

**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT

Case: Osuuskauppa PeeÄssä

TEKIJÄ: Laura Ihalainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Laura Ihalainen			
Työn nimi Henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmät			
Päiväys	3.4.2017	Sivumäärä/Liitteet	42/3
Ohjaaja Ulla Loikkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Osuuskauppa PeeÄssä			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstön osaamisen kehittämisprosessia Osuuskauppa PeeÄssä ja tuottaa siihen liittyviä kehittämissuhteita. Työn teoreettisen viitekehyksen muodostavat osaamisen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen teemat. Näitä teemoja tarkastellaan tarkemmin PeeÄssä näkökulmasta, lisäksi avataan tarkemmin organisaation käytössä olevia osaamisen- ja toiminnan laadun mittareita</p> <p>Tutkimusaineistoa kerättiin myös PeeÄssä esimiehille suunnatun, sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää eri toimipaikkojen käytäntöjä henkilöstön perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyen, sekä niihin käytettäviä resursseja. Tutkimustulokset analysoitiin käyttämällä apuna sekä kvalitatiivisia, - että kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, ovatko esimiesten työvuorosuunnittelu- ja järjestelmään kirjaamat perehdyttämistunnit keskenään vertailukelpoisia, eli ovatko ne kirjattu oikein.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella perehdyttämisen käytännöt ja niiden suunnitelmallisuus vaihtelivat paljon eri toimipaikkojen välillä. Yleisesti ottaen PeeÄssä yksiköissä perehdyttäminen oli järjestetty hyvin, mutta sen vaikuttavuutta ei seurattu juuri lainkaan. Myös perehdyttämiseen käytetty aika vaihteli paljon, samoin esimiesten kirjauskäytännöt työvuorosuunnittelujärjestelmään liittyen. Kirjauskäytännössä vaikuttaisi olevan niin suuria toimipaikkakohtaisia eroja, ettei niiden perusteella voida tehdä keskinäistä vertailua. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönoton myötä olisikin järkevää panostaa kirjauskäytäntöihin liittyvään ohjeistukseen. Myös perehdyttämisestä saataisiin enemmän irti, jos toimipaikoissa otettaisiin käyttöön jokin vaikuttavuuden seurantaan soveltuva työkalu.</p>			
Avainsanat Henkilöstö, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, perehdyttäminen, henkilöstökoulutus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Laura Ihalainen			
Title of Thesis Methods of personnel development			
Date	3.4.2017	Pages/Appendices	42/3
Supervisor Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of thesis was to find out about the personnel development process at Osuuskauppa PeeÄssä and suggest development proposals concerning it. The theoretical framework for the study is formed of the themes of knowledge management and personnel development. These themes are examined from the commissioner's point of view. The study also explores some indicators that are used to measure the competence of personnel.</p> <p>The data was collected directly from PeeÄssä's supervisors with an electronic survey. The study aimed to determine practices in personnel orientation and training in various places of the client company's business, as well as resources available to them. The results were analysed by means of qualitative and quantitative methods. The study also intended to find out whether supervisors record time spent on orientation in the work shift planning system in a way which enables making comparisons, that is, whether they are registered correctly.</p> <p>According to the results, orientation and the extent to which it was planned varied greatly between sites. Generally speaking, PeeÄssä's induction in various units had been organized very well, but its impact is not monitored at all. The time spent on orientation also varied widely, as did supervisors' accounting practices in the shift planning system. The Accounting practice of making entries of induction would seem to contain so big unit-specific differences that they do not permit to make comparisons. When The introduction of a new shift planning system takes place, it would be wise to emphasize the importance of making uniform entries. PeeÄssä would benefit more of orientation, if the units introduced a suitable tool for monitoring efficiency.</p>			
<p>Keywords Personnel, knowledge development, knowledge management, introduction,</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN MERKITYS	7
2.1	Osaamisen määritelmät	7
2.2	Osaamisen jäävuorimalli	7
2.3	Osaamisen johtaminen ja sitä tukeva järjestelmä	8
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	10
3.1	Visio ja strategia	10
3.2	Ydiosaaminen ja osaamiskartoitus	11
3.3	Kehittämissuunnitelma	11
3.4	Kehittämisen menetelmiä	12
3.5	Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden arvioiminen	15
4	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN PEEÄSSÄLLÄ.....	16
4.1	Lisätyön tarjoaminen.....	16
4.2	Henkilöstökoulutukset	17
4.3	Kehityskeskustelut	18
4.4	Esimiesosaamisen vahvistaminen	19
4.5	Tuloskortit	19
4.6	Asiakastyytyväisyystutkimukset.....	19
4.7	Työyhteisötutkimukset	20
5	TUTKIMUS HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN MENETELMISTÄ.....	21
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	21
5.2	Tutkimuksen tulokset	22
5.2.1	Perehdyttäminen.....	24
5.2.2	Henkilöstökoulutukset	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
7	OPINNÄYTETYÖN POHDINTA	34
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	35
	LIITE 1: PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA	37
	LIITE 2: SAATEKIRJE.....	39
	LIITE 3: KYSELYLOMAKE.....	40

1 JOHDANTO

Henkilöstön osaamisella on suuri vaikutus asiakaspalvelun laatuun ja yrityksen tuottavuuteen. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on edellytys yrityksen menestykselle, siksi voidaankin sanoa, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Yritysjohdon on osattava nähdä henkilöstön kehittämisprosessi investointina, siinä missä koneet ja kalustokin. Henkilöstön kehittämiseen panostamalla taataan yrityksen kilpailukykyisyys ja tehokkuus, mutta myös henkilöstön viihtyvyys. Henkilöstön osa-aikaisuus tuo omat haasteensa osaamistason ja palvelun laadun ylläpitämiseen, siksi hyvin suunniteltu ja onnistunut perehdytys onkin lähtökohta ammattitaitoiselle henkilöstölle. Pelkkä onnistunut perehdyttäminen ei vielä itsestään takaa yrityksen menestystä, vaan yritysjohdolta vaaditaan jatkuvaa panostusta myös henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä teoriassa sekä Osuuskauppa PeeÄssän näkökulmasta. Työssä kuvataan menetelmiä, joilla henkilöstön osaaminen saadaan parhaiten vastaamaan organisaation tarpeita. Opinnäytetyön aihe nousi esiin suorittamassani ammatillista harjoitteluani Osuuskauppa PeeÄssän henkilöstöhallinnossa. Aihe on ajankohtainen, koska PeeÄssällä on havaittu tarvetta perehdyttämisprosessin kehittämiseksi. Henkilöstön kehittämisen tärkeys on tiedostettu ylimmän johdon tasolla ja siksi PeeÄssällä halutaan löytää hyviä perehdyttämiskäytäntöjä jalkautettavaksi operatiiviselle tasolle. Yksi työn tavoitteista onkin tutkia, millaisia henkilöstön kehittämistoimenpiteitä PeeÄssän eri yksiköissä tehdään ja miten suunnitelmallista kehittäminen on. Tutkimuksen avulla halutaan löytää toimivia perehdyttämis- ja kouluttamiskäytäntöjä, joita voitaisiin jatkossa hyödyntää PeeÄssän sisällä, tehokkaamman toimintamallin luomiseksi.

Osuuskauppa PeeÄssä on palveluyritys, joka harjoittaa liiketoimintaa marketkaupan, matkailu- ja ravitsemuskaupan sekä liikennemyymälä- ja polttonestekaupan toimialoilla. PeeÄssän toimialue on Pohjois-Savo, jossa on 80 toimipaikkaa, 20 kunnan alueella. Vuonna 2016 PeeÄssän liikevaihto oli 547,1 miljoonaa euroa. PeeÄssä on osuuskunta ja sen toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. (S-kanava, 2017.)

Osuuskauppa PeeÄssän toimintaa ohjaavat arvot ovat:

- Tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja
- Osaava ja innostunut henkilöstö
- Laadukas ja tehokas toiminta
- Avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö

(S-kanava, 2017.)

Nämä arvot on laadittu ohjaamaan Osuuskauppa PeeÄssän henkilöstön jokapäiväistä toimintaa yrityksen strategian saavuttamiseksi. Osaava ja innostunut henkilöstö sekä laadukas ja tehokas toiminta ovat arvoja, joiden toteutumisen kannalta kriittisiä asioita tarkastelen tässä opinnäytetyössäni. Koska henkilöstön osaamisella on suora yhteys palveluyrityksen toiminnan sekä asiakaspalvelun laatuun, on PeeÄssän kyettävä kehittämään toimintaansa alati muuttuvien kilpailutilanteiden keskellä.

Opinnäytetyön sisältö koostuu teoriaosasta, kvalitatiivisesta tutkimusosasta ja sen tuloksista sekä omasta pohdinnasta. Luvussa 2 käsitellään henkilöstön osaamisen merkitystä liiketoiminnan näkökannalta ja luvussa 3 osaamisen kehittämisen teoreettista viitekehystä. Luku 4 käsittelee henkilöstön kehittämisen käytäntöjä Osuuskauppa PeeÄssällä. Viidennessä luvussa on kuvattu tutkimusmenetelmiä ja esitellään tutkimuksen tulokset. Luku 6 sisältää tutkimuksen pohdinnan kehitysehdotuksineen ja luvussa 7 esitetään opinnäytetyöhön liittyvä pohdinta.

