokaisen työsuhteen alussa uusi työntekijä joutuu käsittelemään ja omaksumaan paljon uutta tietoa. Uusia nimiä, kasvoja, numeroita, käsitteitä, tekniikoita, sovelluksia ja pala palalta näistä muodostuu kokonaiskuva. Hyvä perehdytysprosessi on rakennettu niin, että uusi työntekijä opetetaan erottamaan oleelliset epäoleellisesta kaikesta siitä tietotulvasta, jota uusi työntekijä ensimmäisinä työpäivinä saa. Hänelle annetaan eväät myös löytää kulloinkin tarvittavat tiedot nopeasti. Perehdytys ei ole täydellinen, jos sen yhteydessä ei siirry tietoa arvoista tai talon tavoista toimia tai jos uudelle työntekijälle ei anneta mahdollisuutta kyseenalaistaa ja tuoda tietoon omia näkemyksiään. (Valvisto 2005, 49)

Kuten aina, uuden oppiminen tarvitsee paljon kertausta, siksi kerran läpikäyty materiaali ei riitä. On kerrattava yhä uudelleen yrityksen kannalta oleelliset asiat, kuten yrityksen visio, strategia ja arvot. Nämä asiat henkilöityvät usein yrityksen johtoon ja esimieheen.

Siksi onkin tärkeää perehdytyksen aikana kuulla nämä asiat kasvotusten juuri johdolta tai esimieheltä. (Valvisto 2005, 49)

Perehdytysprosessin loppuvaiheessa on molempien osapuolten kannalta hyvä aika perehdytysajan loppukeskustelulle. Tämä lujittaa uuden työntekijän luottamusta yritykseen, kun hän saa vielä tässäkin vaiheessa tulla kuulluksi, mutta jo niin sanottuna vanhana työntekijänä. Kun pysähtyy kuuntelemaan uutta työntekijää, saa arvokasta tietoa siitä, miten hän on perehdytysprosessin eri vaiheet kokenut. Tässä vaiheessa yritys saa viitteitä siitä miten uusi työntekijä on päässyt työssään alkuun ja mahdollisiin hankaluuksiin voi heti tarttua. Joskus voi käydä niin, että alun odotukset eivät täytyneet, niin yrityksen kuin uuden työntekijänkään kohdalla. Voi olla, että suhde esimieheen ei toimikaan, tyytymättömyys työkaluihin tai ihan vain väärinymmärryksiä. Aina uudelle työntekijälle asetetut odotukset eivät täytykään, jos hänen osaaminen ei osoittaudu riittäväksi tai hänen reaktionsa uuteen ovat yllättäneet negatiivisesti. Ääritapauksissa työsuhde on lopetettava koeaikana. Ilman perusteellista perehdytysprosessin loppuvaiheen keskustelua edellä mainitut asiat saattavat jäädä piiloon ja nousta esiin kaikille osapuolille kalliimpina yllätyksinä myöhemmin. (Valvisto 2005, 50)

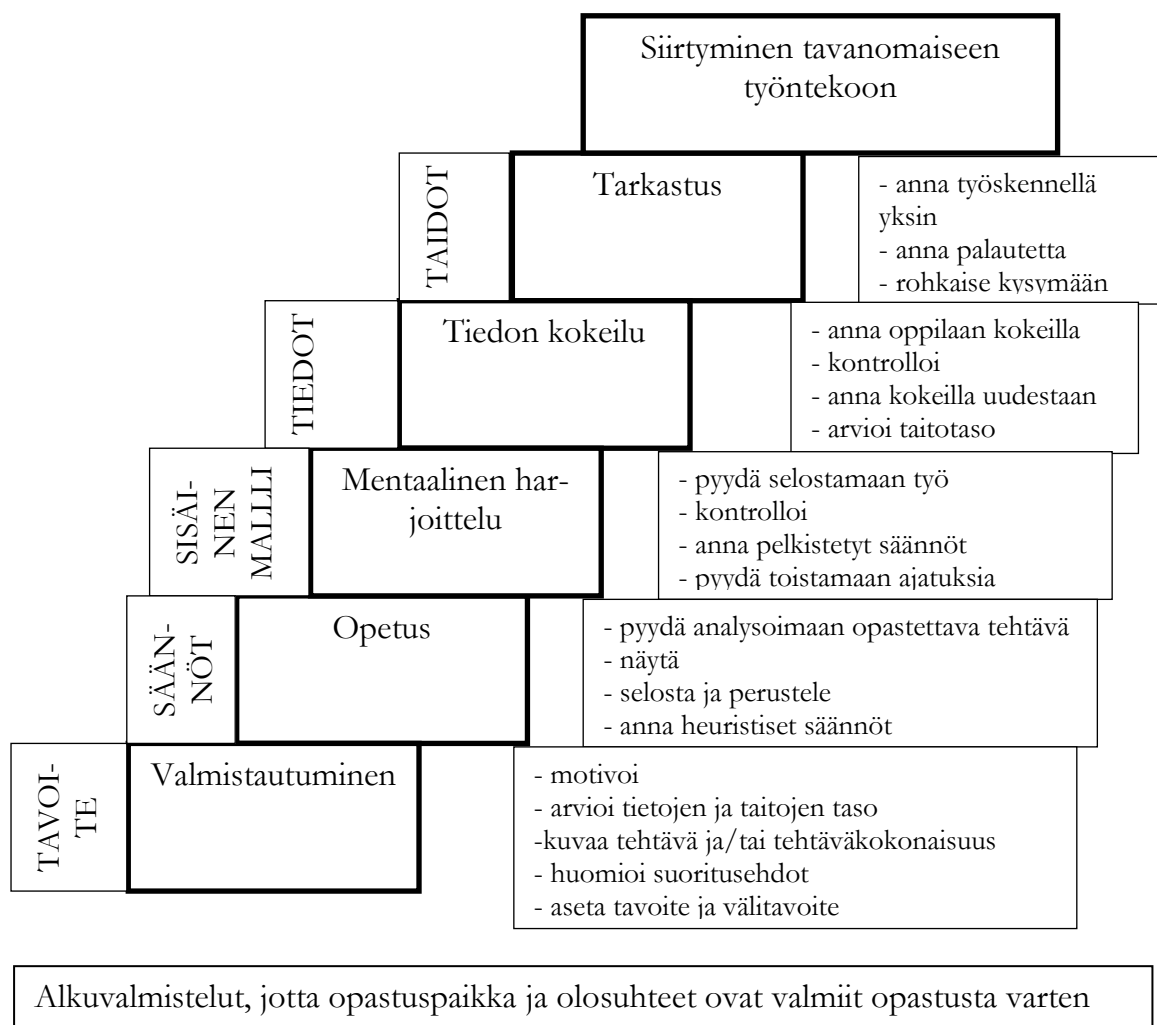
Perehdytyksen koko kaari:

1. Perehdytys alkaa jo ensimmäisestä kontaktista uuteen työntekijään
2. Esimies ottaa vastaan uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä
3. Perehdytys auttaa henkilöä sisäistämään yrityksen vision, arvot ja strategian
4. Perehdytysohjelma tähtää mahdollisimman lyhyeen tuottamattoman työn aikaan
5. Palautekeskustelu, perehdytysvaiheen lopussa on välttämätön
6. Keskustelun pohjalta voi tarttua ajoissa korjausta vaativiin asioihin
7. Palautteet auttavat säätämään sekä rekrytointi- ja perehdytysprosessia

(Valvisto 2005, 51)

2.5 Työhön opastus ja materiaalit

Työhön opastus on jaettavissa vaiheisiin, jotka voidaan esittää "askelina":



Kuvio 4. Järvisen & Korosuon kirjasta Rekrytoijan käsikirja (Heinonen & Järvinen 1997, 145)

Työhön opastus kuuluu tärkeänä osana perehdytysprosessia. Opastuksella tarkoitetaan niitä käytännön toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä tietojen ja taitojen lisäksi on asenteellisesti valmis uusiin työtehtäviin. (Heinonen & Järvinen 1997, 145) Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden tehtävänsä ja yrityksen toimintaperiaatteet. Perehdytyksessä uudelle työntekijälle annetaan mahdollisimman myönteinen kuva yrityksestä ja opastetaan häntä omaksumaan mahdollisimman tarkoituksenmukaiset työtavat. (Hätönen 1999, 69)

Työhön opastus kestää, tehtävästä riippuen, muutamasta päivästä muutamaa kuukautteen. Yleensä voidaan sanoa, että vasta noin vuoden kuluttua aloittamisesta työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksensa omassa tehtävässään. Pienemmissä yrityksissä perehdyttäminen ja työhön opastus voi onnistua nopeastikin. (Kauhanen 2006, 146) Perehdyttämisessä voidaan lähteä liikkeelle miettien mitä osaamista uudelta työntekijältä puuttuu tai siitä mitä osaamista hänellä jo on. Perehdyttämisessä asetetaan rinnakkain uuden työntekijän ja yrityksen tarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 43) Uuden työntekijän omat ajatusmallit vaikuttavat siihen, minkälainen rooli uudessa työntekijä perehdyttämistilanteessa ottaa. Jos uuden työntekijän mielestä käytännön työssä oppii parhaiten, on häntä vaikeampi motivoida runsaan kirjallisen materiaalin läpikäyntiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39)

Perehdyttämisessä voi ja kannattaa hyödyntää yrityksen jo olemassa olevia aineistoja, kuten vuosikertomus, tuote- ja palveluesitteet, tiedotuslehdet ja aineisto sekä yrityksen omaan toimintaan liittyviä lehtiä, aineistoja ja ohjeita. Monet yritykset ovat laatineet uusia työntekijöitä varten omia tietopaketteja, lehtisiä ja opaskirjasia. Nämä informaatiopaketit kuvaavat organisaation rakennetta ja toimintoja monipuolisesti. Informaatiopaketit kannattaa laatia ajatellen, että sitä voidaan käyttää useampi vuosi. Muuttunut informaatio annetaan erillisenä oheisaineistona. Näiden lisäksi perehdyttämisessä voidaan käyttää erilaisia ohjeistoja ja sääntöjä sekä henkilöstöpalveluihin liittyviä esitteitä, joissa kerrotaan mm. ostoeduista. (Heinonen & Järvinen 1997, 144) On hyvä muistaa, että suullista vuorovaikutustilannetta ei voi kuitenkaan korvata kirjallisilla materiaaleilla. (Helsilä 2002, 52) Uudelle työntekijälle voi heti antaa myös perehdytysohjelman, jos sellainen on, jolloin hän kokee, että häntä on odotettu ja hänelle annetaan aikaa sisäistää tuleva tehtävä. On tärkeää, että uudelle työntekijällä on pääsy kaikkeen sellaiseen tietoon, jota hän perehdytyksessä tarvitsee. Lisäksi hän tarvitsee opastuksen, mitä tietoa on saatavilla sekä aikaa näiden tietojen etsimiseen ja tutustumiseen. (Österberg 2005, 97)

Helsilä (2002, 53) kirjoittaa, että opastus kannattaa suunnitella kaikissa tapauksissa huolellisesti. Henkilö tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän voisi saada kokemuksia ja oppia kokemuksista. Sekä yksin että esimiehen kanssa on arvioitava toimintaa, jotta saataisiin tietoa, mitä osataan, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Tämän

kautta henkilö oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset, ja kun hän soveltaa jälleen uutta opittua ja oivallettua, hänen tietonsa ja käsityksensä tehtävistä laajenevat. Henkilö on tällöin valmis uuteen toimintaan ja oppimiseen. Opastuksen tulee olla siis vaiheittaista, ja saaduista kokemuksista ja opeista on voitava keskustella opastajan/esimiehen kanssa. On muistettava, että kysymyksessä on jälleen vuorovaikutustilanne.