2 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN MERKITYS

Tämän päivän työelämässä menestyminen edellyttää niin yksilöiltä kuin organisaatioiltakin jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Koska tieto ja osaaminen vanhenevat niin nopeasti, on organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämisen kannalta välttämätöntä kyetä tuottamaan jatkuvasti uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Henkilöstön kouluttaminen ei ole kertaluontoinen tapahtuma, vaan se pitäisi ennemminkin mieltää elinikäisenä prosessina, jossa ammatillista kasvua tapahtuu koko työuran ajan. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen edellyttävät organisaatiolta aktiivista ja oppimista tukevaa asennetta. (Ojala, 2002, 10–11; Ruohotie 1996, 7.) Henkilöstön kehittämiseen panostaminen ja hyvä osaamisen johtaminen näkyvät muun muassa työtyytyväisyyden kasvuna ja vähentyvänä työntekijöiden vaihtuvuutena, korkeampana tuottavuutena sekä strategisten tavoitteiden kanssa linjassa olevasta henkilöstön osaamisesta. Asiakaspalvelun laatu on yksi henkilöstön osaamistason välittömmistä mittareista. (Halonen, 2001, 11; Fiilin, 2007.)

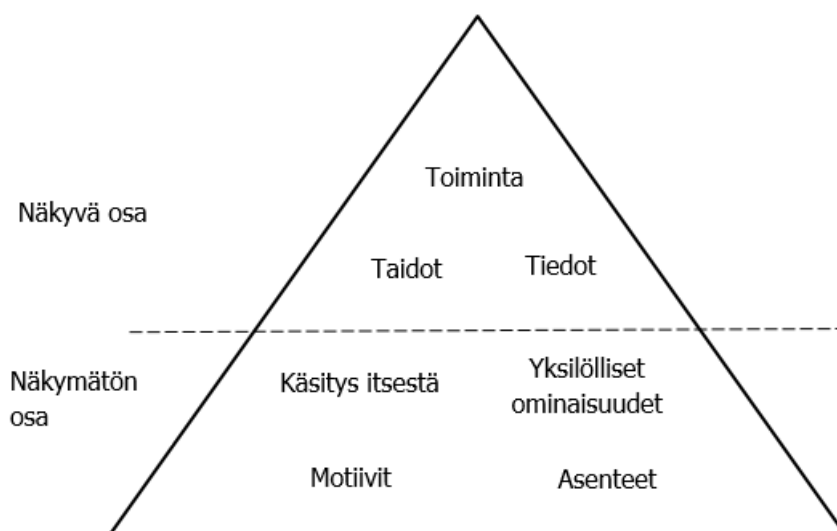
2.1 Osaamisen määritelmät

Osaaminen on laaja-alainen käsite, jossa yhdistyvät henkilön kyky ajatella luovasti, käyttää monipuolisesti tietoja ja taitoja, organisoida työtään, sekä työskennellä ryhmässä. Henkilökohtaiset oppimistaidot, joustamiskyky ja muutoksiin mukautuminen ovat henkilön osaamista. Osaava yksilö osaa arvioida omaa osaamistaan ja kehittää sitä arvionsa pohjalta. Osaaminen ja ammattitaito karttuvat vuosien varrella. Ne ovat kykyä yhdistää työhön liittyviä tietoja ja taitoja, joita on hankittu muun muassa perehdyttämisen ja henkilöstökoulutusten yhteydessä. Osa ammattitaidosta on opittu työn tekemisen yhteydessä ja on omien kokemusten kautta hankittua niin sanottua hiljaista tietoa. (Hätönen, 2011, 9-10.)

Osaaminen voidaan jaotella yksilön osaamiseksi ja organisaation osaamiseksi. Yksilötasolla osaaminen muodostuu ihmisen tiedoista, taidosta, kokemuksesta, kontakteista, verkostoista, arvoista ja asenteista. Koko organisaation osaaminen taas muodostuu näiden yksilöiden osaamisen yhdistämisestä eli kollektiivisesta tavasta toimia ja luoda uutta. Organisaation menestyminen edellyttääkin osaavia yksilöitä, joilla on toiminnan kannalta keskeistä osaamista, tietoja ja taitoja. Lisäksi organisaation menestyminen edellyttää myös sellaisia prosesseja ja toimintatapoja, jotka tukevat ihmisten yhteistyötä ja osaamisen yhdistämistä. Organisaation menestystä edesauttavat sellainen ilmapiiri ja kulttuuri, jossa ihmiset ovat valmiita jakamaan osaamistaan ja jossa heillä on uskallusta kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja ja kokeilla uutta. (ESR, 2015.)

2.2 Osaamisen jäävuorimalli

Hätösen (2011, 11) mukaan Spencerin ja Spencerin (1993) kehittämä jäävuorimalli (kuvio 1) on osoittautunut käytännössä toimivaksi tavaksi kuvata osaamista.



KUVIO 1. Osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011, 11; Spencer ja Spencer 1993.)

Jäävuorimallissa osaaminen on jaoteltu näkyväksi eli *eksplisiittiseksi* ja näkymättömäksi eli *implisiittiseksi* osaamiseksi. Yksilön tietoon ja taitoon perustuva osaaminen on luonteeltaan eksplisiittistä osaamista, jota voidaan tyypillisimmin ilmaista sanoin ja numeroin. Implisiittinen osaaminen on näkymätöntä ja vaikeasti konkretisoitavaa. Implisiittinen osaaminen on luonteeltaan piilevää ja se on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä. Se on eksplisiittistä osaamista hankalammin havaittavaa, mutta tulee yleensä ilmi ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, joissa osaaminen konkretisoituu. (Hätönen, 2011, 11.)

Spencerin ja Spencerin (1993) mukaan jäävuoren näkymättömät osat (käsitys itsestä, yksilölliset ominaisuudet, motiivit ja asenteet) sekä näkyvät osat (toiminta, tiedot, taidot) ohjaavat yhdessä yksilön toimintaa ja käyttäytymistä muodostaen syy-seuraussuhteen. Spencerin ja Spencerin teoriaan nojaten, osaamisen käyttämisen taustalla on aina jokin tarkoitus, joka aiheuttaa toimintaa kohti tavoitteita ja tulosta. Yksilöllisten ominaisuuksien voidaan ajatella olevan todellista osaamista vasta, kun ne voidaan liittää johonkin merkitykselliseen toimintaan eli niillä on jokin tarkoitus todellisessa elämässä. Selkeiden päämäärien ja tavoitteiden määrittäminen organisaatiossa yleensä vahvistaa yksilön käsitystä myös työn merkityksellisyydestä. Arvioitaessa osaamisen tasoa työympäristössä, olennaisinta on kyetä löytämään ongelman kannalta relevanttia informaatiota ja soveltaa sitä käytäntöön. (Hätönen 2011, 12; Spencer ja Spencer 1993.)

2.3 Osaamisen johtaminen ja sitä tukeva järjestelmä

Yrityksen menestyksen edellytyksenä on osaava ja työhönsä motivoitunut henkilöstö. Tästä johtuen henkilöstöä voidaan myös pitää yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Teknologia ja markkinat ovat kehittyneet vauhdilla, minkä seurauksena myös henkilöstövoimavaroilta vaaditaan yhä enemmän kustannustehokkuutta ja uudistumiskykyä. Myös henkilöstöjohtaminen kohtaa muutoksen keskellä monenlaisia ristipaineita, sillä yritysjohtolta vaaditaan liiketoimintaosaamisen lisäksi yhä laaja-alaisempaa osaamista henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja niiden kehittämisessä. (Viitala, 2013, 3.)

Osaamisen johtaminen on keskeinen osa esimiestyötä. Se on suunnitelmallista toimintaa, joka tähtää tiedon, taidon ja osaamisen hankintaan sekä jo opittujen asioiden ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen. Tavoitteena on kehittää erilaisten toimenpiteiden avulla yrityksen toiminnan kannalta merkityksellistä osaamista ja parantaa sen toiminnan sujuvuutta. Parhaimmillaan osaamisen johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa yrityksen, esimiesten ja työntekijöiden välillä ja sillä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Osaamisen johtamisella pyritään tukemaan organisaatiota sen tavoitteiden mukaisessa toiminnassa ja toiminnalla tähdätään organisaation strategian ja vision toteutumiseen. (ESR, 2015, 17-18; eOsmo, 2011.)

Viitalan (2013, 184.) mukaan yrityksessä tarvittava osaaminen ja sen kehittäminen varmistetaan sitä ylläpitävän *osaamisen johtamisen järjestelmän* tuella. Kyseessä on järjestelmä, joka sisältää kaikki ne yritystoiminnan kannalta olennaiset toiminnot ja työkalut, jotka edesauttavat osaamisen vaalimista, hyödyntämistä ja kehittymistä. Osaamisen johtamisen järjestelmään voidaan sisällyttää aluksi vain yksittäisiä elementtejä, kuten kehityskeskustelut. Parhaimmillaan järjestelmä on kokonaisvaltainen ja sen eri elementit tukevat toisiaan mahdollistaen myös järjestelmän kehittymisen. (Viitala, 2013, 184.)

”Osaamisen kehittymistä tukeva johtamisjärjestelmä sisältää seuraavia asioita:

- suunnittelu- ja seurantajärjestelmä (osaamisen laatu ja määrä)
- osaamisen kehittämisjärjestelmä (perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilöstön kehittäminen ja työyhteisöjen kehittäminen)
- osaamista tukevat muut HR-toiminnot (rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, hyvinvoinnista huolehtiminen, työsuhteet)
- tietohallinto ja tietojärjestelmät
- organisaatorakenne ja työn organisointitavat
- oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt
- osaamisriskien hallinta.” (Viitala, 2013, 184.)

Vaikka henkilöstöhallinnon on asiantuntemuksensa perusteella luontevaa toimia osaamista tukevien johtamisjärjestelmien kehittäjänä, on päävastuu osaamisen johtamisesta kuitenkin liiketoiminnasta vastaavilla johtajilla ja yksiköiden vetäjillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen on löydettävä oman tulosityksikkönsä osaamista parhaiten tukevat toiminnot ja kyettävä kehittämään niitä optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. (Viitala, 2013, 185.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

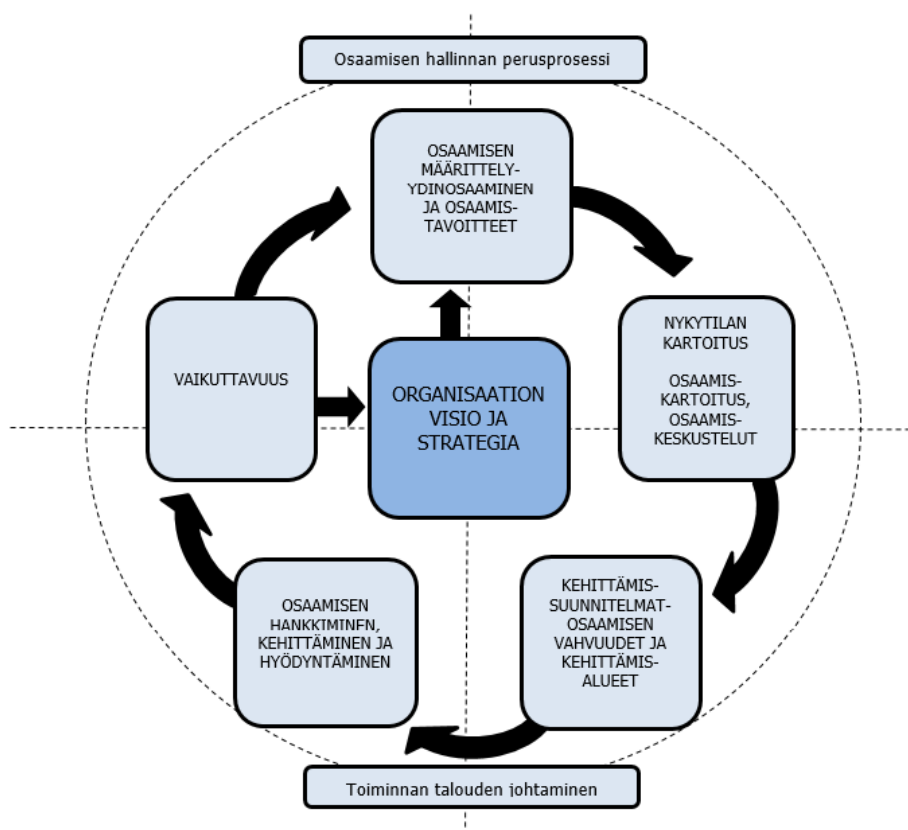
Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason parantaminen, sekä osaamisen jalostaminen yksilötason osaamisesta koko organisaation kattavaksi osaamiseksi. Vaikka henkilöstökoulutukset ovat ehkä näennäisesti helpoin tapa kehittää henkilöstöä, on olemassa vaihtoehtoisia tapoja osaamisen kehittämiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi työhönopastus, työkierto, sijaisena toimiminen, ryhmätyöskentely, opintomatkat ja varsinainen työssä oppiminen. Työelämän ongelmia ei yleensä ratkaista yhdellä toimenpiteellä, vaan muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa edellyttää pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä. Organisaation oppiminen ja kehittyminen pitäisikin mieltää jatkuvana prosessina, jonka toteuttamisen tueksi tarvitaan suunnitelmallisia kehittämistoimia. (Ruohotie, 1996, 103.)

Lähtökohtana organisaation oppimiselle on oppimista tukeva työympäristö. Ruohotien (1996, 105-110) mukaan henkilöstön kehittämiseen tähtäävällä toiminnalla saadaan todennäköisemmin aikaan käyttäytymistason muutoksia niissä yrityksissä, joissa on voimakas oppimista tukeva kulttuuri. Tukevilla ja kannustamalla henkilöstöä innovatiiviseen ajatteluun ja rohkaisemalla riskinottoon, edistetään kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. (Ruohotie, 1996, 105-110.)

Organisaatioiden haasteena on saada osaamistarpeet ja henkilöstön kehittämisen käytännöt kohtaan toisensa. Henkilöstön kehittämisellä tähdätään tarvittavan osaamistason saavuttamiseen eli sellaiseen osaamisen tasoon, joka mahdollistaa organisaation strategian toteutumisen ja huomioi tulevaisuuden osaamistarpeet. Organisaation strategia ja sen toiminnan tavoitteet on hahmotettava niin selkeästi, että organisaation johdossa tiedetään, mihin suuntaan ja miten henkilöstöä tulee kehittää. (Hätönen, 2011, 6.)

3.1 Visio ja strategia

Kuvassa 1 on esitetty henkilöstön kehittämisprosessin kulku. Lähtökohtana on vision ja strategian määrittäminen riittävän konkreettisesti, jotta tiedetään, mitä henkilöstön kehittämisellä tavoitellaan. Millä markkinoilla halutaan toimia tai mitä palveluja halutaan tuottaa? Vision määrittämisen tukena voidaan käyttää ennusteita toimialan ja toimintaympäristön muutoksista sekä asiakkaiden odotuksista ja tarpeista. (Ojala, 2002, 220-221; eOsmo, 2011.) Onkin tärkeää, että strategian ja vision tarkastelemista ei mielletä pelkästään yritysjohton asiaksi, vaan että se saadaan jalkautettua myös operatiiviselle tasolle, jokapäiväiseen tekemiseen. "Työryhmällä on hyödyllistä olla oma yrityksen strategiasta johdettu näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla ja mitä kehittymistavoitteita sillä on (Ranki, 1999, 18)."



KUVA 1. Osaamisen hallinnan perusprosessi (eOsmo, 2011.)

3.2 Ydinosaaminen ja osaamiskartoitus

Kun organisaation visio ja tavoitteet ovat selvillä, tulee seuraavaksi kartoittaa yrityksen nykytilanne: Mitä on yrityksen ydinosaaminen? Mitkä ovat tämänhetkiset resurssit ja voimavarat? Mitä uhkia yrityksellä on? Millaisia muutoksia on odotettavissa ja miten niihin varaudutaan? SWOT- analyysi on toimiva keino selvittää yrityksen nykytilanne ja määrittämään jo olemassa oleva ydinosaaminen. Henkilöstön osaamisen tasoa voidaan arvioida myös käyttäen apuna itsearviointia tai järjestämällä osaamiskeskusteluja. Kun nykyisen ja tulevaisuuden strategioiden toteuttamiseen tarvittavan osaamisen erotus, eli *osaamistarve* on selvillä, voidaan lähteä suunnittelemaan osaamisen kehittämissuunnitelmaa. (Ojala, 2002, 224-225; Ranki, 1999, 11–12.)

3.3 Kehittämissuunnitelma

Yrityksen ydinosaaminen kuvaa organisaation osaamista vain yleisellä tasolla, siksi osaamista onkin syytä tarkastella lähemmin, myös ryhmä- ja yksilötasoilla. Onko organisaatiossa paljon yksilötason osaamista, esimerkiksi iän myötä karttunutta hiljaista tietoa? Tällainen tieto on tärkeää saada muutettua organisaatiotason osaamiseksi, sillä se saattaa muodostua riskitekijäksi jonkun avainasemassa olevan työntekijän jätessä yrityksen äkillisesti. Hiljaisen tiedon välittyminen työyhteisössä vaatii avointa ja epämuodollista ilmapiiriä. Mikäli ilmapiiri työpaikalla on jännittynyt ja kiireinen, kokee henkilöstö työhön liittyvää henkistä kuormittavuutta eikä vallitseva työilmapiiri ole oppimista tukeva. (Manka ym. 2012, 40; Ranki, 1999, 21-23.)

Osaamisen kehittämissuunnitelman avulla voidaan systemaattisesti ohjata osaamisen kehittämistä, uuden osaamisen hankkimista sekä jo olemassa olevan tiedon ja osaamisen siirtämistä yrityksen sisällä. Tärkeää onkin, että osaamisen kehittämissuunnitelma laaditaan työhyvinvointia ja oppimista tukeväksi, jolloin se mahdollistaa myös hiljaisen tiedon hyödyntämisen tehokkaammin. (eOsmo, 2011.)

3.4 Kehittämisen menetelmiä

Kun organisaation osaamistarpeet on tiedostettu, voidaan ryhtyä käytännön toimenpiteisiin niiden täyttämiseksi. Yritys voi hankkia puuttuvaa osaamista ulkoisen tai sisäisen rekrytoinnin avulla, tai ostaa sitä organisaation ulkopuolelta esimerkiksi yhteistyökumppaneilta. Myös erilaisilla koulutuksilla voidaan kehittää nykyisen henkilöstön osaamista. Koulutusta voidaan järjestää usein eri tavoin, se voi olla työn ohessa tapahtuvaa valmennusta, jossa oppiminen tapahtuu osaamista jakaen ja siirtäen. (eOsmo, 2011.) Tässä työssä tarkastellaan lähemmin kehittämisen työkaluina rekrytointia, perehdyttämistä, osaamista täydentävää henkilöstökoulutusta ja kehityskeskusteluja.

Rekrytointi

”Rekrytointi on yksi suurimmista yritysten tekemistä investoinneista. Työntekijälle rekrytointi puolestaan on kokonaisvaltainen asia, joka vaikuttaa yleensä myös työajan ulkopuolelle. Parhaimmillaan rekrytointi on yritykselle ja työnhakijalle pitkäaikainen ratkaisu, joka kasvattaa yrityksen liiketoimintaa ja tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää omaa uraansa sekä työskennellä tehtävässä, josta hän nauttii aidosti.” (Empore Oy, 2014.)

Onnistunut rekrytointi edellyttää avointa keskustelua hakijan ja haastattelijan välillä, siksi rekrytointihaastattelu onkin toimiva tapa kerätä tietoa haastateltavasta. Haastattelijan on kyettävä hahmottamaan toimenkuvan määrittämä kriteeristö ja arvioitava sen perusteella haastateltavan soveltuvuutta kyseiseen tehtävään. Myös haastattelija on syytä panostaa rekrytointiprosessiin valmistelemalla se mahdollisimman hyvin. siihen huolellisesti. Onnistunut rekrytointi edellyttää haastattelijalta aikataulutusta, viestintätaitoja sekä päätöksentekokykyä. (Markkanen, 2009, 15; Empore Oy, 2014.)