Perehdyttäminen, erityisesti työnopastuksen toteutus, erottelee yritykset toisistaan. Myöhemmin uhratut merkittävänkään koulutuspanokset eivät anna täyttä hyötyä, jos valmennukseen tulee vähän motivoituneita, turhautuneita henkilöitä, jotka kokemuksesta tietävät, kuinka mitätön merkitys yritykselle on uudella, vaihtoehtoisella tiedolla. Monille aikaisempien kokemusten perusteella muodostettujen käsitysten muuttaminen yrityksestä ja sen esimiehistä on hyvin vaikeaa. Ehkä se voi korkeintaan onnistua kriisitilanteissa, jolloin muutos tapahtuu pakonomaisissa olosuhteissa. (Helsilä 2002, 54)

Useimmiten perehdytykseen osallistuvat kaikki ne työntekijät, jotka tulevat olemaan uuden työntekijän kanssa tekemisissä. Vastuu perehdyttämisellä on kuitenkin vain lähimmällä esimiehellä. Esimies voi joko hoitaa perehdyttämisen yksin, mutta usein hän delegoi vastuun alaiselleen tai työtiimille, johon uusi työntekijä tulee sijoittumaan. Monissa suurissa ja keskisuurissa yrityksissä on valmiina jonkinlainen kirjallinen perehdytysohjelma. Se voi olla kunnollinen ohjekirja tai lyhyt muistilista muiden materiaalien ohessa. (Kauhanen 2006, 145–146)

2.6 Perehdyttämissuunnitelma

Uudet työntekijät perehdytetään aina jollakin tavalla työhön, oli talossa varsinaista perehdytysohjelmaa tai ei. On voimavarojen ja mahdollisuuksien tuhlaamista, jos perehdytysvaihe kuitataan muutamalla dokumentilla tai ohjeella. (Valvisto 2005, 47) Tehokkaasti ja laadukkaasti tehty perehdytystoiminta parantaa tutkimuksen mukaan työoloja, vähentää työn fyysisiä ja psyykkisiä rasitteita ja parantaa työn tuottavuutta. Nämä kaikki yhdessä edistävät yrityksen tuloksellisuutta, kannattavuutta ja kilpailukykyä. (Heinonen & Järvinen 1997, 144) Mikään organisaatio ei voi menestyä kilpailussa ja kehittyä tekemällä aina samoin kuin ennen. Uusi henkilö on palkattu auttamaan yritystä menesty-

mään, ei vain opettelemaan perinnäisiä tapoja, jotka saattavat joissakin tapauksissa kahlita myös vanhempien työntekijöiden luovuutta. Uusien, luovien ratkaisujen löytäminen pelkästään perinteen kautta on liian hidas, kallis ja työläs tapa niin henkilölle kuin esimiehelle ja yrityksellekin, joka pyrkii menestymään. (Helsilä 2002, 54)

Kun perehdytysohjelma on suunniteltu hyvin, saavat kaikki uudet työntekijän samantasoisien alun. Lähin esimies, joka oli mukana rekrytointivaiheessa, on paras henkilö muotoilemaan ohjelman yksilöllisen osan. Koska esimies on ollut mukana jo rekrytointivaiheessa, tietää hän mitä uusi työntekijä perehdytykseltä tarvitsee. Tekemisen ja uuteen perehtymisen ohella, uusi työntekijä alitajuisesti arvioi onko hän oikeassa työpajassa. Uusi työntekijä tekee tiiviisti huomioita kaikesta, vertaa edelliseen työpaikkaansa sekä miettii omia odotuksiaan. Ensimmäisten kolmen kuukauden aikana uusi työntekijä on kokenut pettymyksiä ja onnistumisen hetkiä. Hyvä esimies ei kuitenkaan jätä mitään sattuman varaan. Esimies on tiukasti läsnä uuden työntekijän alussa ja varmistaa, että pahoja negatiivisia yllätyksiä ei synny, ainakaan vahingossa. (Valvisto 2005, 50)

Perusteellisesti mietitty perehdyttämishjelma on suuri apu, kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä. Valmiin perehdytysohjelman käyttöönotto on helpompaa ja ajan kanssa siitä saattaa muodostua yleinen toimintatapa. Usein henkilöstöasiantuntija laatii yrityksen perehdyttämishjelman, jota kaikki perehdytykseen osallistuvat voivat käyttää yhtenä työkaluna. Kuitenkaan ei voi tyytyä siihen, että kerran tehty perehdytysohjelma on samanlaisena käyttökelpoinen monta vuotta. Hyvin suunniteltu ja tehty perehdytysohjelma onkin helppo päivittää ja tuoda ajan tasalle aina tarvittaessa. (Österberg 2005, 93)

Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta ja muiden ihmisten vastuunottamisesta on aina esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla. On mietittävä etukäteen millaiset tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet perehdyttäjällä on. Suuri merkitys perehdyttämisen onnistumiseen ja uuden työntekijän tervetulleeksi tuntemiseen, on perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla tehtävään. Perehdyttäjä on kuitenkin tärkein tukihenkilö uudelle työntekijälle ja portti työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumisessa. Perehdyttäjiksi kannattaa valita halukkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Usein varsin sopiva henkilö perehdyttäjäksi voisi olla sellainen henkilö, joka on itsekin vasta hiljattain taloon tullut työntekijä. Tällöin perehdyttäjällä on vielä muistissa, miten oma perehdyttäminen, mut-

ta se ei aina ole paras vaihtoehto, koska hiljainen tietoa ja ammattitaito ei ole vielä kasvanut riittävästi. (Österberg 2005, 93)

Perehdytystä suunniteltaessa on aina otettava huomioon uuden työntekijän työtehtävä, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. On valtava ero, onko uusi työntekijä juuri valmistunut nuori ihminen, vai jo 20 vuotta työelämässä kokenut henkilö. Lisäksi perehdyttämissuunnitelmaan vaikuttaa minkä tasoiseen tehtävään uusi työntekijä on tulossa. Vaikka uudella työntekijällä olisi kokemusta samankaltaisesta työstä, on organisaatio tavoitteineen, työskentelytapoineen ja ihmisineen aina uusi. Kokeneemman uuden työntekijän alkuaikojen havainnointia kannattaa hyödyntää. Hänellä on uudet silmät ja vertailukohta työyhteisöön ja toimintatapoihin, joihin vanhat työntekijät ovat jo saataneet sokeutua. (Österberg 2005, 91–92)

Uuden työntekijän saama ensivaikutelma vaikuttaa paljon millaisen mielikuvan hän yrityksestä saa. Positiivinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee uutta työntekijää. Kun uusi työntekijä otetaan ystävällisesti vastaan, hänen työmotivaationsa luultavasti kasvaa. Jos taas uusi työntekijä tuntee olevansa häiriöksi tai vaivaksi tai hänet jätetään yksin liian aikaisin, työmotivaatio luultavasti laskee. Poissaoloihin ja henkilöstö vaihtuvuuteen vaikuttaa monta eri tekijää, joita on vaikea erotella. Mutta yksi tärkeimpiä näihin vaikuttavista tekijöistä on työmotivaatio. Ja työmotivaatioon, vahvistaen tai heikentäen vaikuttaa tapa, miten uusi työntekijä on tehtävänsä perehdytetty. (Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. TTK. 2007, 4) Myös työpaikan riskitekijät ja käytännöt ovat tarpeen tarkastaa vuosittain ja varmistaa niiden huomioon ottaminen perehdytysuunnitelmasa. (Kupias & Peltola 2009, 25)

2.7 Perehdyttäjä

Jos perehdyttäjä ja uusi työntekijä eivät ole tavanneet toisiaan aikaisemmin, on tärkeää käyttää hetki toisiinsa tutustumiseen. (TTK, 9) Perehdytysprosessissa tärkeää on myös auttaa uutta työntekijää tutustumaan uusiin työkaluihin ja menetelmiin. Tehtävä ei välttämättä ole vaikea, ja perehdytyksen yhteydessä on mahdollista siirtää heti alkuun yrityksen kannalta oleellista, piilossakin olevaa tietoa uuden työntekijän haltuun. (Valvisto 2005, 49)

Hyvä perehdyttäjä on valmis jakamaan osaamistaan. Hänellä tulisi myös itse olla kiinnostusta oppimisesta ja halua auttaa toista oppimaan ja kasvamaan uuteen tehtävään. Perehdyttäjän tulisi olla taitava vuorovaikuttaja. Hän osaa kuunnella ja antaa kannustavaa palautetta. Hän osaa antaa tilanteeseen sopivaa oikeaa tietoa. Hänen tulisi osata astua sivuun oikealla hetkellä ja katsoa asioita syrjästä, mutta myös kehittää uuden työntekijän taitoja. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 31) Hän on mielellään jo jonkin aikaa yrityksessä toiminut työntekijä, mutta ei kuitenkaan niin kauaa, että hän olisi itse unohtanut millaista on aloittaa uudessa ympäristössä. Perehdyttäjäksi kannattaa aina valita henkilö, joka aidosti pitää omasta työstään. Perehdyttämistä ei välttämättä kannata jättää vain muutaman henkilö tehtäväksi. Mitä suurempi perehdytysrengas sitä laajemmin työ jakaantuu. Perehdyttäjää valitessa tulee myös huomioida hänen tehtävä ja suhde uuteen työntekijään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195)

Usein kuvitellaan, että perehdyttämistilanteessa vain uusi työntekijä hyötyy saamastaan opista. Tosiasiassa myös perehdyttäjä oppii samalla uutta omasta yrityksestään. Perehdytystilanne on kuitenkin molemminpuolista oppimista, ja joskus perehdyttäjä saa suhteesta enemmän kuin perehdytettävä. Kokemustiedon jakaminen on yleensä nähty yksisuuntaisena tiedonsiirtona. Erityisesti hiljaisen tiedon siirtäminen alkaa siitä, kun perehdyttäjä itse tiedostaa omaavansa tätä tietotaitoa. Useissa yrityksissä huomataan eläkkeelle siirtyvän ihmisen vievän valtavan määrän tietotaitoa pois yrityksestä, kun ei edes tiedetä mitä hän osaa. Iso anti perehdyttäjälle onkin, kun perehdytettävä hyvillä ja tarkoilla kysymyksillä auttaa perehdyttäjää hahmottamaan oma tiedostamaton osaaminen, jolloin hän pystyisi siirtämään tätä tietoa muille työntekijöille. (Juusela ym. 2000, 33)

Hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus auttamiseen ja opastamiseen. Työhön opastustilanteessa perehdyttäjän tulee tuntea riittävän hyvin opastettava työ. Kuitenkin liian erinomaisesti työnsä tunteva henkilö saattaa olla liian rutinoitunut omaan työhönsä, ja näin ollen hän ei pysty selostamaan työnopastuksen kannalta tärkeitä osa-alueita ja tekijöitä. Perehdyttäjällä tulee olla kyky kertoa asioista yksinkertaisesti, ja ottaa huomioon, että uusi työntekijä ei välttämättä tunne vielä ammattikieltä. Myös kuuntelu on tärkeä ominaisuus perehdyttäjällä. Hyvä perehdytys vaatii myös pysähtymistä ja välitön-

tä juttelua. Joskus kahvikupin ääressä käyty juttelu voi olla mitä parhain perehdyttämistilanne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196)

Koko työyhteisö on vaikuttamassa joko myönteisesti tai negatiivisesti uuden työntekijän alun onnistumiseen. Esimiehellä on perehdytyksessä seuraavia vastuualueita: varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä, läsnä oleminen ensimmäisenä työpäivän, varmistaa että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä, sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteita, seurata ja antaa palautetta, huolehtia koeaikakeskustelusta, pitää huolta muun työyhteisön mukaan tulemisesta, huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työ hyvinvoinnista ja tukea kaikkia perehdyttämistyötä tekeviä. (Kupias & Peltola 2009, 46–62)

2.8 Laki ja työturvallisuus

Vaikka perehdyttäminen on suotavaa aina kun uusi henkilö aloittaa uudessa työpaikassa, on se myös määrätty laissa. Laeissa on useita suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Erityinen huomio on erityisesti työnantajan vastuussa opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on erityisesti työntekijää suojaava ja sopeuttava. Lainsäädännön noudattaminen on jokaisen yrityksen minimivaatimus, ja tätä täydentävät usealla alalla työehtosopimukset. Lisäksi hyvin ja huolella tehty perehdytys tukee yrityksen strategian toteutumista sekä lisää hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20–21)

Työsopimuslain 2 luku 1§:n 1. momentin mukaan työnantajan velvollisuuksien yleisvelvoitteissa sanotaan seuraavasti: ”*Työnantajan on kaikin puolin edistettävä subteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä subteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi.*”

Työturvallisuuslaissa 1 luku 1§:n momentissa sanotaan seuraavasti:

"Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja."

Uusi työntekijä on opastettava miten koneita ja laitteita käytetään. Hänelle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, jotka ovat laitteiden ja koneiden lisäksi useimmiten myös asiakkaat. Ergonomia on tarkastettava uudella työpisteellä, ja työpöytä ja välineet on sijoitettava ja mitoitettava niin, ettei työntekijä kuormitu turhaan. (Kupias & Peltola 2009, 23)

Tarvittavan opastuksen määrä ja laatu riippuu työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta. Työturvallisuus on äärimmäisen tärkeä osa kunnolla suoritettua perehdytystä. Turvallisuus työpaikalla on paljon muutakin, kun vain oikein opastettua työvälineiden käyttöä. Palvelualoilla törmätään monimuotoisiin turvallisuuteen liittyviin tilanteisiin, koska osa asiakkaista hakee oikeuksiaan uhkaamalla työntekijöitä. Työturvallisuus ei kata vain fyysisiä uhkia terveydelle myös henkinen turvallisuus on varmistettava. Henkiseen turvallisuuteen liittyy niin asiakkaiden uhat kuin työpaikkakiusaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 23–24)

Työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen muotoja on määritelty laajasti lainsäädännössä. Laki yhteistoiminnasta määrää neuvottelemaan, kun yrityksessä on meneillään henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tavoitteena on edistää viestintää työpaikalla, erityisesti työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. Perehdyttäminen kuuluu työsuojelutoiminnan piiriin. Työntekijän kanssa on käytävä läpi opastuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve. (Kupias & Peltola 2009, 26)

Yhteistoiminnasta yrityksissä säätelee laki 1 luku 1§:n momentin mukaan:

"Lailla yhteistoiminnasta yrityksissä edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenetelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka

koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä."

3 Ketjutoiminta

Lähtökohta ketjutoiminnalle on ketjukonsepti ja sen jatkuva kehittäminen. Ketjukonseptissa määritellään asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti sekä pääkilpailija. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 44) Vähittäiskauppa- ja palveluketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyistä ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja ketjuyksiköistä. Ketjun yksiköt muodostavat verkoston, joka toimii ketjuliiketoimintamallilla sekä mallissa sovittujen työkajojen ja vastuiden mukaisesti. Lähtökohtana toiminnalle ovat ketjukonseptin määrittäminen, ketjun kauppajien yhdenmukainen tavaravaliokima, yhteismarkkinointi, keskitetty ostotoiminta ja logistiikka. Toimitusketjun kattavalla, integroidulla toiminnanohjausjärjestelmällä ohjataan koko toimintaa. (Kautto ym. 2008, 22) Ketjuuntumisen avulla saavutetaan sekä markkinointietuja että suurtuotantoetuja. Kun asiakkuusprosessien hallinta keskitetään pääosin ketjun ketjuyksikköön, karsitaan markkinoinnin päällekkäisyyksiä ja saavutetaan kustannussäästöjä. (Kautto & Lindblom. 2004, 15)

Ketjuliiketoimintamalli tarkoittaa vähittäiskauppayritysten kokonaisvaltaista, loogista ja integroitua toimintamallia. Mallin lähtökohtia ovat toimialatason strategiset valinnat toimialoista, markkina-alueista, konseptien lukumääristä, poistuvista ja uusista konsepteista, ketjun verkoston toimintarakenteesta ja keskeisistä tavoitteista. Varsinainen liiketoimintamalli sisältää myös ketjutason strategiset valinnat, jotka antavat myös lähtökohdat operatiiviselle liiketoimintaprosessille. Keskeinen tekijä on koko toimintaketjun kattava tiedonhallinta, josta saadaan tuotteiden menekkitiedot ja kanta-asiakastiedot.

Ketjuliiketoimintamalli tarkoittaa yhdenmukaisesti määritellyillä ketjukonsepteilla toimivaa ketjua, jonka päätöksenteosta vastaa ketjun johto, eli ketjuyksikkö. (Kautto ym. 2008, 24–25; 72)

Ketjukonseptin strateginen määrittäminen kattaa vastaukset kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Siinä määritellään ketjun tavararyhmä-, hinnoittelu-, palvelu-, ja markkinointistrategiat. Ketjukonseptin määrittäminen antaa strategiset lähtökohdat liiketoimintaprosessille, joita ovat tavararyhmähallinta-, markkinointiviestintä-, osto- ja tilaus-toimintaprosessi. Ketjuyksiköllä on päätösvalta ketjua koskevissa strategisissa päätöksissään kuten perusvalikoiman muodostamisessa ja markkinoinnin suunnittelussa. Ostotoiminta ja tiedonhallinta on keskitetty ja ketjun kaupat näkyvät kuluttajille samankal-

taisenä tavaravalikoimana, hintatasona, palvelutasona, markkinointina ja myymäläilmeenä. (Kautto ym. 2008, 26; 72)

Ketjulla on päätöksenteossa kaksi perusmallia, horisontaalinen ja vertikaalinen. Horisontaalisessa mallissa ketjun jäsenet ovat päätöksenteossa osallisina. Ketjun laajentuksessa on käytettävä tavalla tai toisella edustuksellisuutta. Tällaisissa ketjuissa päätösvalta luovutetaan osittain vähittäiskauppatalosta keskusyksikölle. Vertikaalisessa päätöksentekojärjestelmässä päätökset tehdään vähittäiskaupan näkökulmasta arvoketjun suuntaisesti. (Hukka 2005, 13-14) Vertikaalisessa toimintamallissa ketjun olennaisten asioiden päätöksenteko on keskitetty ketjun johdolle. Ketjun kehittäminen ja toimintaa liittyvät asiat sekä näihin asioihin liittyvät päätökset valmistellaan ketjun johtokunnassa ja työryhmissä, joiden jäseniä ovat sekä ketjun että ketjuyksikön edustajat. Horisontaalisen mallin asiakastyytyväisyys ja asiakasarvon aikaansaaminen on vähittäiskauppojen vastuulla. Vähittäiskaupat käyttävät laajaa päätäntävaltaa valikoimien muodostamisessa, markkinointitoimenpiteissä ja hankintapaikkojen valinnassa. (Kautto ym. 2008, 23–24)

Ketjuliiketoiminnan prosessit kulkevat vertikaalisesti, tietyssä loogisessa järjestyksessä. Edellisen prosessin määrittelyt antavat selkeän lähtökohdan seuraavalle prosessille. Loogisuuden täytyy kuitenkin myös toimia horisontaalisesti. Horisontaalinen prosessi voidaan sanoa olevan toimintoketju. Prosesseihin liittyvät tietyt toiminnot, toimintatavat ja toimenpiteet, jolla saavutetaan tietty lopputulos. Toiminnot on jaettu selkeästi jokaisen prosessin toimijoiden vastuualueiksi ja toimenkuviksi. Prosessi ei voi toimia, jos kaikki eivät tiedä tai hoida omaa tehtäväänsä hyvin. Lopulta kaikki toiminta tähtää hyvään lopputulokseen asiakasrajapinnassa. Keskeisenä tavoitteena loogisuudessa on, että kaikki ketjuliiketoiminnan prosessit ja toimijat muodostavat hyvin integroidun kokonaisuuden niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. (Kautto & Lindblm 2004, 52–53)

Vähittäiskaupparyitys muodostuu ketjun vähittäiskaupoista sekä niiden toimintaa vertikaalisesti tai keskitetysti ohjaavasta ja tukevasta taustaorganisaatiosta. Vähittäiskaupparyityksen kaikki tekeminen pyrkii viime kädessä asiakkaiden tyytyväisyyden ja kiinnostuksen aikaansaamiseen ja sen seurauksena pysyvemmän asiakasarvon muodostumiseen ja luomiseen. Taustaorganisaatio vastaa toiminnan keskeisistä toimiala- ja ketjuta-

son strategisista päätöksistä ja suorittaa suuren osan liiketoimintaprosessien tehtävistä keskitetysti. Ketjun kaupat vastaavat asiakaslupausten lunastamisesta, johtamisesta ja kauppojen vastuulle kuuluvien prosessien toteuttamisesta. (Kautto ym. 2008, 21)

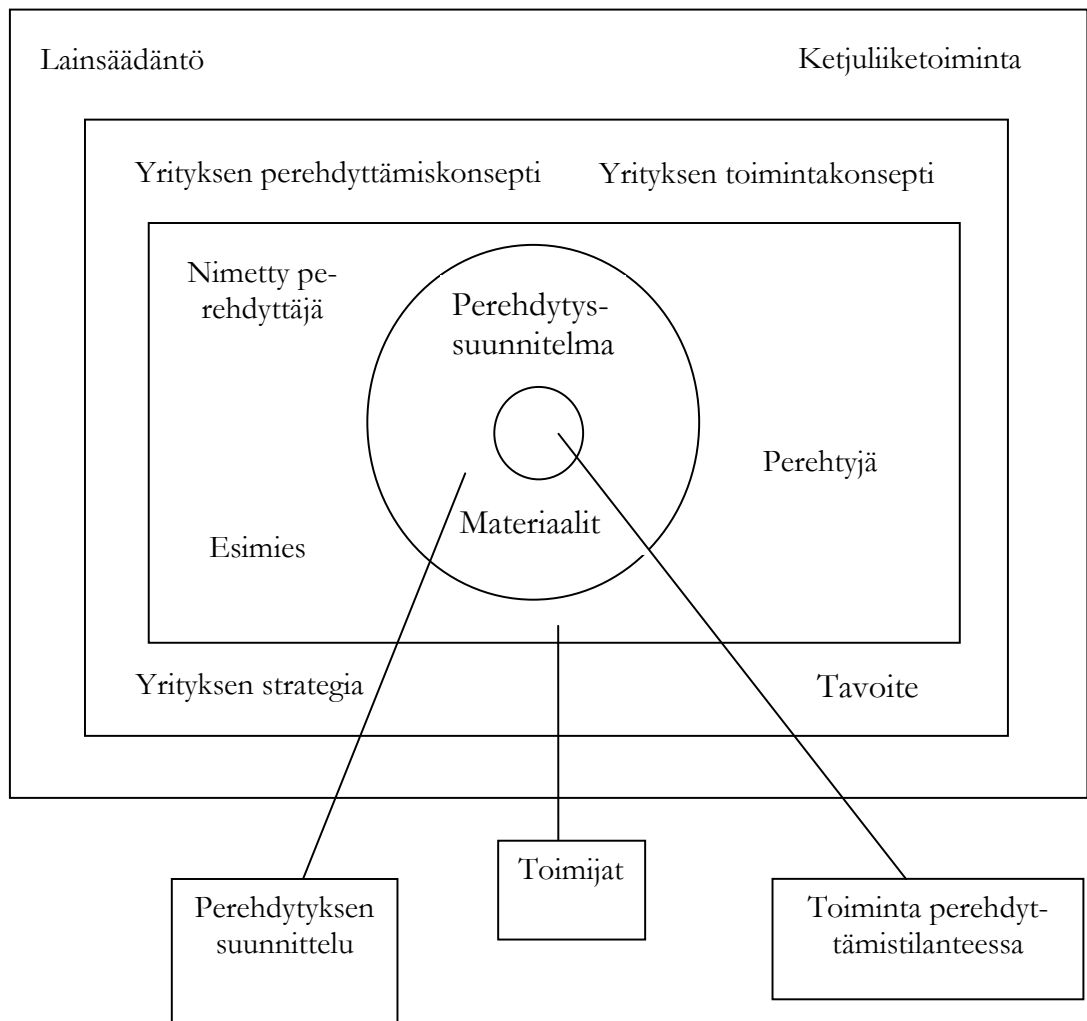
Tärkeä lähtökohta hinnoittelustrategian valinnassa on kunkin konseptin kilpailusegmentti. Hinnalla on useissa konsepteissa ratkaiseva merkitys asiakkaiden ostopaikan valinnassa. Pysyvästi edullisen hinnoittelustrategian on huomattu vetoavan kuluttajiin paremmin kuin edestakaisin muutetun hinnoittelun. Hinnoitteluperiaatteita voidaan myös määritellä tavararyhmittäin ja alatavararyhmittäin tai jopa tiettyjen tuotteiden osalta tavoitteiden mukaisen hintamielikuvan aikaansaamiseksi. Omilla merkkitarvoilla on suuri merkitys hinnoittelustrategioissa. Hyvällä hintojen hallinnalla ja hintastrategialla luodaan asiakkaille ketjun tavoitteiden mukainen hintamielikuva. (Kautto ym. 2008, 124–126)

4 Teorettinen viitekehys

On useita mahdollisuuksia onnistua ja epäonnistua perehdyttämisessä. Hyvä perehdyttäminen ei ole yhtään niin varmaa kuin säännöllinen palkanmaksu, vaikka molemmat asiat ovat velvoitettuja työlainsäädännössä. (Kupias & Peltola 2009, 9)

Perehdyttämisen pelikentällä uloimmalla kehällä vaikuttavat historia, yhteiskunnassa vallalla olevat käsitykset perehdyttämisestä sekä sitä säätelevä lainsäädäntö. Yrityksen toimintaa ohjaa strategia. Toimintakonsepti kuvaa niitä rakenteita, pelisääntöjä ja tehtäväjakoja, joilla rakennettu strategia halutaan toteuttaa. Toimintakonsepteillaankin yhtäläisissä yrityksissä voi olla useita onnistuneita tapoja organisoida perehdyttämistä, joskin valittu toteutus suunnitelma antaa suuntaviivoja perehdyttämisen organisointiin ja toimijoiden valintaan. Hyvään perehdyttämiseen tarvitaan laadukas suunnittelu. Perehdyttämisen suunnittelussa on aina tarve sekä yhtenäistämällä että räätälöinnillä. Perehdyttämisen keskipisteessä ovat yksittäiset kehittämis- ja kohtaamistilanteet. Silloin selviää kuinka onnistunutta perehdyttäminen on. Lainmukaisuus, strategisuus, rakenteet ja suunnitelmallisuus antavat tärkeän pohjan, mutta varsinainen kohtaaminen perehdyttämistilanteessa ratkaisee perehdyttämisen toimivuuden ja tehokkuuden. Näissä tilanteissa esiin nousevat perehdyttäjien valmiudet toimia oppimisen edistäjinä ja kehittymistä tukevana ohjaajina. (Kupias & Peltola 2009, 9-11)

Teorettinen viitekehys muodostuu viidestä eri osa-alueesta. Kaiken taustalla on lainsäädäntö ja ketjuliiketoiminta. Tämän jälkeen määritellään yrityksen toiminta- ja perehdyttämiskonsepti sekä strategia ja tavoitteet. Toimijoina ovat nimetty perehdyttäjä, perehtyjä ja esimies. Perehdytyksen suunnitteluun käytetään perehdytys suunnitelmaa ja materiaaleja. Nämä kaikki edellä olevat asiat vaikuttavat toimintaan perehdyttämistilanteessa.



Kuvio 5. Viitekehys mukaillen (Kupias & Peltola 2009, 9)

5 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa kerrotaan mitä kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa, ja milloin sitä kannattaa käyttää. Tutkimukseen liittyy myös luotettavuutta tarkoittavat käsitteet, reliabiliteetti ja validiteetti. Lisäksi määritellään tutkimusmenetelmät ja perustellaan niiden valinta sekä keruu ja analysointimenetelmät.