Markkasen (2009, 19-21) mukaan esimiehet kokevat yleensä haastattelutilanteissa haastavimpana hakijan persoonallisuuteen liittyvien asioiden arvioimisen. Useimmiten esimiehet pohtivat, sopeutuuko hakija yrityksen johtamiskulttuuriin, tuleeko hän toimeen muun tiimin ja asiakkaiden kanssa, miten hakija soveltaa ammattitaitoaan ja kokemustaan työyhteisössä sekä millainen hänen työmotivaationsa on. Haastattelijan on eri tiedon palasia yhdistelemällä tehtävä organisaation kannalta paras mahdollinen ratkaisu, jolla on osaltaan vaikutusta yrityksen toimintaan ja sen tulokseen. Rekrytoinnin ensisijaisena tavoitteena onkin löytää mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita vastaava henkilö.

Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä työpaikkaan, työyhteisöön ja työtovereihin, työtehtäviin sekä omaan työhönsä liittyviin odotuksiin. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä myös pyritään sitouttamaan työyhteisöön, luomalla myönteistä asennoitumista työtä ja työyhteisöä kohtaan. Tärkeä osa perehdyttämistä on myös yrityksen toiminta-ajatuksen ja asiakaspalvelukonseptin läpi käyminen, koska se luo perustan tuloksellisen työn tekemiselle. (Työturvallisuuskeskus, 2000, 4-5.) Perehdyttämisen käytännöt vaihtelevat paljon organisaatiosta riippuen, olennaista on kuitenkin sen sidonnaisuus organisaation toimintaan ja strategiaan. (Kupias ja Peltola, 2009, 16.)

Hyvä perehdyttäminen on suunnitelmallista ja sille varataan riittävästi aikaa ja resursseja. Näin perehdytettävä henkilö saa kokonaisvaltaista tukea uutta työtään omaksuessaan ja oppii työnsä nopeammin ja kerralla oikein. Tällöin myös virheet ja niiden korjaamisen kuluva aika minimoituvat. Perehdyttämisen avulla pitäisikin pyrkiä edistämään työn hallintaa ja sen tuloksellisuutta hyödyntämällä työntekijän koko kapasiteettia. Hyvin hoidettu perehdyttäminen auttaa uuden työntekijän sopeutumista työyhteisön jäseneksi ja sitoutumista organisaatioon. Vaikka perusteellinen perehdyttäminen edesauttaa työssä suoriutumista, ei kaikissa organisaatioissa edelleenkään panosteta riittävästi perehdyttämiseen vaan ”kiireellisemmät” asiat menevät perehdyttämisen edelle. Asiaa kannattaisikin tarkastella kauaskantoisemmin: hyvällä perehdyttämällä annetaan uudelle tulokkaalle valmiudet itsenäiseen työskentelyyn, jolloin työn tekeminen tehostuu ja tarve pyytää apua muilta vähenee. (Kupias ja Peltola, 2009, 17-19; Työturvallisuuskeskus, 2000, 5.)

Suuri osa tapaturmista sattuu uusille työntekijöille, ja valitettavan usein tapaturman on seurausta riittämättömästä perehdyttämisestä. Työyhteisön turvallisuutta valvotaan lain puitteissa perustettavan työsuojelutoimikunnan tai muun vastaavan työsuojeluelimen avulla. Työsuojelutoiminnan tavoite on kehittää työyhteisön turvallisuutta ja hyvinvointia. Myös työntekijän perehdyttämisen osalta on säädetty laki, joka määrittelee työnantajan velvollisuudet uuden työntekijän opetukseen ja ohjaamiseen liittyen. (Rissanen ja Rossi, 2008, 75; Laki työturvallisuudesta, 2002, § 14.)

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”

(Laki työturvallisuudesta, 2002, 2 luku §14.)

Perehdyttämiseen on olemassa erilaisia keinoja ja menetelmiä. Parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttaminen edellyttää, että perehdyttämiskäytäntöjä kehitetään jatkuvasti, yksikön tarpeita vastaavaksi. Perehdyttäminen voidaan hoitaa esimerkiksi työpaikkaohjaajan toteuttamana ohjauksena, työpaikalla järjestettävissä perehdyttämistilaisuuksissa, keskustelemalla muiden työntekijöiden kanssa työpaikalla tai erilaisten perehtymistä vaativien ennakkotehtävien avulla. Perehdyttämisen tukena on myös suositeltavaa käyttää siihen koostettua materiaalia, kuten perehdyttämisen tarkistuslistaa. Työturvallisuuskeskuksen (2016) laatimaa perehdyttämisen tarkistuslistaa (liite 1) on käytetty tässä työssä esimerkkinä materiaalista, jota voidaan käyttää pohjana yksikön tarpeisiin sopivaa perehdyttämismateriaalia suunniteltaessa. (Työturvallisuuskeskus, 2016.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on osaamisen systemaattiseen arviointiin tähtäävä, esimiehen ja työntekijän välillä käytävä vuorovaikutustilanne. Keskustelulla pyritään johdon näkökulmasta työn tavoitteellisuuden parantamiseen ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu on tilaisuus keskustella omasta asemastaan ja tavoitteistaan organisaatiossa. Siinä pyritään molempipuolisen palautteen antamiseen ja kehitettävien osaamisalueiden kartoittamiseen. Keskustelun molemmilla osapuolilla on mahdollisuus tuoda ajatuksiaan esille ja niiden pohjalta pyritään löytämään yhteinen linja organisaation tavoitteiden ja työntekijän tarpeiden välille. Tyypillisesti kehityskeskustelussa käydään läpi kuluneen vuoden toimintaan liittyviä asioita sekä asetetaan kehittymistavoitteita tulevaisuuteen sekä mietitään keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hätönen, 2011, 34-35.)

Jotta kehityskeskustelu olisi mahdollisimman antoisa, on molempien osapuolten syytä valmistautua siihen. Esimies voi jo ennen varsinaista kehityskeskustelua tutustua työntekijän täyttämään itsearviointiin. Hyvän keskustelu etenee sujuvasti, noudattaen ennalta suunniteltua runkoa, jonka ansiosta kaikki tärkeät asiat tulevat käsitellyksi. Onnistuneen kehityskeskustelun ilmapiiri on avoin, molemmat osapuolet voivat tuoda esille näkökantojaan ja ajatuksiaan tasapuolisesti. Keskustelun voidaan ajatella toteutuneen tarkoituksenmukaisesti silloin, kun se johtaa toimenpiteisiin ja niiden toteutumista seurataan. (Hätönen, 2011, 34-35.)

Henkilöstökoulutukset

Kun organisaation tai työryhmän sisällä on havaittu osaamistarve, on tarpeellista pohtia ja kartoittaa, mitä eri vaihtoehtoja koulutuksen toteuttamiseksi on tarjolla. Henkilöstökoulutus on kehittynyt viime vuosina entistäkin monimuotoisemmaksi ja tarjolla on erilaisia, oppimista tukevia koulutusmuotoja. Verkko-opiskelu on jo vuosia yleisesti käytössä ollut koulutusmuoto, sen etuna on, ettei

opiskelu ole sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Henkilöstökoulutusta voidaan myös toteuttaa esimerkiksi organisaation tarpeita vastaavaksi räätälöitynä organisaatiokoulutuksena (sisäinen koulutus) tai hyödyntää eri koulutusorganisaatioiden järjestämää avointa koulutusta. Koulutuksia suunniteltaessa on myös syytä harkita, ketä kaikkia on tarpeen kouluttaa. Osallistuuko koulutukseen jokin yksittäinen henkilö vai koko työyhteisö? (Hätönen, 2011, 94-95.)

Yksi tapa kehittää organisaation tai tiimin sisäistä oppimista ja tiedon vaihtamista on *benchmarking*. Sisäisellä benchmarkingilla tarkoitetaan oppimisen siirtämistä yrityksen sisällä. Käytännössä sisäinen benchmarkin voi olla vaikkapa uusien toimintatapojen siirtämistä yrityksen yksikköjen välillä, nopeuttaen siten koko yrityksen oppimista. Myös tässä tapauksessa oppimista edesauttavat hyvä ilmapiiri sekä se, että organisaation tai tiimillä on yhteiset tavoitteet, periaatteet ja arvot. (Ojala, 2002, 183-184.)

3.5 Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden arvioiminen

Henkilöstökoulutus on yritykselle investointi siinä missä koneet ja kalustokin, eli sijoitetulta pääomalta halutaan tuottoa yritykselle. Koulutuksen vaikuttavuuden arvioiminen ei ole yksiselitteistä, vaan sen kokonaistulos muodostuu koulutuksen ja työympäristön monimutkaisesta suhteesta. (Robinson & Robinson 1989, 11.) Samanlaisia johtopäätöksiä ovat tehneet muutkin tutkijat, (esimerkiksi Brinkerhoff, Kantanen, Kirkpatrick ja Miettinen), joten näiden teorioiden valossa voidaan todeta, ettei koulutuksen vaikuttavuuden arviointimallia voida kehittää kokonaisvaltaisesti ja siksi myös koulutuksen tuloksia määritellään usein vain pintapuolisin keinoin. (Malinen, 2013.)

Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden mittareina voidaan kuitenkin yleisesti pitää kulutukselle asetettuja tavoitteita. Millaisia ovat tietyllä aikajänteellä tapahtuneet palvelu- ja laatutason muutokset, muutokset prosessissa, asiakaspalautteet, innovaatiot, tuottavuuden ja kustannusten kehitys? Oliko osaamishaasteet tunnistettu oikein ja oliko kehittämistoimenpiteet toteutettu mahdollisimman tehokkaasti? Mihin suuntaan henkilöstön työtyytyväisyys on kehittynyt? Nämä ovat keskeisimpiä asioita, joiden avulla voidaan arvioida koulutuksen vaikuttavuutta ja sen onnistuneisuutta. Mikäli koulutus koetaan epäonnistuneeksi, on yleinen syy siihen se, että koulutusstrategia ei kohtaa organisaation vision, tehtävien ja arvojen kanssa. (eOsmo, 2011; Ruohotie, 1996, 104.)