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla yritetään vastata lukumääriin liittyviin kysymyksiin. Tämän avulla voidaan kuvata tutkittavan ilmiön rakennetta eli sitä, millaisista osista se koostuu. Sekä voidaan kuvata eri muuttujien välisiä riippuvuuksia tai muuttujissa tapahtuneita määriin perustuvia muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii riittävän suurta ja edustavaa otosta. Kuitenkin luonteeltaan kvantitatiivisia tutkimuksia tehdään myös alle 30 hengen ryhmistä. Tällaisessa tapauksessa raportointikäytäntö on hieman erilainen kuin suurissa otoksissa. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston voi kerätä periaatteessa vapaasti, mutta aineisto on pystyttävä koodaamaan numeeriseen muotoon. Tutkijan tehtävä on olla vain havaintojen tekijä, ei osallistuja. Erittäin pienten aineistojen, alle 20 henkilöä, raportoinnissa tyydytään frekvensseihin ja muihin peruskäsitteisiin. Hieman suuremmissa aineistoissa käytetään laajemmin peruskäsitteitä kuten frekvenssit, prosentit ja ristiintaulukointi. Näitä suuremmissa aineistoissa käytetään tilastollisen tutkimuksen kaikkia mahdollisuuksia. (Tuomi 2007, 95–96)

Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tämä menetelmä on tehokas, ja se säästää tutkijan aikaa. Kun tutkimuslomake on huolellisesti laadittu, voidaan aineisto saada nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida sitä tietokoneen avulla. Kuitenkin tähänkin tutkimukseen liittyy heikkouksia. Aineisto voi jäädä pinnalliseksi ja teoreettisesti vaatimattomaksi. Haittoina ovat myös seuraavat:

- Miten vakavasti vastaaja on suhtautunut kyselyyn: ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti
- Miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan näkökulmasta

- Miten selvillä vastaajat ovat siitä aihealueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta esitettiin kysymyksiä
- Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta tietoa ja taitoa
- Vastaamattomuus nousee joissain tapauksissa suureksi

(Hirsijärvi ym. 2001, 182)

Tutkimusta suunniteltaessa kannattaa miettiä, milloin kohdehenkilöiden olisi saatava toimia vapaasti, milloin taas on järkevää käyttää strukturoidumpaa aineiston keruumenetelmää. (Hirsijärvi ym. 1997, 183) Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeessa on kysymykset, ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys määrätty täysin etukäteen. (Hirsijärvi 1997, 197)

Keskeinen piirre kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen, määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä, ja otetaan tästä perusjoukosta otos, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineoston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen muun muassa tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus. (Hirsijärvi 1997, 131)

5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa yritetään välttää virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän takia jokaisessa tutkimuksessa yritetään arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita eri menetelmiä. Tutkimuksissa reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen pysyvyyttä ja toistettavuutta. Reliabelius voidaan todeta monella eri tavalla, kuten jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, tai jos sama henkilö tutkitaan eri tutkimus kerroilla ja saadaan sama tulos. Sisäinen reliabiliteetti liittyy tulosten pysyvyyteen, tehdään mittaus useampaan kertaankin. Ulkoinen reliabiliteetti liittyy mittauksen toistamiseen muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 216; Tuomi 2007, 149–150).

Tätä tutkimusta ei voida todeta reliabeliksi, koska tutkimusta ei ole tehty useampaa kertaa tai kukaan toinen ei tehnyt kyselyä samaan aikaan. Kuitenkin jos kysely tehtäisiin uudestaan samalla otannalla, tulokset olisivat luultavasti samanlaiset. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, koska otannan koko yritykseen nähden oli pieni.

Toinen tutkimuksiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata, kuten kyselylomakkeiden kysymyksiin saadut vastaukset, mutta vastaaja onkin ymmärtäneet kysymykset eri tavalla kuin tutkija oli tarkoittanut. Jos tutkija käsittelee saatuja vastauksia, niin kuin oli itse tarkoittanut, ei tuloksia tällöin voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsijärvi ym. 1997, 216–217) Validiteetin avulla selvitetään, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Vastataan kysymykseen, onko tehty mitä luvattiin. Validius liittyy aina tutkimuksen teoriaan ja käsitteisiin. Esimerkiksi kysely- ja haastattelututkimuksissa tämä tarkoittaa sitä, miten onnistuneita kysymykset olivat, voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. (Tuomi 2007, 150)

Tämän tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa täytyy miettiä ovatko vastaajat lukeneet kysymykset samalla tavalla, kuin tutkija ne on tarkoitettu. Kysymyksiä tarkasteltaessa voisi sanoa, että kysymykset eivät ole täysin onnistuneet. Tutkimus on kuitenkin validi, koska tutkimusongelmille saatiin vastaukset.

5.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen menetelmä. Tämä johtuu siitä, että haluttiin tutkia kaikkia alle vuoden Budget Sportissa työskennelleitä työntekijöitä jokaisesta kaupasta, lukuun ottamatta Lahden työntekijöitä. Olisi ollut haastavaa haastatella yli 20 henkilöä. Sekä yhden henkilön haastattelemine jokaisesta kaupasta ei olisi tuonut tarvittavan kattavaa tietoa esille. Vaikka 20 hengen otos on pieni kvantitatiiviseen menetelmään, muuta vaihtoehtoa ei ollut. Tutkimustuloksia analysoidessa tämä asia otetaan huomioon.

5.4 Empiirisen aineiston keruu ja analyysimenetelmät

Tutkimuksen empiirinen osa kerätään kvantitatiivisin menetelmin. Survey-kyselyn tarkoitus on selvittää, mitä tarpeita työntekijöillä on perehdytykseen ja ketjun toimintaan liittyen. Tällä haastattelulla otetaan tuntumaa työntekijöiden tuntemuksiin heille suoritetusta perehdytyksestä.

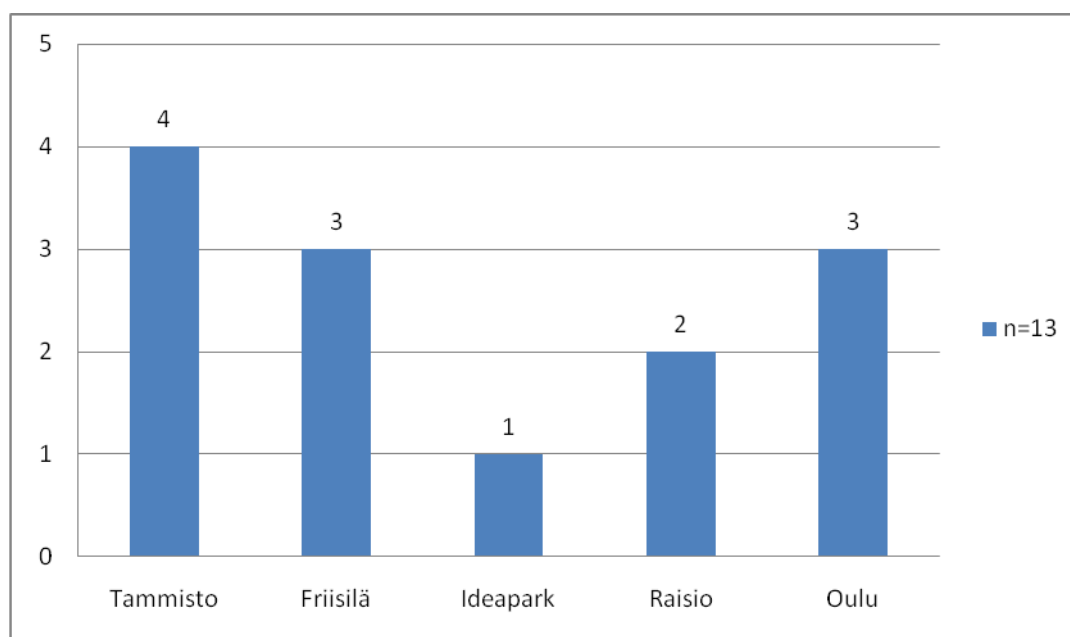
Kakkuri-Knuutila & Hienlahti (2006, teoksessa Tuomi 2007, 128) kirjoittavat, että ero teoria- ja aineistolähtöisessä tutkimuksessa perustuu siihen, että teorialähtöisessä tutkimuksessa valitaan tärkeimmät teoreettiset käsitteet, mallit tai teoriat ennen empiirisen aineiston keräämistä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoreettiset käsitteet, mallit ja teoriat työstetään empiirisen aineiston keräämisen jälkeen aineiston analyysin tuloksena. Tämä opinnäytetyö on teorialähtöinen tutkimus, koska tärkeimmät käsitteet ja viitekehys on valittu ennen empiirisen aineiston keräämistä. Kyselylomakkeen taustalla on viitekehys. Tuomi (2007, 131) jakaa aineiston analyysi menetelmät kolmeen eri kategoriaan; aineistolähtöinen -, teorialähtöinen - ja teoriaohjaava analyysi.

Tämä tutkimus on teorialähtöinen analyysi. Tämä tarkoittaa, että analyysi nojaa teoriaan, malliin tai auktoriteettiseen malliin. Aineoston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, eli viitekehys. Tutkimustuloksien analysoinnissa tuloksista on laskettu keskiarvo ja keskihajonta, joiden avulla voidaan vertailla lukuja.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään kyselylomakkeen tulokset. Kyselylomake lähetettiin Budget Sportin kaupoissa 1.3.2010 jälkeen aloittaneille työntekijöille 17.3.2011. Kyselyyn oli mahdollista vastata 17.3.–25.3.2011. Kyselyn teki haasteelliseksi se, että 1.3.2010 jälkeen aloittaneita työntekijöitä oli 25 henkilöä. Tavoitteena oli saada ainakin puolet vastaamaan kyselyyn. 25.3.2011 mennessä kyselyyn oli vastannut 13 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 52 %.

Kysely jaettiin kuuteen eri kategoriaan: tausta, tavoitteet, kaupan toimintatavat, ketjun toimintatavat, perehdyttäjä ja yleistä perehdytyksestä. Kyselyssä arvotaulukko on 1 = täysin samaa mieltä ja 4= täysin eri mieltä. Arvoasteikkona oli tarkoituksella 1-4, jotta vastaaja olisi useammin jotain mieltä, vaikka vaihtoehtona oli myös 'en osaa sanoa'.

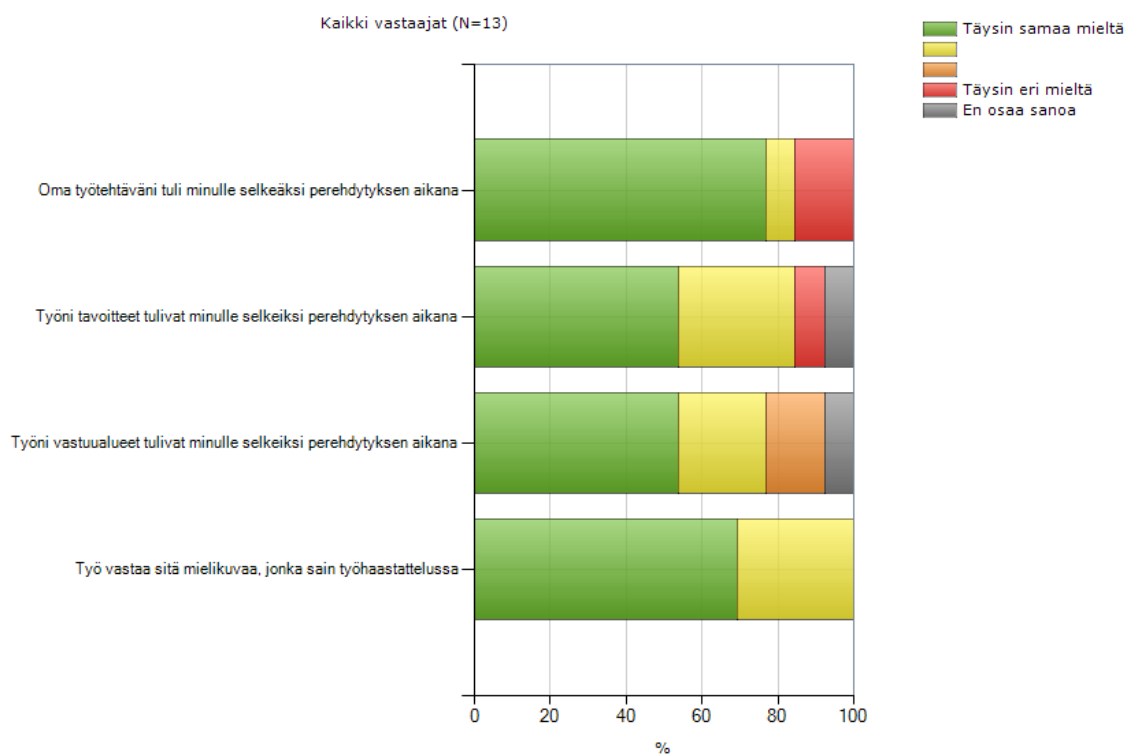


Kuvio 6. Vastaajat kaupottain

Kuviosta 6 näkee, miten vastaajat ovat jakaantuneet kaupottain. Vastaajia oli yhteensä 13. Tammiston vastausprosentti oli 57 %, Espoon 33 %, Ideaparkin 100 %, Raision 66 % ja Oulun 60 %. Ideaparkiinkin oli tullut 1.3.2010 jälkeen vain yksi työntekijä, ja tuloksia analysoidessa tämä asia otetaan huomioon.

6.1 Tavoitteet

Tavoitteet –kategoriassa haluttiin tietää miten oma työtehtävä on tuli selkeäksi perehdytyksen aikana, työn tavoitteet tulivat selkeäksi perehdytyksen aikana, työn vastuualueet tulivat selkeäksi perehdytyksen aikana ja vastasiko työ sitä mielikuvaa, jonka oli saanut työhaastattelussa.



Kuvio 7. Tavoitteet

Lähes kaikki vastaajista (85 %) olivat samaa mieltä, että oma työtehtävä ja työn tavoitteet tulivat selkeäksi perehdytyksessä. Työn vastuualueiden selkeäksi tulemisesta samaan mieltä on 77 %, kun 15 % on eri mieltä ja 8 % ei osannut sanoa. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että työ vastasi sitä mielikuvaa, jonka he olivat saaneet työhaastattelussa.

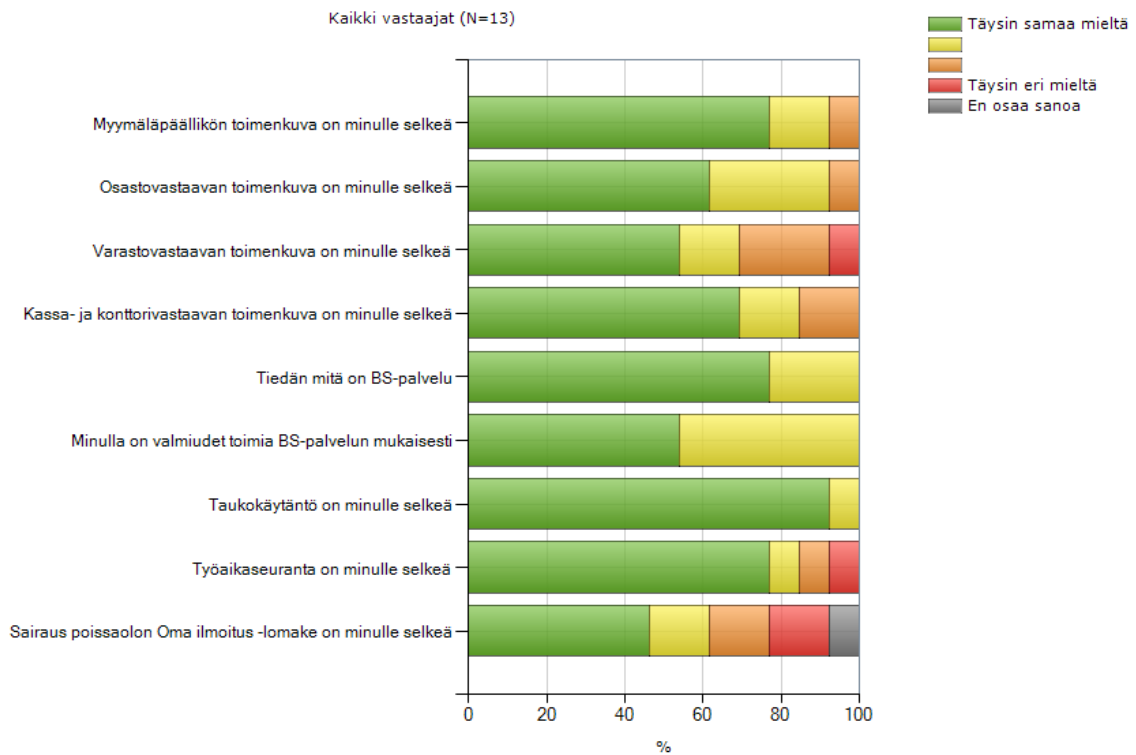
Taulukko 1. Tavoitteet; keskiarvo- ja hajonta

Tavoitteet	Keskiarvo	Keskihajonta
Oma työtehtäväni tuli minulle selkeäksi perehdytyksen aikana	1,54	1,13
Työni tavoitteet tulivat minulle selkeiksi perehdytyksen aikana	1,58	0,98
Työni vastualueet tulivat minulle selkeiksi perehdytyksen aikana	1,58	0,88
Työ vastaa sitä mielikuvaa, jonka sain työhaastattelussa	1,31	0,48

Suurin hajonta (1,13) on oman työtehtävän selkeäksi tulemisella perehdytyksen aikana. Keskiarvojen perusteella tavoitteet tulivat uudelle työntekijälle selkeiksi. Pienin hajonta ja eniten samaa mieltä oltiin väittämässä työ vastasi sitä mielikuvaa, jonka vastaaja sai työhaastattelussa.

6.2 Kaupan toimintatavat

Kaupan toimintatapojen kategoriassa haluttiin saada selville onko myymäläpäällikön, osastovastaavan, varastovastaavan ja kassa- ja konttorivastaavan toimenkuvat tulleet selkeiksi perehdytyksen aikana. Lisäksi selvitettiin miten BS-palvelu on tullut tutuksi, ja osataanko sen mukaan toimia, taukokäytännön ja työaikaseurannan selkeys ja sairauspoissaolon Oma ilmoitus –lomakkeen selkeys.



Kuvio 8. Kaupan toimintatavat

Valtaosalle vastaajista (92 %) myymäläpäällikön ja osastovastaavan toimenkuvat olivat selkeät. Varastovastaavan toimenkuva on selkeä 69 % prosentille vastaajista. Kassa- ja konttorivastaavan toimenkuva oli selkeä 85 prosentille vastaajista.

Kaikki vastaajat tietävät mitä BS-palvelu on ja miten sen mukaan toimitaan. Kaikki vastaajat myös tietävät miten taukokäytäntö toimii. 84 prosentille vastaajista tuli selkeäksi, miten työaikaseuranta toimii. Sairaus poissa olon Oma ilmoitus -lomake on otettu käyttöön yhtiössä 1.1.2011 ja 62 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että sairaus poissaolon Oma ilmoitus – lomake on selkeä, ja 8 % ei osaa sanoa.

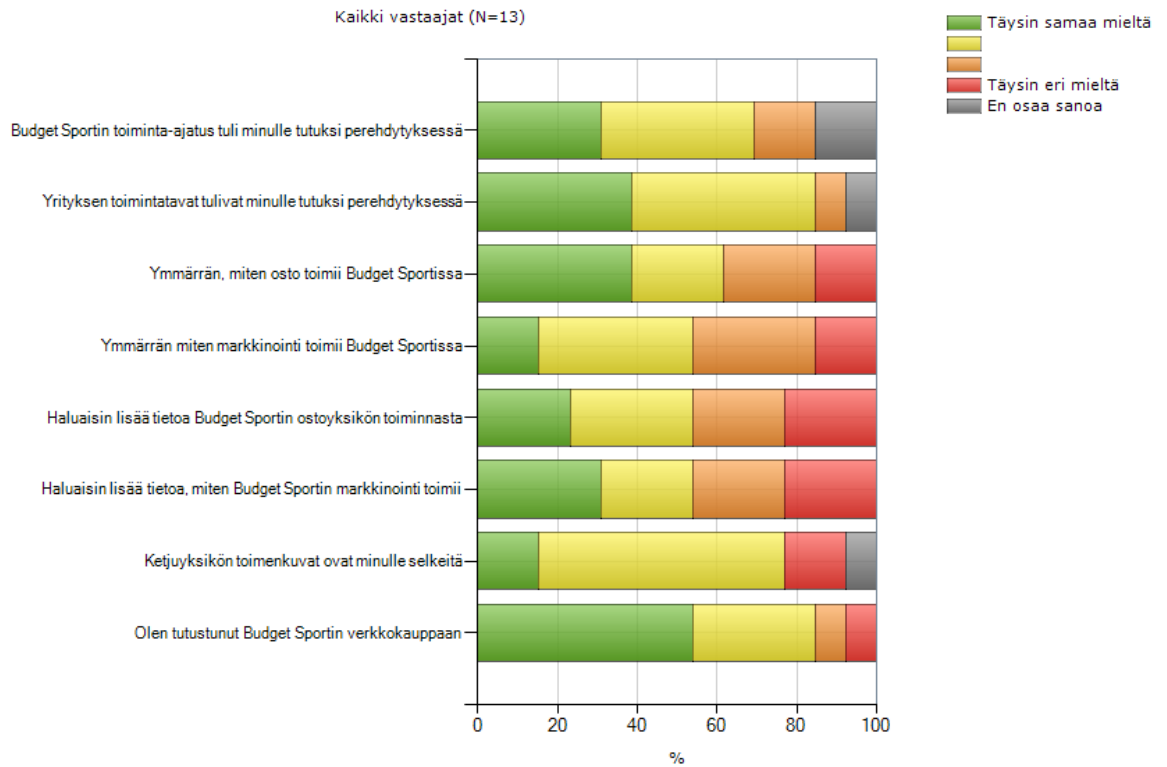
Taulukko 2. Kaupan toimintatavat; keskiarvo- ja hajonta

Kaupan toimintatavat	Keskiarvo	Keskihajonta
Myymäläpäällikön toimenkuva on minulle selkeä	1,31	0,63
Osastovastaavan toimenkuva on minulle selkeä	1,46	0,66
Varastovastaavan toimenkuva on minulle selkeä	1,85	1,07
Kassa- ja konttorivastaavan toimenkuva on minulle selkeä	1,46	0,78
Tiedän mitä on BS-palvelu	1,23	0,44
Minulla on valmiudet toimia BS-palvelun mukaisesti	1,46	0,52
Taukokäytäntö on minulle selkeä	1,08	0,28
Työaikaseuranta on minulle selkeä	1,46	0,97
Sairaus poissaolon Oma ilmoitus -lomake on minulle selkeä	2,00	1,28

Suurin hajonta (1,28) on havaittavissa Sairaus poissaolon Oma ilmoitus –lomakkeen selkeydessä, saaden samalla huonoimman keskiarvon (2,00). Väittämässä varastovastaavan toimenkuva on vastaajalle selkeä, sai hajontaa 1,07, ja keskiarvo on 1,85. Parhaiten vastaajille on selkeä taukokäytäntö 0,28 hajonnalla ja 1,08 keskiarvolla.

6.3 Ketjun toimintatavat

Kysymyskategoriassa Ketjun toimintatavat, selvitettiin onko Budget Sportin toiminta-ajatus tullut selkeäksi ja yrityksen toimintatavat tulleet selkeiksi. Haluttiin myös selvittää ymmärretäänkö miten osto ja markkinointi toimivat Budget Sportissa ja halutaanko näistä lisää tietoa. Kysyttiin myös onko ketjuyksikön toimenkuvat selkeitä ja onko vastaaja tutustunut Budget Sportin verkkokauppaan.



Kuvio 9. Ketjun toimintatavat

Budget Sportin toiminta-ajatus on selkeä 70 prosentille vastaajista, eri mieltä oli 15 % ja 15 % ei osannut sanoa. Yrityksen toimintatavat tulivat selkeäksi 64 prosentille vastaajista, 8 % oli eri mieltä, ja 8 % ei osannut sanoa. 62 prosenttia vastaajista ymmärtää miten osto toimii ja 54 prosenttia ymmärtää miten markkinointi toimii Budget Sportissa. 54 prosenttia vastaajista haluaisi lisää tietoa sekä ostoyksikön toiminnasta että miten markkinointi toimii Budget Sportissa. Ketjuyksikön toimenkuvat ovat selkeitä 77 prosentille vastaajista, 15 on eri mieltä ja 8 % ei osannut sanoa. 84 prosenttia vastaajista oli tutustunut Budget Sportin verkkokauppaan.

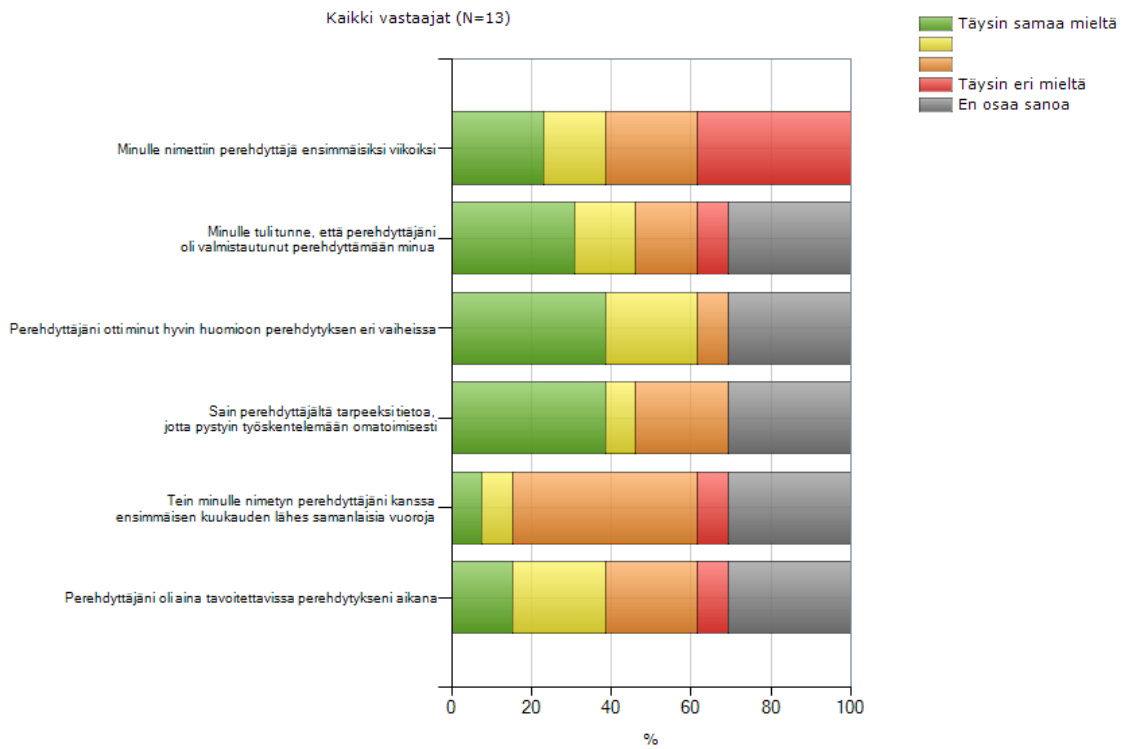
Taulukko 3. Ketjun toimintatavat; keskiarvo- ja hajonta

Ketjun toimintatavat	Keskiarvo	Keskihajonta
Budget Sportin toiminta-ajatus tuli minulle tutuksi perehdytyksessä	1,82	0,98
Yrityksen toimintatavat tulivat minulle tutuksi perehdytyksessä	1,67	0,78
Ymmärrän, miten osto toimii Budget Sportissa	2,15	1,14
Ymmärrän miten markkinointi toimii Budget Sportissa	2,46	0,97
Haluaisin lisää tietoa Budget Sportin ostoyksikön toiminnasta	2,46	1,13
Haluaisin lisää tietoa, miten Budget Sportin markkinointi toimii	2,38	1,19
Ketjuyksikön toimenkuvat ovat minulle selkeitä	2,17	1,08
Olen tutustunut Budget Sportin verkkokauppaan	1,69	0,95

Ketjun toimintatapojen keskiarvot eivät ole erityisen hyviä. Budget Sportin toiminta-ajatuksen tutuksi tuleminen sai keskiarvoksi 1,82 ja hajontaa vastauksissa on 0,98. Yrityksen toimintatavat ovat vastaajille selkeitä saaden keskiarvoksi 1,67 ja hajontaa oli vähän (0,78). Väittäjä, ymmärretäänkö miten osto toimii, sai keskiarvoksi 2,15 ja keskihajonnaksi 1,14. Huonon keskiarvon (2,46) sai väittäjä ymmärretäänkö miten markkinointi toimii, saaden keskihajonnaksi 0,97. Keskiarvoa katsoen, vastaajat eivät halua lisää tietoa miten osto ja markkinointi toimivat Budget Sportissa, mutta hajontaa on jonkin verran. Väittäjä, ovatko ketjuyksikön toimenkuvat selkeitä, sai keskiarvoksi 2,17 ja keskihajonnaksi 1,08. Suurin osa on tutustunut Budget Sportin verkkokauppaan saaden keskiarvoksi 1,69 ja keskihajonnaksi 0,95.