4 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN PEEÄSSÄLLÄ

Osuuskauppa PeeÄssällä laaditaan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelmaa laadittaessa otetaan huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. (Osuuskauppa PeeÄssän henkilöstösuunnitelma, 2017.) PeeÄssän henkilöstösuunnitelmassa on kuvailtu osaamisen kehittämistä ja sen toteuttamista seuraavasti: ”osaamisen kehittäminen tarkoittaa jokapäiväisessä työssä tarvittavan osaamisen ja työtapojen kehittämistä. Myös tehtäviä vaihtamalla ja tehtävien sisältöjä muokkaamalla varmistetaan tulevaisuuden osaaminen. Kehittämisen pitää tukea organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä sovittaa yhteen PeeÄssän, työryhmän ja yksilön tarpeet. Kehittämistarpeita tarkastellaan yksilön nykyisen työtehtävän kannalta tulevaisuutta ennakoiden.” (Osuuskauppa PeeÄssän henkilöstösuunnitelma, 2017.)

Tässä luvussa kuvataan Osuuskauppa PeeÄssän käyttämiä osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen keinoja, joita ovat työkierto, henkilöstökoulutukset, kehityskeskustelut sekä esimiesosaamisen vahvistaminen. Luvussa esitellään myös tulokortti, jota käytetään toimipaikkakohtaisena seurannan välineenä, sekä asiakas- ja työtyytyväisyyttä mittaavien tutkimusten peruserätykset. Tässä työssä edellä mainittuja menetelmiä ei kuitenkaan tutkita tarkemmin, vaan on haluttu tuoda esiin niiden yhteys osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen.

4.1 Lisätyön tarjoaminen

Työsopimuslain 2:5 §:n mukaan työnantajalla on velvollisuus tarjota lisätyötä osa-aikaiselle työntekijälle, mikäli työtehtävään vaadittava koulutus on sellainen, joka voidaan työntekijän soveltavuuteen nähden kohtuudella järjestää (Laki työsopimuksesta 2001, 2 luku §5). Yksi PeeÄssän tavoitteista on työllistää henkilöstö vakituiseen ja mahdollisimman kattavaan työsuhteeseen (Osuuskauppa PeeÄssä, henkilöstösuunnitelma, 2017). Vuonna 2016 PeeÄssän henkilöstön työsuhteiden kattavuus parani merkittävästi edelliseen vuoteen verrattuna. Tämän mahdollistivat henkilöstön moniosaaminen ja ristiin työskentely eri toimipaikoissa. Myös aukiolojen vapautumisella oli osaltaan vaikutusta siihen, että lisätyötä pystyttiin tarjoamaan. Kaupan liiton tekemän selvityksen mukaan aukiolojen muutoksesta johtuvaa myynnin kasvua tapahtui erityisesti päivittäistavarakaupassa ja tavaratalokaupassa. Aukioloaikojen vapautuminen siirsi myyntiä pienistä myymälöistä, joiden kilpailuetu pitkät aukioloajat olivat aikaisemmin ollut, isompiin yksiköihin. (Nalbantoglu, 2016.)

Vuonna 2016 osa-aikaiselle henkilöstölle pystyttiin tarjoamaan entistä kattavampia työsuhteita. Kattavalla työsuhteella tarkoitetaan 30 tuntia viikossa tai sitä suurempia työsopimuksia. Työsuhteiden kattavuuden parantumisen seurauksena henkilöstön määrän väheni hieman: vuoden 2015 lopussa henkilöstön määrä oli 1832 henkilöä, kun vuoden 2016 lopussa henkilöstön määrä oli 1729. (Osuuskauppa PeeÄssä, tulostiedote, 2017.)

Osuuskauppa PeeÄssällä käytetään lisätyön tarjoamisen välineenä työvuorokutsujärjestelmä Tempusta sekä viikoittain julkaistavaa Työtoria, jonka välityksellä henkilöstö saa tiedon lisätyötä tarjoavista toimipaikoista. Lisätöiden avulla pystytään tarjoamaan osa-aikaisille työntekijöille kattavampia työsuhteita tapauksissa, joissa kokoaikaisen työsuhteen solmiminen ei ole mahdollista. Työtorin avulla voidaan myös rekrytoida henkilöstöä kausiluontoiseen työhön, sillä PeeÄssän alueella on yksiköitä, joiden toiminta on sesonkipainotteista. Tällaisia ovat esimerkiksi Sokos Hotel Tahkovuori ja Ravintola Wanha Satama. Tyypillisesti työtorissa avoinna olevat paikat ovat kuitenkin oman työn lisänä, säännöllisesti toisessa tulosyksikössä tehtävää työtä. Henkilöstön liikkua sekä tulosyksiköiden että toimialojen välillä, on varattava riittävästi resursseja asianmukaiseen perehdyttämiseen työnkuvan muuttuessa. (Honkanen, 2017.)

Lisätyötä tarjoamalla voidaan saavuttaa monia etuja:

- Mahdollisuus tarjota kattavampia työsuhteita.
- Työntekijän ammatillisen osaamisen laaja-alaisuus ja kehittäminen.
- Tiedon ja ammatillisen osaamisen jakaminen yksiköiden välillä.
- Sopivan henkilöstön löytäminen mm. lomien-, sairauslomien- ja vanhempainvapaiden sijaisuuksiin, sekä avoimiin virkoihin helpottuu.
- Sisäisen työkierron kautta palkatun sijaisen perehdyttäminen on helpompaa ja nopeampaa kuin kokonaan uuden työntekijän rekrytoiminen.
- Työkyvyn alentuessa tilapäisesti sairauden tai tapaturman seurauksena, pyritään työntekijälle järjestämään mukautettua työtä omasta tai toisesta yksiköstä.
- Mikäli työkyky on pysyvästi alentunut, pyritään työntekijälle järjestämään kevyempää työtä omasta tai toisesta yksiköstä. (Honkanen, 2017.)

4.2 Henkilöstökoulutukset

PeeÄssällä henkilöstön koulutukselle ei ole asetettu tiettyä tuntimäärää, joten koulutussuunnitelmat tehdään tulosyksiköissä jo olemassa olevan osaamisen pohjalta. Koulutusten tavoitteena on henkilöstön monipuolinen osaaminen. Vaikka koulutustarpeet arvioidaan yksilöllisesti, on myös olemassa lakisääteisiä koulutuksia, joiden toteutumista valvotaan viranomaisten toimesta. Näiden lakisääteisten koulutusten sisältö vaihtelee toimialasta riippuen. Viranomaisten velvoittamia koulutuksia ovat esimerkiksi maksukorttien turvallisuutta koskeva PCI-passi sekä ikäraja-passi, joka on osa päivittäistavarakaupan ikärajavaltavien tuotteiden omavalvontaa (PTY 2017). Ravintolassa työskenteleviltä edellytetään työssään hygienia- ja anniskelupasseja ja liikenneasemilla työskentelevät koulutetaan hallitsemaan mittarikentän tekniikan ja turvallisuuden asiat. Lisäksi toimialasta riippumatta, PeeÄssän henkilöstö osallistuu säännöllisesti ensiapu- ja paloturvallisuuskoulutuksiin. Toimipaikan esimiehen vastuulla on huolehtia, että nämä viranomaisten valvomat koulutukset suoritetaan ja pätevydet ovat voimassa. (Suhonen, 2017.)

PeeÄssän henkilöstölle järjestetään tarpeen mukaan valikoituja, osaamista täydentäviä koulutuksia. Nämä koulutukset toteutetaan usein yhteistyössä Jollas Instituutin kanssa, joka on S-ryhmän oma

valmennusyksikkö. Valtaosa Jollaksen koulutuksista on verkossa tehtäviä koulutuksia, joita henkilöstö voi suorittaa ajasta ja paikasta riippumatta. Osaamista täydentävät henkilöstökoulutukset voivat liittyä esimerkiksi tilaus- tai taustajärjestelmien hallintaan tai asiakasomistaja- ja S-pankkiasioihin. Erikoistavarakaupan puolella järjestetään tuotekoulutuksia, joilla ylläpidetään myyjien tuotetietoutta ja ammattitaitoa. Mikäli toimipaikassa on havaittu tarvetta lisäkoulutukselle, esimies suunnittelee, kuinka kyseinen osaamisvaje paikataan. Yleensä koko toimipaikan henkilöstöä ei tarvitse lähetettävä koulutuksiin, vaan koulutukseen osallistuu esimerkiksi 1-2 henkilöä toimipaikasta. Koulutuksen käyneet henkilöt siirtävät koulutuksista saamansa tiedon omaan toimipaikkaansa, jolloin se saadaan vietyä käytännön tasolle. Suurten ydinosaamista koskevien muutosten yhteydessä, kuten tilausjärjestelmien vaihtuessa, on olennaista kouluttaa koko henkilöstö. Jollas instituutti tarjoaa yksittäisten kurssien lisäksi myös ammatilliseen tutkintoon johtavaa koulutusta, kuten merkonomien tutkinto. (Suhonen, 2017.)