6.4 Perehdyttäjä

Perehdyttäjä –kysymyskategoriassa selvitettiin nimettiinkö uudelle työntekijälle perehdyttäjä ensimmäisiksi viikoiksi, tuliko hänelle tunne, että perehdyttäjä oli valmistautunut perehdyttämään häntä, ottiko perehdyttäjä hänet huomioon perehdytyksen eri vaiheissa, saiko hän tarpeeksi tietoa omatoimiseen työskentelyyn, tekikö hän samanlaisia vuoroja perehdyttäjän kanssa ensimmäisen kuukauden ja oliko perehdyttäjä tavoitettavissa perehdytyksen aikana.



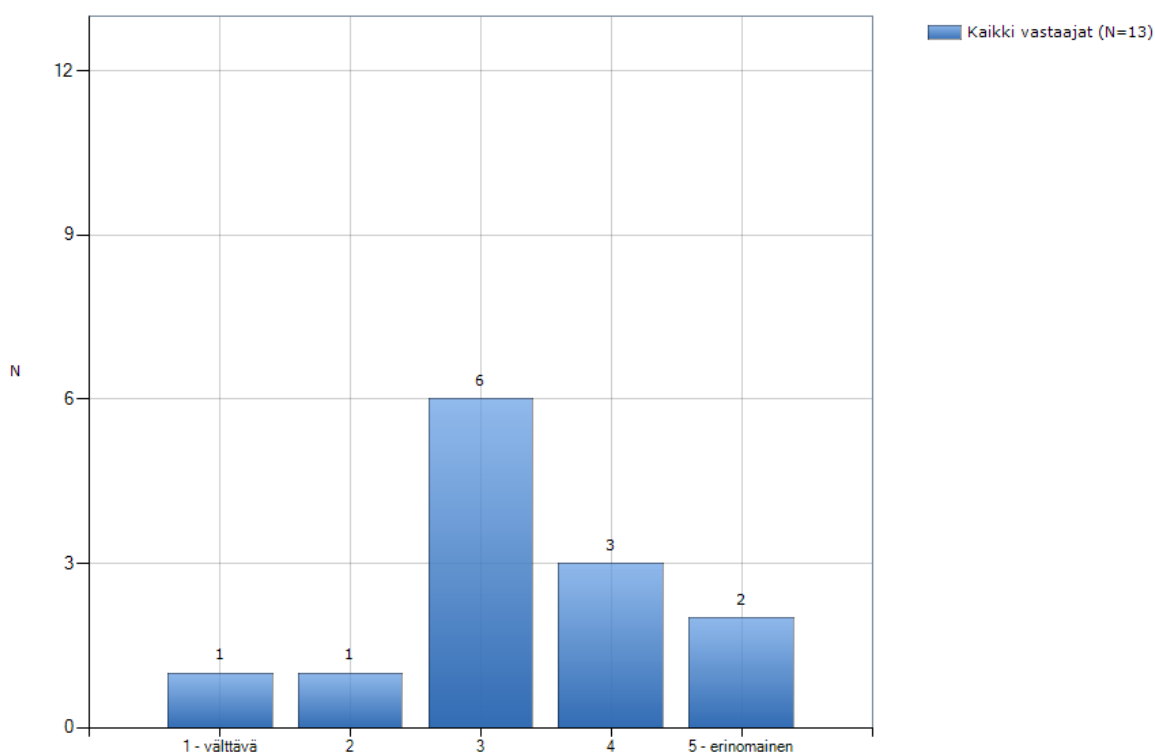
Kuvio 10. Perehdyttäjä

Suurimmalle osalle vastaajista (61 %) ei määrätty perehdyttäjää ensimmäisiksi viikoiksi. 46 prosentille tuli tunne, että perehdyttäjä oli valmistautunut tulevaan perehdytykseen. Samaa mieltä perehdyttäjän huomioon ottamisesta eri vaiheissa oli 61 prosenttia, 8 % on eri mieltä ja 31 % ei osaa sanoa. 46 prosenttia vastaajista sai tarpeeksi tietoa oma-toimiseen työskentelyyn, 23 % on eri mieltä ja 31 % ei osaa sanoa. 16 prosenttia teki samoja vuoroja perehdyttäjän kanssa ensimmäisen kuukauden, 54 % on eri mieltä ja 31 % ei osannut sanoa. 38 prosenttia oli samaa mieltä siitä, että perehdyttäjä oli aina tavoitettavissa perehdytyksen aikana, 31 prosenttia on eri mieltä ja 31 % ei osaa sanoa. Tämän kategorian väittämissä esiintyi eniten En osaa sanoa -vastauksia.

Taulukko 4. Perehdyttäjä; keskiarvo- ja hajonta

Perehdyttäjä	Keskiarvo	Keskihajonta
Minulle nimettiin perehdyttäjä ensimmäisiksi viikoiksi	2,77	1,24
Minulle tuli tunne, että perehdyttäjäni oli valmistautunut perehdyttämään minua	2,00	1,33
Perehdyttäjäni otti minut hyvin huomioon perehdytyksen eri vaiheissa	1,56	0,95
Sain perehdyttäjältä tarpeeksi tietoa, jotta pystyin työskentelemään omatoimisesti	1,78	1,17
Tein minulle nimetyn perehdyttäjäni kanssa ensimmäisen kuukauden lähes samanlaisia vuoroja	2,78	1,50
Perehdyttäjäni oli aina tavoitettavissa perehdytykseni aikana	2,33	1,39

Suurimmalle osalle vastaajista ei ollut nimetty perehdyttäjää, keskiarvo on 2,77 ja vastauksissa oli myös hajontaa (1,24). Väittämä, jossa kysyttiin tuliko vastaajalle tunne oliko hänen tuloonsa valmistauduttu, sai keskiarvoksi 2,00 ja hajonta oli aika suurta 1,33. Suurin osa vastaajista ei myöskään tehnyt samanlaisia vuoroja perehdyttäjän kanssa, vastauksissa oli myös paljon hajontaa (1,50). Väittämä, oliko perehdyttäjä aina tavoitettavissa perehdytyksen aikana, sai keskiarvoksi 2,33 ja keskihajonnaksi 1,39.

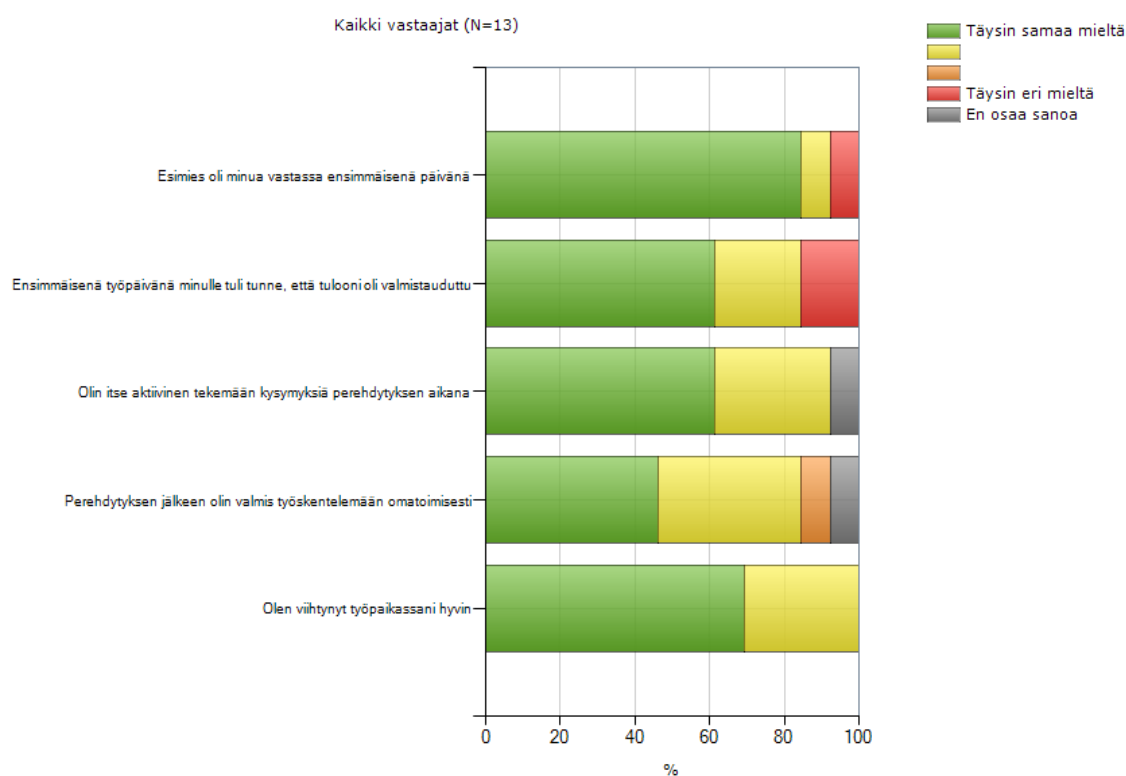


Kuvio 11. Yleisarvosana perehdyttäjälle

Suurin osa (46 %) vastaajista antaa perehdyttäjälle arvosanaksi 3, joka ei ole hyvä eikä huono. 15 % antoi erinomaisen arvosanan perehdyttäjälle. 23 % antoi arvosanaksi hyvä, 8 % antoi heikko ja 8 % antoi välttävä.

6.5 Yleistä perehdytyksestä

Yleistä perehdytyksestä –kysymyskategoriassa haluttiin tietää oliko esimies vastassa ensimmäisenä päivänä, tuliko ensimmäisenä työpäivänä tunne, että vastaajan tuloon oltiin valmistauduttu, oliko vastaaja itse aktiivinen tekemään kysymyksiä, oliko vastaaja perehdytyksen jälkeen valmis omatoimiseen työskentelyyn ja onko vastaaja viihtynyt työpaikassaan hyvin.



Kuvio 12. Yleistä perehdytyksestä

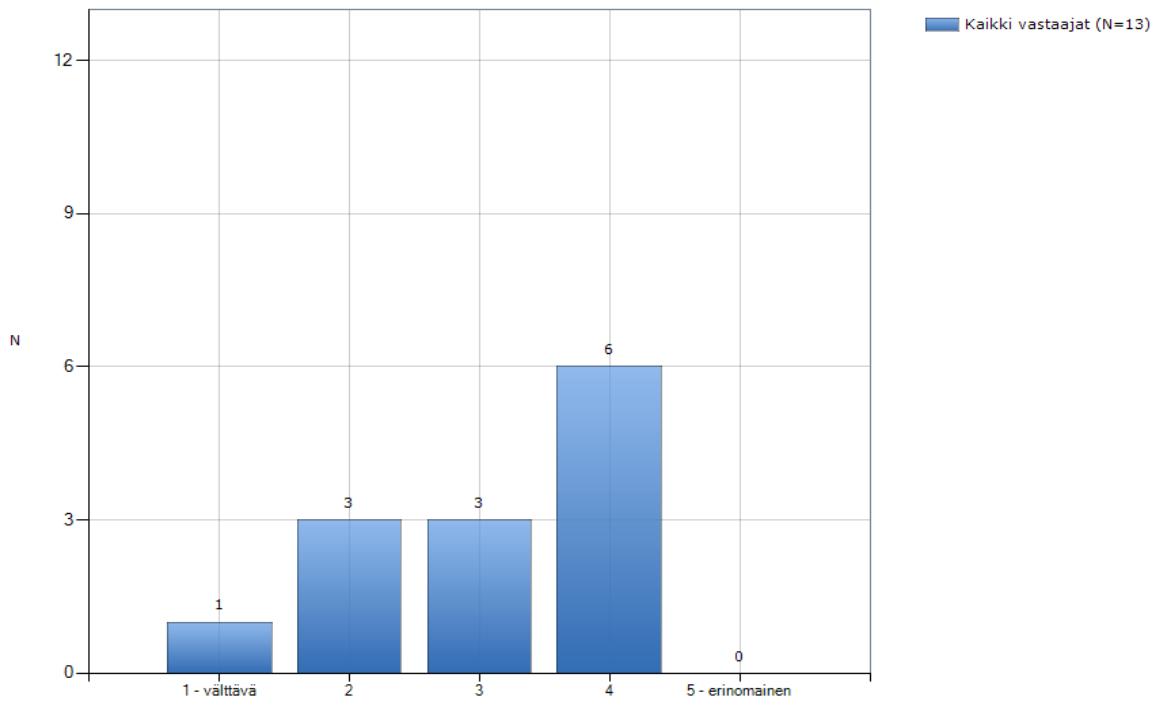
Lähes kaikki (92 %) ovat samaa mieltä siitä, että esimies oli häntä vastassa ensimmäisenä päivänä. 85 prosentille vastaajista tuli tunne, että hänen tuloonsa oli valmistauduttu. Suurin osa (92 %) oli itse aktiivisia tekemään kysymyksiä. 86 prosenttia vastaajista oli valmis työskentelemään omatoimisesti perehdytyksen jälkeen. Kaikki vastaajat ovat

viihtyneet työpaikassaan hyvin. Hyvin pieni osa (15 %) vastaajista ovat käyneet perehdytyksen loppukeskustelun esimiehensä kanssa ja täyttäneet perehdytyksen tarkistuslomakkeen.