Osuuskauppa PeeÄssä siirrytään kevään 2017 aikana S-ryhmän uuteen Elli- työvuorosuunnittelu-järjestelmään, joka tullaan ottamaan käyttöön kaikissa osuuskaupoissa vuoden 2018 loppuun mennessä. (Jollas Instituutti, 2017.) Järjestelmää varten tehdään koko henkilöstön osalta osaamisen arviointi, joka tallennetaan järjestelmään. Osaamisen arvioinnin on tarkoitus helpottaa varsinkin suurten yksiköiden työvuorosuunnittelua, mutta myös tunnistaa yksikön sisällä mahdollisesti olevaa osaamisvajetta. Osaamisen arviointi on menetelmä, jonka avulla voidaan arvioida, onko jollain osaamisalueella puutteita ja onko yksikössä tarpeeksi tietyn osaamisalueen hallitsevia osaajia. Pienmyymälöissä työskenteleviltä henkilöiltä vaaditaan lähes kaikkien osa-alueiden vahvaa hallintaa, kun taas Prismän tai muun ison myymälän henkilöstö työskentelee yleensä vaan tietyllä osastolla ja hoitaa siihen liittyviä työtehtäviä. Esimiehen on harkittava, mihin osa-alueeseen liittyviä koulutuksia hän henkilöstölleen valitsee, ja koulutetaanko koko henkilöstö vai osallistuuko koulutukseen vain osa toimipaikan henkilöstöstä? (Honkanen, 2017; Suhonen, 2017.)

4.3 Kehityskeskustelut

PeeÄssä käydään toimipaikan henkilöstön ja esimiehen väliset kehityskeskustelut kerran vuodessa. Keskustelujen avulla pyritään miettimään työtä ja työyhteisöä kehittäviä menetelmiä. Keskustelun tavoitteena on, että työntekijä pohtii ja kartoittaa omia vahvuuksiaan sekä kehittämistä kaipaavia osa-alueitaan. Kehityskeskustelulla halutaan myös ohjata henkilöstöä kehittämään toimintaansa PeeÄssän arvojen (laadukas ja tehokas toiminta, tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja, avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö, osaava ja innostunut henkilökunta) ohjaamaan suuntaan. Kuten kehittämisen menetelmiä käsittelevässä luvussa mainittiinkin, kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanne, jossa tarkoituksena on jakaa näkemyksiä ja jossa työntekijällä on tilaisuus antaa palautetta esimiehensä toimintaan liittyen.

4.4 Esimiesosaamisen vahvistaminen

Riitta Viitalan (2012) luennon mukaan valmentavalla esimiestoiminnalla ja työhyvinvoinnilla on vahva tilastollinen yhteys. Henkilöstön osaaminen lähtee esimiestyöstä, joten esimiestyön kehittäminen on ratkaisevassa roolissa ja osaaminen pitäisikin osata nähdä investointina. Myös suurten organisaatioiden sisällä tehtyjen tutkimusten valossa voidaan sanoa, että voimakkain yhteys henkilöstön suoriutumiseen on esimiestyön laadulla. Organisaatiossa pitää määritellä, minkälaista on johtajuus eli lähijohtaminen ja esimiestyö. Parhaimmillaan se on yrityksen kilpailutekijä. Samassa yhteydessä voidaan määritellä, mitä organisaatiossa toimivilta esimiehiltä vaaditaan, esim. minkälaisia koulutusvaatimuksia esimiehille asetetaan, jotta he voivat toimia esimiesasemassa (Viitala, 2012.)

Osuuskauppa PeeÄssällä panostetaan henkilöstön moniosaamisen lisäksi esimiesten osaamisen kehittämiseen. Menetelmäksi tähän on kehitetty esimiesten toimintaa arvioiva ”PeeÄssäläinen johtajuus”- tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa esimiehiä onnistumaan työssään, seuraamalla kehittämistä kaipaavia osa-alueita. Kun kehittämistä kaipaavat osa-alueet on kartoitettu, voidaan laatia suunnitelma osa-alueen kehittämiseksi, kuten lisäkoulutuksen järjestäminen esimiehelle. Kouluttaminen voi tapahtua esimerkiksi oman ketjun sisällä, benchmarkkaamalla jotain toista, kyseisellä osa-alueella hyvin onnistunutta tulosityksikköä. Esimiesten onnistumista arvioidaan myös vuosittain tehtävän työyhteisötutkimuksen avulla, jota on avattu enemmän luvussa 4.7. (Honkanen, 2017.)

4.5 Tulokortit

Kuten henkilöstön kehittämisen keinoja käsittelevässä luvussa jo todettiin, on organisaatiossa tärkeää määritellä toiminnalleen riittävän konkreettiset tavoitteet. Tavoitteiden määrittelemisen avulla muodostamaan käsityksen kriittisistä kehittämistoimenpiteistä, halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. PeeÄssällä seurataan tulosityksiköille määriteltyjen tavoitteiden toteutumista *tuloskortin* avulla. (Suhonen, 2017.) Tulokortti on päivittäistä toimintaa ohjaava työkalu, jonka pohjana on käytetty Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 lanseeraamaa Balanced Scorecardia, eli niin sanottua tasapainotettua mittaristoa. BSC- mallissa organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen näkökulma. Nämä neljä näkökulmaa varmistavat organisaation vision ja strategian toteutumisen ja ohjaavat konkreettista tekemistä yksiköissä tavoitteiden saavuttamiseksi. (ESR, 2015.) Jokaiselle PeeÄssän toimipaikalle on määritelty yksikkökohtaiset tulostavoitteet. Tuloksen toteutumisen perusteella määrätty henkilöstölle maksettavan työryhmäkannustimen suuruus (Suhonen, 2017).

4.6 Asiakastytyväisyystutkimukset

Perehdyttämisen ja kouluttamisen onnistuneisuutta voidaan arvioida seuraamalla asiakastytyväisyyttä, siksi Osuuskauppa PeeÄssällä suoritetaan säännöllisesti asiakastytyväisyyttä mittaavia tutkimuksia. Nämä tutkimukset suorittaa TNS Gallup, puolueeton taho, jota käytetään valtakunnallisesti osuuskauppojen asiakastytyväisyyden mittaamisessa. Asiakastutkimukset toteutetaan tavallisesti yhdistettynä kirje- ja sähköisenä web-tutkimuksena ja niiden kohderyhmänä ovat PeeÄssän asia-

kasomistajat, jotka ovat asioineet arvioitavassa toimipaikassa vähintään kolme kertaa tarkastelujakson aikana. Tutkimuksia tehdään säännöllisesti ja niistä saatujen vastausten perusteella määritellään jokaiselle ketjulle ja myymälälle yleisarvosana. Kysymykset on räätälöity jokaiselle ketjulle omanlaiseseen. Esimerkiksi marketkaupan yksiköiden osalta kartoitetaan asiakkaiden mielipiteitä myymälän hintatasosta, mainosten kiinnostavuudesta sekä siitä, vastaako myymälän tuotevalikoima vastaajan omia tai hänen perheensä tarpeita. Tutkimuksilla seurataan myös asiakkaan kokeman palvelun laatua muun muassa seuraavilla väittämillä:

- Henkilökunta on ystävällistä ja palveluultista
 - Tuotteiden saatavuus on kunnossa, tuotteet eivät lopu kesken
 - Kassapalvelu on nopeaa ja sujuvaa
- (TNS Gallup, 2016; Suhonen, 2017.)

4.7 Työyhteisötutkimukset

Työyhteisötutkimus (TYT) on vuosittain järjestettävä kyselytutkimus, jolla mitataan työyhteisön omistautuneisuutta, sitoutumista, johtamisen tasoa, suorituskykyä sekä esimiestyötä. Jokaisesta kategoriasta saatujen pisteiden perusteella yksikölle lasketaan TYT-indeksi. (Heiskanen, 2015.) Työyhteisötutkimuksessa on henkilöstön oman osaamisen kokemusta käsittelevä osio, jossa vastaaja arvioi oman osaamisensa näkökulmasta seuraavia väittämiä:

- Tiedän mitä osaamista minulla pitää olla onnistuakseni erinomaisesti työssäni.
- Yksikössäni meillä on riittävästi osaamista onnistuaksemme erinomaisesti työtehtävissämme.
- Osaamisen ylläpitoon ja sen jatkuvaan parantamiseen panostetaan mielestäni riittävästi yksikössäni.

Työyhteisötutkimuksen tuloksia käytetään johdon apuvälineenä suunniteltaessa henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä. Yhteyksiä haetaan esimerkiksi henkilöstön oman osaamisen kokemuksen ja työsuhteen kattavuuden välillä, jonka perusteella voidaan suunnitella osaamista kehittäviä toimenpiteitä. Jo aiemmin mainittu työkierto on yksi keino tämän osa-alueen kehittämiseksi. (Honkanen, 2017.)

5 TUTKIMUS HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN MENETELMISTÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä Osuuskauppa PeeÄssällä. Tutkimuksen aihe on valittu sillä perusteella, että henkilöstön osaaminen koetaan PeeÄssällä tärkeäksi, mutta samalla sen toteuttamisessa on havaittu haasteita. Osaamista tukevien toimenpiteiden kehittämiseksi haluttiin tutkimuksen avulla löytää uusia käytäntöjä.

Tutkimuksella lähdettiin hakemaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten henkilöstön perehdyttäminen toteutetaan PeeÄssän toimipaikoissa?
 - Onko perehdyttäminen ja suunnitelmallista ja kuinka paljon siihen käytetään aikaa?
 - Mitkä ovat perehdyttämisprosessin suurimmat haasteet?
- Millaisia osaamista täydentäviä koulutuksia yksiköissä on vuonna 2016 järjestetty ja millä perusteella koulutukset on valittu?
- Millainen on esimiesten kirjauskäytäntö työvuorosunnittelujärjestelmään?
 - Onko perehdyttämistuntien kirjaamisessa eroja?
 - Ovatko järjestelmään kirjatut tunnit keskenään vertailukelpoisia?

Tutkimuksen aihealue on mielestäni tärkeä, sillä parhaimmillaan sen avulla voidaan saada arvokasta tietoa niin hyväksi havaituista kehittämismenetelmistä, kuin tunnistaa myös kehittämisen heikkoja osa-alueita. Aihe on henkilökohtainen myös itselleni, koska työskentelen PeeÄssällä marketkaupan yksikössä, jossa työryhmän sisällä mietitään aktiivisesti toimenpiteitä oman yksikön kehittämiseksi.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin sähköisenä Aitiopaikka-kyselynä, jota käytetään yleisesti alustana S-ryhmän kyselytutkimuksissa. Vastauslinkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse 21.2.2017 kaikille PeeÄssän esimiehille, jokaiselle toimialalle (n. 80 toimipaikkaa). Vastaaajiksi tutkimukseen valikoituivat esimiehet, koska he ovat vastuussa tuloksikkonsä henkilöstön kehittämistoimenpiteistä ja heillä on siitä kokonaisvaltainen näkemys. Kyselyyn vastaamiseen oli aikaa kaksi viikkoa, 21.2. – 5.3.2017. Toisen vastausviikon aikana lähetettiin vielä kyselyyn liittyvä muistutusviesti. Alun perin tarkoitukseni oli suorittaa tutkimus teemahaastatteluna noin 5-10 marketkaupan esimiehelle. Tutkimussuunnitelman edetessä päädyin kuitenkin ratkaisuun suorittaa tutkimus sähköpostikyselynä kaikille PeeÄssän esimiehille, eli myös tutkimusryhmää laajennettiin. Ajatus laajentaa tutkimusryhmää kaupan toimialan sijasta kaikille PeeÄssän toimialoille, tuli toimeksiantajalta. Tutkimusryhmää laajentamalla haluttiin saada laajempi kokonaiskuva sekä mahdollisuus tehdä vertailuja eri toimialojen välillä.

Kysely oli lomakehaastattelu, jota käytetään tyypillisesti määrällisen eli kvantitatiivisen aineiston keräämiseen. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen rajat eivät kuitenkaan ole selkeät. Tässä tutkimuksessa kysymyspatteristo (liite 3) on kasattu siten, että kysymykset koostuivat taustatiedoista, monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä, joten tutkimusmenetelmän määrittäminen ei ole täysin yksiselitteinen: siinä on piirteitä tapaustutkimuksesta, koska sillä ei pyritty hakemaan yleistettäviä tuloksia vaan ymmärrystä nimenomaan PeeÄssän tilanteesta. Tutkimuksessa on piirteitä

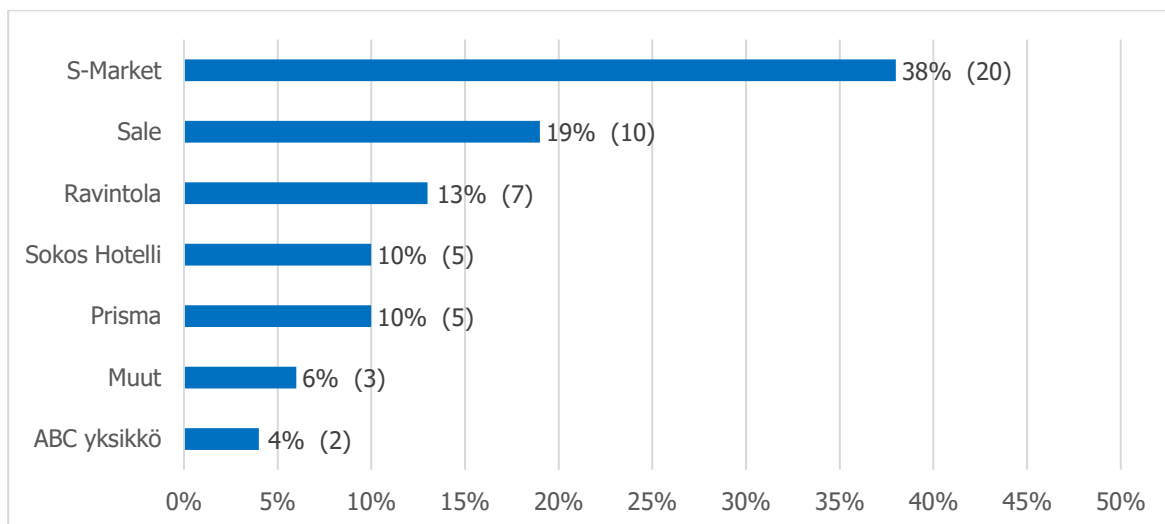
myös määrällisestä- kuin laadullisestakin tutkimuksesta. Tutkimukseen sisältyi muutamia sellaisia kysymyksiä, joilla on haluttu kartoittaa *asian tila*, minkä takia kysymys on muotoiltu monivalintakysymyksen muotoon. Tällaisten kysymysten käsittelymenetelmäksi on valittu määrällinen käsittelytapa. Tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin avoimilla kysymyksillä, joita on analysoitu laadullisin menetelmin. Laadullisen aineistolla tarkoitetaan pelkistetysti tekstimuotoista, ei-numeerista tietoa. (Eskola ja Suoranta, 1996, 9-11.)

Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa punnitsin eri toteutusvaihtoehtoja, joilla oletettavasti olisi vaikutusta vastausaktiivisuuteen. Mahdollisuus vastata anonyymisti olisi todennäköisesti parantanut vastausaktiivisuutta ja tuottanut ”rehellisempää” informaatiota. Vastaaajan toimipaikka haluttiin kuitenkin määrittää, jolloin se antaisi mahdollisuuden tulosten keskinäiseen vertailuun ja ne olisivat paremmin hyödynnettävissä jatkotoimenpiteiden kannalta.

Kysymykset pyrittiin muotoilemaan sellaisiksi, että niistä saataisiin mahdollisimman paljon tietoa, mutta niitä ei koettaisi liian ”tungetteleviksi”, mikä olisi voinut karsia vastausten määrää. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä 52 kappaletta ja vastausaktiivisuus oli noin 65%. Vastausaktiivisuus ylitti omat odotukseni. Koska kyselyyn vastasi yli puolet PeeÄssän toimipaikoista, voidaan tutkimustulosten perusteella tehdä ainakin suuntaa antavia johtopäätöksiä. Tutkijana pohdin asiaa toiseltakin näkökannalta: koska 35% esimiehistä jätti vastaamatta kyselyyn, oliko tutkimuksen aihealue luonteeltaan sellainen, ettei siihen katsottu tarpeelliseksi vastata? Tämä saattaisi antaa viitteitä passiivisesta suhtautumisesta henkilöstön kehittämiseen, mikä taas voisi vääristää tuloksia merkittävästi. Vastausprosenttia saattoi alentaa myös kyselyn ajankohta, koska se sijoittui vilkkaimmalle talvilomakaudelle.

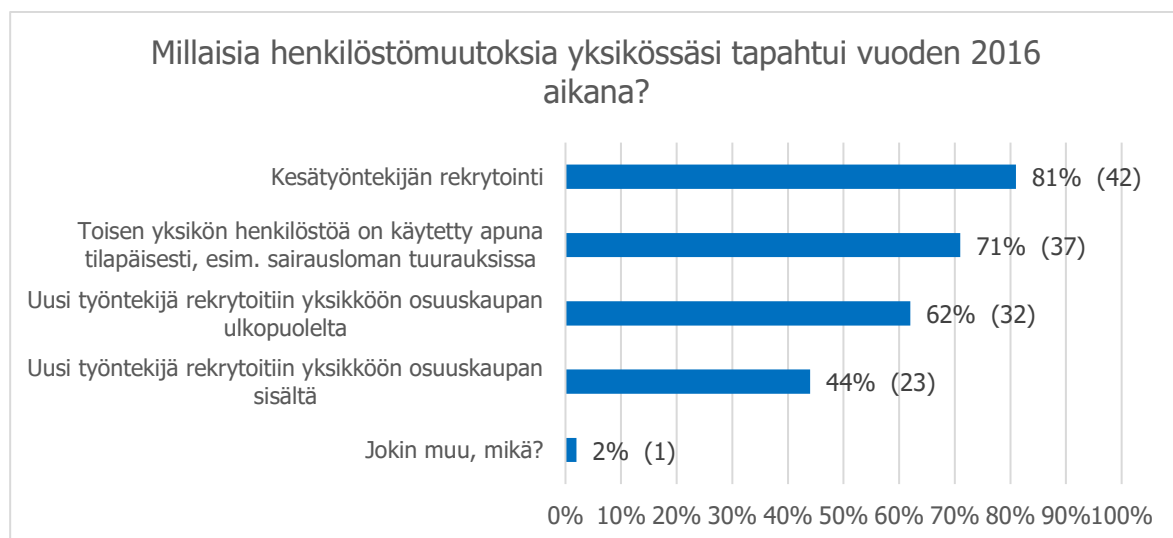
5.2 Tutkimuksen tulokset

Aloitin analysoimaan aineistoa tutkimalla monivalintakysymysten vastausjakaumia. Luin myös kaikki avoimet vastaukset läpi, jonka jälkeen ryhmittelin niitä eri teemojen mukaisesti. Tuloksista on pyritty hakemaan niin yhtäläisyyksiä kuin selkeitä eroavaisuuksia sekä tarkastelemaan havaintoja taustatiedoissa kartoitettuun ketjuun ja toimialaan peilaten. Kuviossa 2 on kuvattu vastausjakauma ketjuittain. Ne ketjut, joista saatiin vain yksi vastaus, on yhdistetty kohtaan ”muut”, vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Kyselyn vastauksista yli 70% tuli kaupan alan yksiköistä. Suurin vastaajaryhmä ketjuittain oli S-market, joita on PeeÄssän toimipaikoista myös määrällisesti eniten. Majoitus- ja ravitsemisalalta, erityisesti hotellien osalta, saatiin kattava vastausprosentti.



KUVIO 2. Vastaajan ketju ja yksikkö.