Taulukko 5. Yleistä perehdytyksestä, keskiarvo- ja hajonta.

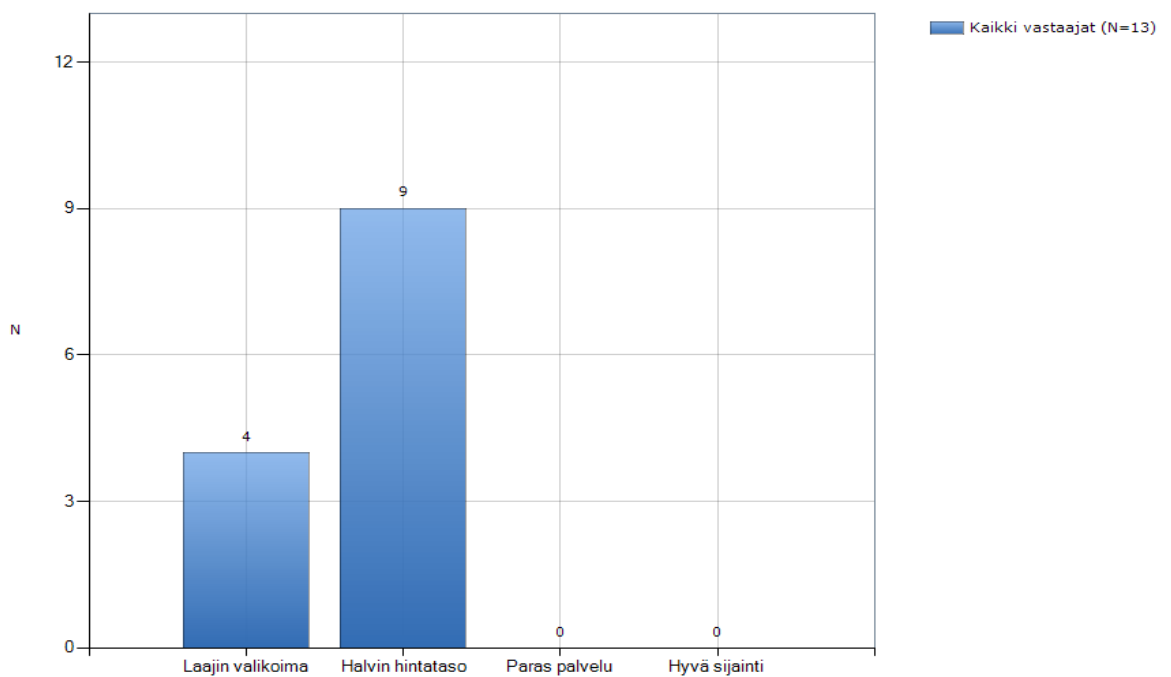
Yleistä perehdytyksestä	Keskiarvo	Keskihajonta
Esimies oli minua vastassa ensimmäisenä päivänä	1,31	0,85
Ensimmäisenä työpäivänä minulle tuli tunne, että tulooni oli valmistauduttu	1,69	1,11
Olin itse aktiivinen tekemään kysymyksiä perehdytyksen aikana	1,33	0,60
Perehdytyksen jälkeen olin valmis työskentelemään omatoimisesti	1,58	0,78
Olen viihtynyt työpaikassani hyvin	1,31	0,48

Esimies oli lähes kaikkia vastaajia vastassa saaden keskiarvoksi 1,31 ja hajontaa oli 0,85. Tämän kategorian väittämässä eniten hajontaa (1,11) sai väittäjä tuliko vastaajalle tunne, että hänen tuloon oli valmistauduttu. Samassa kysymyksessä oltiin vähiten samaa mieltä väitteestä, keskiarvolla 1,69. Vastaajat olivat aktiivisia tekemään itse kysymyksiä perehdytyksen aikana keskiarvolla 1,33 ja hajonta oli 0,60. Suurin osa oli valmis työskentelemään omatoimisesti perehdytyksen jälkeen eikä kysymyksessä ollut paljon hajontaa. Kaikki ovat viihtyneet työpaikassaan hyvin, ja hajonta on pientä (0,48).



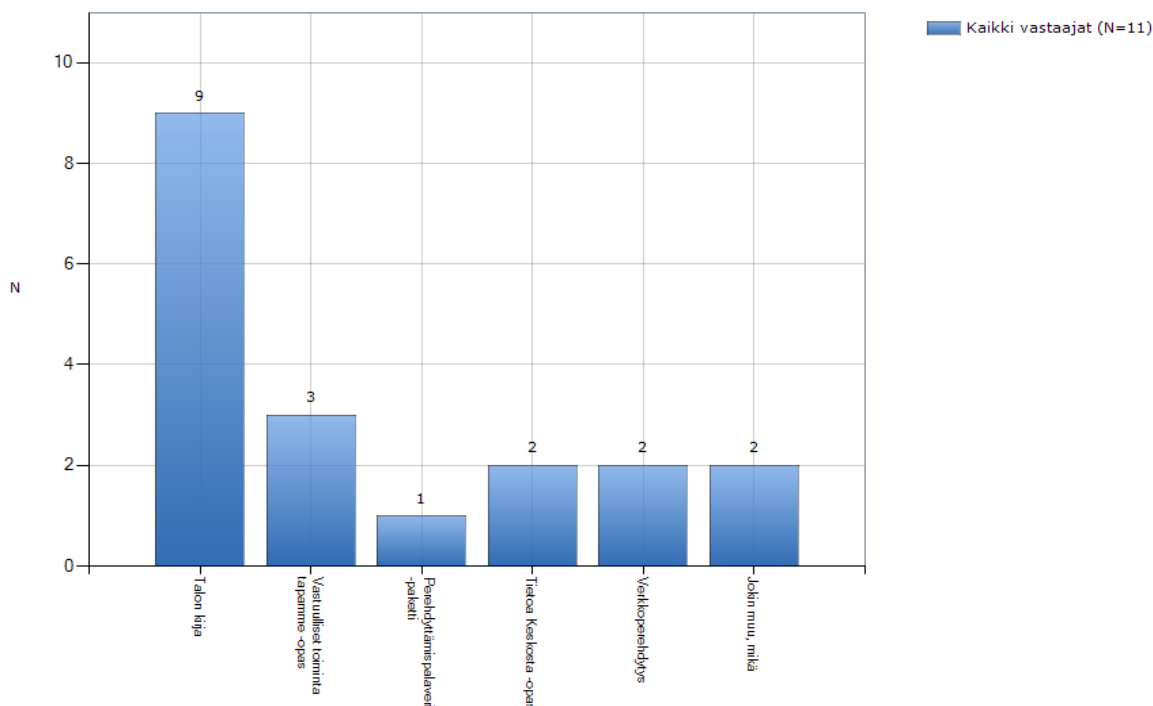
Kuvio 13. Yleisarvosana perehdytykselle

Kukaan ei antanut erinomaista yleisarvosanaa perehdytykselle. Melkein puolet (46 %) antoivat arvosanaksi 4, eli hyvän. 23 % vastaajista antoi arvosanaksi 3 eli ok. 23 % vastaajista antoi arvosanaksi 2 eli heikko ja 8 % vastaajista antoi arvosanaksi 1 eli välttävää.



Kuvio 14. Budget Sportin tärkein kilpailuetu

Yli kolmasosa (69 %) vastaajista vastasi oikein Budget Sportin tärkeimmäksi kilpailueduksi halvimman hintatason. Laajimman valikoiman vastasi 31 prosenttia. Muita vaihtoehtoja ei kukaan valinnut.



Kuvio 15. Jaetut materiaalit

Suurin osa (82 %) vastaajista tutustui Talon kirjaan. Alle kolmannes vastaajista tutustui muihin materiaaleihin; Vastuulliset toimintatavat -oppas (27 %), perehdyttämispalvelut -paketti (9 %), Tietoa Keskeistä -oppas (18 %) ja Verkkoperehdytys (18 %). Verkkoperehdytyksessä on ollut vanhentunutta tietoa, joten on mahdollista, että tätä ei ole uudelle työntekijälle edes ohjeistettu. 18 prosenttia vastasi tutustuneen johonkin muuhun, ja vastauksina oli BS-palvelu ja omatoiminen yrityksen tutkiskelu ja kysely.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön pääongelma oli ”Miten perehdyttäminen on onnistunut Budget Sportin kaupoissa?” Ja tämän lisäksi tutkittiin mitä tietoja perehdytysoppaasta puuttuu ja millainen perehdytysohjelma toisi parhaat tiedot ja taidot uusille työntekijöille ketjun toiminnasta.

Vastaus pääongelmaan saatiin kyselyn perusteella. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että perehdyttäminen on onnistunut hyvin Budget Sportin kaupoissa, mutta kehitettävääkin on. Vastaus siihen, mitä tietoja perehdytysoppaasta puuttuu, ovat tulosten perusteella oston ja markkinoinnin toiminnot. Vastaus kysymykseen millainen perehdytysohjelma toisi parhaat tiedot ja taidot uusille työntekijöille ketjun toiminnasta on, että perehdytysohjelman pitäisi olla selkeä ja helposti noudatettavissa oleva. Varsinaista perehdytysohjelmaa ei tällä hetkellä ole, sellainen pitäisi ensimmäisenä rakentaa. Perehdytysprosessi toimii hyvin, jos sitä noudatettaisiin aina uuden työntekijän tullessa taloon.

7.1 Tutkimuksen analysointi

Tutkimustulosten analysoinnin kannalta arvoasteikko olisi kannattanut olla toisin päin, eli 1= täysin eri mieltä ja 4= täysin samaa mieltä, koska nyt pienet luvut tarkoittavat, että arvosana on hyvä. Kokonaisuutena vastauksien keskiarvoksi tuli 1,75 (1=täysin samaa mieltä, 4=täysin eri mieltä). Parhaimmat arvosanat saivat oman kaupan toimintatapoihin liittyvät kysymykset. Tämä asia kertoo, että perehdytyksessä nämä asiat hoidetaan hyvin. Tärkeää onkin, että ensimmäisenä opastetaan talon tapoihin ja uudelle työntekijälle annetaan tärkeimmät tiedot oman työn hoitamiseen.

Oman työtehtävän selkeäksi tuleminen (1=täysin samaa mieltä, 4=täysin eri mieltä) sai keskiarvoksi 1,54 joka on hyvä. Kuitenkin vastauksissa oli hajontaa 1,13. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kaikki eivät olleet täysin varmoja omasta työtehtävästä perehdytyksen jälkeen. Suurelle osalle vastaajista oma työtehtävä, työn tavoitteet ja vastuualueet tulivat selkeäksi perehdytyksessä. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että työ vastasi sitä mielikuvaa, jonka sai työhaastattelussa. Tämä on tärkeää, ettei haastattelussa yritetä pa-

rannella mielikuvaa tulevasta työstä. Tämän myötä työntekijä ei ylläty työn aloittaessa, ja ei tule pettymyksiä joka voisi johtaa huonoon työmotivaatioon ja sitoutumiseen.

Uudet työntekijät tietävät myymäläpäällikön, osastovastaavan, varastovastaavan ja kassa-/konttorivastaavan toimenkuvat, mikä helpottaa heidän työtä. On helpompi työskennellä kun tietää mitä kukakin tekee, ja tietää keneltä kysyä kun tulee ongelma eteen. Taukokäytäntö on selkeää, ja siinä oli pienin hajontakin (0,28). Työaikaseurantakin on suhteellisen selkeää saaden keskiarvoksi 1,46 ja keskihajonta oli 0,97. Vastaaaja voi kuitenkin ymmärtää sanan työaikaseuranta eri tavalla. Tarkoittaako työaikaseuranta leimuksia, työvuoroja tai muuta. Mutta uskon, että vastaajille tämä asia on kuitenkin selkeä. Sairaus poissaolon Oma ilmoitus – lomake ei ollut täysin selkeä kaikille, keskiarvosana oli 2,00 ja hajontaluku oli 1,28. Tätä asiaa voisi olla hyvä kerrata vielä työntekijöille. Oma ilmoitus – lomake on uusi, 1.1.2011 käyttöön otettu lomake, joten kaikki eivät sitä ole vielä joutuneet käyttämään. Silti olisi hyvä, että tilanteen tullessa kaikki tietäisivät miten sen kanssa toimia.

Parannettavaa on ketjun toimintatapojen ohjeistamisessa uudelle työntekijälle. Tietenkään ei voida olettaa, että kaikilla uusilla työntekijöillä tarvitsee kaikki tiedot ketjusta olla. Osa-aikaisen kassahenkilön ei välttämättä tarvitse olla yhteydessä ketjuyksikön vastuuhenkilöihin. Kuitenkin jonkinlainen peruspaketti ketjusta ja markkinoinnin toiminnasta olisi hyvä olla. Tutkimustuloksista huomaa, että monet vastaajista eivät tiedä miten ostos (ka 2,15) ja markkinointi (ka 2,46) toimii. Vastauksista tulee kuitenkin esille, että vastaajat eivät halua lisää tietoa ostosta tai markkinoinnista erityisen innokkaasti, mutta hajontaakin oli jonkin verran. Loppujen lopuksi näistä asioista olisi kuitenkin hyvä kertoa lisää.

Vastausten perusteella perehdyttäjälle oli annettu pieni rooli perehdyttämisessä. Suurimmalle osalle ei nimetty lainkaan perehdyttäjää, väittämän saaden keskiarvoksi 2,77 ja hajonta vastauksissa oli 1,24. Väittäjä tuliko vastaajalle tunne, että perehdyttäjä oli valmistautunut perehdyttämään, sai keskiarvoksi 2,00 ja keskihajontavastauksissa oli 1,33. Parhaimman keskiarvon (1,56) perehdyttäjä-kategoriassa sai väittäjä ottiko perehdyttäjä vastaajan huomioon perehdytyksen eri vaiheissa ja sen keskihajonta oli 0,95. Toiseksi parhaan keskiarvon (1,78) tässä kategoriassa sai väittäjä saiko vastaaja tar-

peeksi tietoa omatoimiseen työskentelyyn ja keskihajontana 1,17. Huonoin keskiarvo (2,78) tässä kategoriassa tuli väittämässä tekikö vastaaja samoja vuoroja perehdyttäjän kanssa ensimmäisen kuukauden. Väittäjä, oliko perehdyttäjä aina tavoitettavissa perehdytyksen aikana, sai keskiarvoksi 2,33. Tässä kysymyskategoriassa oletettiin, että uudelle työntekijälle oli nimetty oma perehdyttäjä, joten kaikki kategorian kysymyksistä eivät ole täysin luotettavia.

Uuden työntekijän kannalta on tärkeää, että esimies on häntä vastassa ensimmäisenä työpäivänä. Väittäjä, oliko esimies vastassa ensimmäisenä päivänä, sai keskiarvoksi 1,31 ja keskihajonta oli 0,85. Myös uuden työntekijän tuloon on hyvä valmistautua, jotta asiat hoituvat nopeasti, ja hän pääsee tutustumaan mahdollisimman pian tulevaan työhön ja ihmisiin. Huonoimman keskiarvon (1,69) yleistä perehdytyksestä - kategoriassa sai väittäjä, tuliko vastaajalle tunne, että hänen tuloonsa oli valmistauduttu. Perehdytys ei ole pelkkää kertomista, vaan uuden työntekijän kannattaa itsekin olla aktiivinen, jotta saa itselleen tärkeää tietoa selville. Väittäjä, oliko vastaaja itse aktiivinen tekemään kysymyksiä perehdytyksen aikana, sai keskiarvoksi 1,33 ja keskihajonta oli 0,60. Perehdytyksen jälkeen pitäisi olla valmis työskentelemään omatoimisesti, ja väittäjä sai keskiarvoksi 1,58 ja keskihajonta oli 0,78. Tärkeää on myös, että viihtyy työpaikassa, ja väittäjä sai keskiarvoksi 1,31 ja hajonta oli pientä (0,48).

Vain 15 prosenttia vastaajista olivat käyneet perehdytyksen loppukeskustelun ja täyttäneet perehdytyksen tarkistuslomakkeen esimiehensä kanssa. Tämä luku pitäisi olla suurempi. Tärkeää on perehdytyksen jälkeen, ja jonkin aikaa uudessa työssä olleena käydä keskustelu esimiehensä kanssa, jotta mahdolliset mieleen tulleet asiat käytäisiin läpi. Ja täyttämällä perehdytyksen tarkistuslomakkeen, esimieskin tietää, mitä uusi työntekijä tietää ja osaa, ja onko jokin tärkeä asia jäänyt käymättä läpi.

7.2 Kehittämisehdotuksia

Uuden työntekijän tasosta riippuen, hänelle kannattaisi aina nimetä oma perehdyttäjä. Uusi työntekijä tuntisi olonsa ehkä turvallisemmaksi, kun tietää kenen puoleen kääntyä vastaan tulleissa kysymyksissä. Perehdyttäjän tulisi olla sellainen henkilö, jonka kanssa uusi työntekijä muutenkin tulee työskentelemään, näin työn ohjausta tulisi itsestään.

Perehdyttäjäksi kannattaa myös valita sellainen henkilö, joka sitä haluaa tehdä. Kaikilla kaupan työntekijöillä pitäisi muutenkin olla valmius vastata mahdollisiin kysymyksiin ja olla avoimia.

Ketjun ja markkinoinnin toiminta koskee paljon myös kaupan henkilökuntaa. Ostoyksikkö on paljon yhteydessä osastovastaavien, myymäläpäällikön ja varastovastaavien kanssa. Myyjät eivät niinkään joudu olemaan ostoyksikköön yhteydessä, mutta jos tilanne tulee, heidänkin pitäisi tietää mitä tehdä tai keneen ottaa yhteyttä. Vastaajat halusivat lisää tietoa, siitä miten markkinointi toimii. Perehdytyksen yhteydessä olisi hyvä olla tiivis tietopaketti siitä, miten markkinointi toimii Budget Sportissa. Markkinoinnilla on suuri merkitys Budget Sportin toiminnassa, joten sen pitäisi olla kaikille selvää.

Perehdytysprosessia pitäisi noudattaa tarkemmin. Suurin osa vastaajista ei ollut käynyt perehdytyksen palautekeskustelua tai täyttänyt perehdytyksen tarkistuslomaketta. Näillä asioilla on suuri merkitys uudelle työntekijälle. Loppukeskustelun aikana uusi työntekijä pääsee vapaasti ja ajan kanssa kertomaan miten hänellä on mennyt. Tärkeää on varata etukäteen aika, joka sopii sekä esimiehelle että työntekijälle. Jos tällaista aikaa ei sovita, voi olla, että uusi työntekijä ei koskaan saa rauhassa kertoa, jos jokin asia painaa mieltä. Tarkistuslomakkeen täytön yhteydessä varmistetaan, että työnteolle vaadittavat asiat ovat uudelle työntekijälle selkeitä. Ilman tarkistuslomaketta, pienet, mutta tärkeät asiat jäävät helposti kertomatta. Tarkistuslomakkeen täyttämällä myymäläpäällikölle jää myös dokumentti, että asiat ovat varmasti kerrottu uudelle työntekijälle, jos eteen tulee tilanne, jossa työntekijä väittää, ettei tiennyt jostain asiasta. Tarkistuslomake palvelee sekä kauppa- että työntekijää.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimuksena voisi tutkia miten perehdytys on onnistunut myymälöittäin. Myymäläkohtaisesti esitetyt tutkimustulokset voisivat nostaa esiin mielenkiintoisia asioita ja samalla selviäisi onko jossain talossa perehdytys onnistunut erityisen hyvin tai huonosti. Tähän kuitenkin tarvittaisiin suurempi perusjoukko, jotta tutkimustulokset olisivat luotettavampia. Kyselyn voisi osoittaa kaikille Budget Sportin työntekijöille riippumatta kuinka kauan hän on ollut kaupassa töissä. Lisäksi tutkimuksen voisi suorittaa sekä

kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Kvalitatiivisesti saatu sensitiivinen tieto antaisi uuden näkökulman aiheeseen. Tutkimustuloksissa nousi esiin muutamia epäkohtia, kuten perehdyttäjän pieni rooli perehdytyksessä, tämän tutkimuksen pohjalta voisi tutkia asioita, jotka saivat huonot arvosanat, esimerkiksi temahaastatteluilla.

Lähteet

Heinonen J. & Järvinen A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Helsilä M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.

Hirsijärvi S, Remes P & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 10.,osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsijärvi S, Remes P, Sajavaara P. 2001 (1997). 6. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa

Hukka M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – Ketjuuntminen suomalaisessa erikois-kaupassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hätönen H. 1999. Osaava Henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden keskusliitto, MET. Vantaa.

Juusela T, Lillia T & Rinne J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä. (Gummerus Kirjapaino Oy)

Kauhanen J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki

Kautto M, Lindblom A. & Mitronen L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Talentum. Helsinki.

Kautto M & Lindblom A. 2004. Ketju – kaupan ketjuliiketoiminta. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Kjelin E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Jyväskylä. (Gummerus Kirjapaino Oy)

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Tampere.

Tuomi J. 2007. Tutki ja Lue, Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Tammi. Jyväskylä

Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Jyväskylä.(Gummerus Kirjapaino Oy)

Österberg M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Liitteet

Liite 1. Sähköpostitiedote kyselystä

Hei!

Opiskelen HAAGA-HELIAn ammattikorkeakoulussa, ja teen opinnäytetyötä Budget Sportille. Opinnäytetyön aiheena on Budget Sportin perehdytysohjelman kehittäminen. Olen tekemässä sähköpostikyselyä kaikille Budget Sportissa 1.3.10 jälkeen aloittaneille työntekijöille.

Alla olevasta linkistä pääset vastaamaan kyselyyn. Vastaamiseen menee n. 5-10 minuuttia ja kyselyyn on aikaa vastata 25.3. asti.

<https://digiumenterprise.com/answer/?sid=613052&chk=WAKRVNWT>

Kiitos paljon ajastasi!

Terveisin

Piialiisa Kyllönen

1. Tausta

Missä kaupassa työskentelet?

Millä osastolla työskentelet?

Kuinka kauan olet työskennellyt Budget Sportissa? (alle 3kk, 4-6kk, 7-9kk, yli 10kk)

Onko sinulla aikaisempaa kokemusta urheilukaupassa työskentelystä? (ei; on, alle 1 vuosi; on, yli 1 vuosi)

Onko sinulla aikaisempaa kokemusta vähittäiskaupan alalta työskentelystä?

Onko työsuhteesi toistaiseksi voimassa oleva vai määrä-aikainen?

Työskenteletkö osa-aikaisesti vai kokoaikaisesti?

2. Tavoitteet

Ota kantaa seuraaviin väittämiin:

1. Täysin erimieltä - 4. täysin samaa mieltä

Oma työtehtäväni tuli selkeäksi perehdytyksen aikana

Työni tavoitteet tulivat minulle selkeiksi perehdytyksen aikana

Työni vastuualueet tulivat minulle selkeiksi perehdytyksen aikana

Työ vastaa sitä mielikuvaa, jonka sain työhaastattelussa

3. Kaupan toimintatavat

Ota kantaa seuraaviin väittämiin

1. Täysin erimieltä - 4 täysin samaa mieltä

Myymäläpäällikön toimenkuva on minulle selkeä

Osastovastaavan toimenkuva on minulle selkeä

Varastovastaavan toimenkuva on minulle selkeä

Kassa- ja konttorivastaavan toimenkuva on minulle selkeä

Tiedän mitä BS-palvelu on

Minulla on valmiudet toimia BS-palvelun mukaisesti

Taukokäytäntö on minulle selkeä

Työaikaseurantakäytäntö on minulle selkeä

Leimauskäytäntö on minulle selkeä

Sairaus poissaolon Oma ilmoitus -lomake on minulle tuttu

4. Ketjun toimintatavat

Ota kantaa seuraaviin väittämiin:

1. Täysin erimieltä - 4 täysin samaa mieltä

Budget Sportin toiminta-ajatus tuli minulle tutuksi perehdytyksessä

Yrityksen toimintatavat tulivat minulle tutuiksi perehdytyksen aikana

Ymmärrän miten Budget sportin hankinta toimii

Ymmärrän miten markkinointi toimii Budget Sportissa

Haluaisin lisää tietoa Budget Sportin ostoyksikön toiminnasta

Haluaisin lisää tietoa, miten Budget Sportin markkinointi toimii

Ketjuyksikön toimenkuvat ovat minulle selkeitä

Olen tutustunut Budget Sportin verkkokauppaan

Mikä on mielestäsi Budget Sportin suurin kilpailuetu

- Valikoima
- Hintataso
- Palvelu
- Sijainti

5. Perehdyttäjä

Ota kantaa seuraaviin väittämiin:

1. Täysin erimieltä - 4 täysin samaa mieltä

Minulle nimettiin perehdyttäjä ensimmäisiksi päiviksi

Minulle tuli tunne, että perehdyttäjäni oli valmistautunut perehdyttämään minua

Perehdyttäjä otti minut hyvin huomioon perehdytyksen eri vaiheissa

Sain perehdyttäjältäni tarpeeksi tietoa, jotta pystyin työskentelemään omatoimisesti

Tein minulle nimetyn perehdyttäjäni kanssa ensimmäisen kuukauden lähes samanlaisia työvuoroja

Perehdyttäjäni oli aina tavoitettavissa ensimmäisen kuukauden aikana

Minkä arvosanan antaisit perehdyttäjällesi? (1-5)

6. Yleistä perehdytyksestä

Ota kantaa seuraaviin väittämiin:

1. Täysin erimieltä - 4 täysin samaa mieltä

Esimies oli minua vastassa ensimmäisenä työpäivänäni

Ensimmäisenä työpäivänä minulle tuli tunne, että minun tulooni oli valmistauduttu

Olin itse aktiivinen tekemään kysymyksiä perehdytyksen aikana

Perehdytyksen jälkeen olin valmis työskentelemään omatoimisesti omassa työtehtäväsäni

Olen viihtynyt työpaikassani hyvin.

Mihin näistä materiaaleista tutustuit perehdytyksen aikana

Talon kirja, Tietoa Keskosta -opas, Vastuulliset toimintatapamme -opas, Plussa-opas, Perehdyttämispalaveri -kalvopaketti, Verkkoperehdytys

Olen käynyt perehdytyksen loppukeskustelun esimieheni kanssa (kyllä tai ei)

Olen täyttänyt esimieheni kanssa perehdytyksen tarkistuslomakkeen (kyllä tai ei)

Kuinka monta kuukautta olit ollut töissä ennen kuin sinulle tehtiin perehdytyksen loppukeskustelu (alle-1,2,3,4-yli)

Minkä arvosanan antaisit perehdytyksellesi? (1-5)

Mitä asioita olisit toivonut lisää perehdytykseen? (avoin kysymys)

Mitä parannuskohteita havaitsit perehdytyksessäsi? (avoin kysymys)