Ensimmäisellä varsinaisella kysymyksellä haluttiin kartoittaa PeeÄssä yksiköissä vuoden 2016 aikana tapahtuneita henkilöstömuutoksia (kuvio 3.) Kysymyksen vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Kaikki vastausvaihtoehdoissa esitetyt henkilöstömuutokset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne edellyttävät ainakin jonkin asteista perehdyttämistä. Kysymyksellä haluttiin taustoittaa tulevien, perehdyttämiskäytäntöihin liittyvien kysymysten lähtötilannetta.



KUVIO 3. Vuonna 2016 yksikössä tapahtuneet henkilöstömuutokset.

Vuoden 2016 aikana tapahtuneisiin henkilöstömuutoksiin vaikutti omalta osaltaan kaupan aukioloaikojen vapautuminen, joka aiheutti myös PeeÄssä yksiköissä erilaisia henkilöstömuutoksia. Vastaajista 62% ilmoitti, että yksikköön oli vuoden 2016 aikana rekrytoitu uusi työntekijä PeeÄssä ulkopuolelta. Lisäksi 44% vastanneista esimiehistä oli rekrytoinut uuden työntekijän PeeÄssä sisältä. ABC Niiralan ja Siilinjärven Ravintolamaailman liiketoiminnan lopettamisesta seuranneiden yt-neuvottelujen tuloksena useita työntekijöitä rekrytoitiin osuuskaupan muihin yksiköihin. Suurin osa, eli 70% vastaajista oli saanut tilapäistä apua toisesta yksiköstä esimerkiksi äkillisen sairaustapauksen sattuessa. Etenkin pienissä yksiköissä tämä vaikutti olevan yleinen käytäntö. Kysyttäessä muista

henkilöstömuutoksista, yksi vastaaja ilmoitti, että toimipaikassa oli vuoden 2016 aikana tapahtunut myös päällikön vaihdos.

5.2.1 Perehdyttäminen

Tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa perehdyttämisen nykytilaa, eli kuinka organisoitua perehdyttäminen on ja kuinka se käytännössä hoidetaan. PeeÄssä järjestää perehdyttämiskoulutuksia henkilöille, jotka vastaavat omassa toimipaikassaan uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Näillä koulutuksilla pyritään tarjoamaan tukea perehdyttämisen mahdollisiin ongelmiin ja päivittämään perehdyttämisen apuna käytettäviä materiaaleja. PeeÄssän Sintrasta on saatavilla valmiita perehdyttämisen muistilistoja eri ketjuille, silti parhaiten toimivan ja tehokkaimman perehdyttämismallin luominen edellyttää listan räätälöimistä yksikön omia tarpeita vastaavaksi.

Kysymys 2 kuului, miten yksikössäsi on organisoitu uuden työntekijän perehdyttäminen? Kysymyksen vastausvaihtoehdot oli laadittu sillä perusteella, että ne ovat yleisimmin käytössä olevat perehdyttämisen apuvälineet, mutta myös samalla tietynlaiset vähimmäisvaatimukset johdonmukaisen perehdyttämisen toteuttamiseksi. Kuviosta 4 käy ilmi, että 87%:lla vastaajista on toimipaikassaan käytössä perehdyttämisen muistilista ja 81%:ssa toimipaikoista perehdyttämisen hoitaa joku nimetty henkilö. Perehdyttämissuunnitelmaa perehdyttämisen apuna käytti vain 60% vastaajista.



KUVIO 4. Perehdyttämisen organisoiminen yksikössä.

Perehdyttämiskäytäntöjen jälkeen kartoitettiin uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettävää aikaa. Kysymys oli avoin, koska vastaajan haluttiin samalla avaavan vastaustaan hieman tarkemmin. Eräissä vastauksessa mainittiin, että varsinkin viime vuoden (2016) rekrytoinneissa aikaa perehdyttämiseen oli käytetty liian vähän. Se, millä perusteella tähän johtopäätökseen oli tultu, ei vastauksesta kuitenkaan selvinnyt. Vastausten kirjo oli laaja, kyselyyn vastanneiden esimiesten ilmoittamat perehdyttämisaikat vaihtelivat parista tunnista pariin viikkoon.

"Salityöntekijää perehdytetään 3 vuoroa minimissään. Keittiöperehdytys on ainakin kolme vuoroa, sekä osaamisen varmistamista vielä sen jälkeenkin."

"Riippuu ihan mihin perehdytetään. Teollisessa on viikko perehdytys aika, palvelussa 3 viikkoa."

"Kaksi lyhyttä vuoroa, ilta 4 tuntia ja aamu samoin."

"Liian vähän, noin tunti ennen työvuoron alkua. Yleensä kaksi vuoroa ylimääräisenä työhön perehdytyksessä."

Useissa vastauksissa korostui perehdyttävän aikaisemman osaamisen merkitys perehdyttämiseen käytettävää aikaa määriteltäessä. Järjestelmien hallinnan merkitys korostui vastauksista, se vaikuttaakin olevan edellytyksenä uuden työntekijän itsenäiselle työskentelylle. Kassajärjestelmän opettamisen kerrottiin olevan yksi eniten aikaa vievistä perehdytettävistä asioista. Monessa vastauksessa painotettiin myös sitä, että oppimiseen tarvittava aika on yksilöllistä ja perehdyttämistä jatketaan niin kauan, kun se on tarpeellista.

"Muutamia päiviä. kassaharjoittelu vie aikaa eniten"

"Jos tulee kokonaan ulkopuolelta eikä ole kokemusta kassasta tms. niin noin 3-4 päivää. Jos tulee osuuskaupan sisältä niin vähemmän riittää."

Myös erilaisia perehdyttämisen käytäntöjä tuli esille, ne olivat pitkälti sidoksissa toimialaan ja yksikön kokoluokkaan. Varsinkin majoitus- ja ravitsemisen toimialalla vastauksista sai käsityksen, että perehdyttäminen on hyvin pitkälle suunniteltua ja sen tukena käytetään perehdyttämismateriaaleja. Seuraavissa vastauksissa esimerkkejä eri toimialojen perehdyttämiskäytännöistä:

"Tavan tarjoilu vuoroon perehdytykseen käytetään 4/5h. Ensin tutustutaan taloon, käydään tsekkilistaa läpi ja sitten perehdytettävä ylimääräisenä työvuoroon. Yksi henkilö vastaa perehdyttämisestä ja lisää henkilöitä koulutetaan. Kokouspuolella tulee vähintään kaksi perehdytyspäivää, käydään tsekkilista läpi, talon kierrätys ja ylimääräisenä työvuoroon kokousisännän/emännän kanssa. Esimies käy uusien kanssa väli-keskustelut arjessa, missä mennään, tarvitseeko apua/tukea jne."

"Riippuu hyvin paljon tapauksesta. Uusia kesätyöntekijöitä perehdytetään kaikissa niissä vuoroissa, joita heidän on tarkoitus kesällä tehdä. Hyvin "valmiin" työntekijän perehdytykseen voi riittää se, että tämän yksikön toimintatavat vain käydään läpi, muu on jo tuttua."

"Ensimmäisenä päivänä muutama tunti teoriaa ja sitten loppu käytäntöä, perehdytystä jatketaan niin pitkään kuin on tarvetta. Koko ajan on mahdollisuus kysyä ja viikon päästä kartoitetaan osaaminen."

"Alkuperehdytys yleiset asiat + talon esittely, samalla käydään läpi hätäpoistumistiet ja kokoontumispaikka vaaratilanteissa noin tunti. Sen jälkeen itse työhön perehtymisen jonkun kanssa kuka tuoteryhmässä vuorossa on jatkuvaa, perehtyjästä riippuen katsotaan, milloin on valmiudet siirtyä itsenäiseen työskentelyyn."

"Yksi päivä "ylimääräisenä" jonka aikana perehdytetään, seuraavat muutama päivä välivuorossa, jonka aikana vielä perehdyttäjän kanssa päällekkäisissä vuoroissa jonka aikana oppii itsenäisempään työskentelyyn."

Perehdyttämisen käytäntöihin liittyen selvisi seuraavaa: osa vastaajista kertoi, että toimipaikassa perehdyttämistä varten varataan ylimääräinen perehdyttävä, osa taas kertoi perehdyttämisen hoituvan työn lomassa. Pienemmissä toimipaikoissa, joissa vuorot hoidetaan pienellä miehityksellä - jopa yhden henkilön voimin, on riittävä osaamisen taso edellytyksenä yksin työskentelylle. Vastausten perusteella etenkin pienmyymälöissä aika vaikuttaisi olevan kortilla, kuitenkin useassa vastauksessa painotettiin myös sitä, että ketään ei laiteta työskentelemään yksin heti alkuun, vaan perehdyttämisen vuorot tehdään yhdessä toisen henkilön kanssa.

"Uusi henkilö on taustasta riippuen toisen henkilön kanssa työvuorossa yhdessä 1-3 työvuoroa. Lisäksi tarpeen mukaan annetaan lisävuoroja sekä päivittäisessä toiminnassa harjoitellaan uusia asioita."

"Työvuoron lomassa tehdään perehdytys. Ei varata ns. ylimääräistä työntekijää vuoroon pelkkään perehdytykseen. Perehdytykseen varataan aikaa 3 työpäivää."

"Muutama iltavuoro/aamuvuoro päällekkäin."

"Neljä työpäivää ja viikon verran toisen henkilön kanssa työvuorossa, ei yksintyöskentelyä ihan alkuun."

Kysymyksessä 4 kysyttiin, kirjaatko perehdyttämiseen käytetyt tunnit järjestelmään perehdyttämisen koodilla? Kysymys otettiin osaksi kysymyspatteristoa, koska sen avulla haluttiin selvittää MaraPlan työvuorosuunnittelujärjestelmään kirjattujen perehdyttämistuntien oikeellisuutta ja niiden yksiköiden välistä vertailukelpoisuutta (Kuvio 5.)

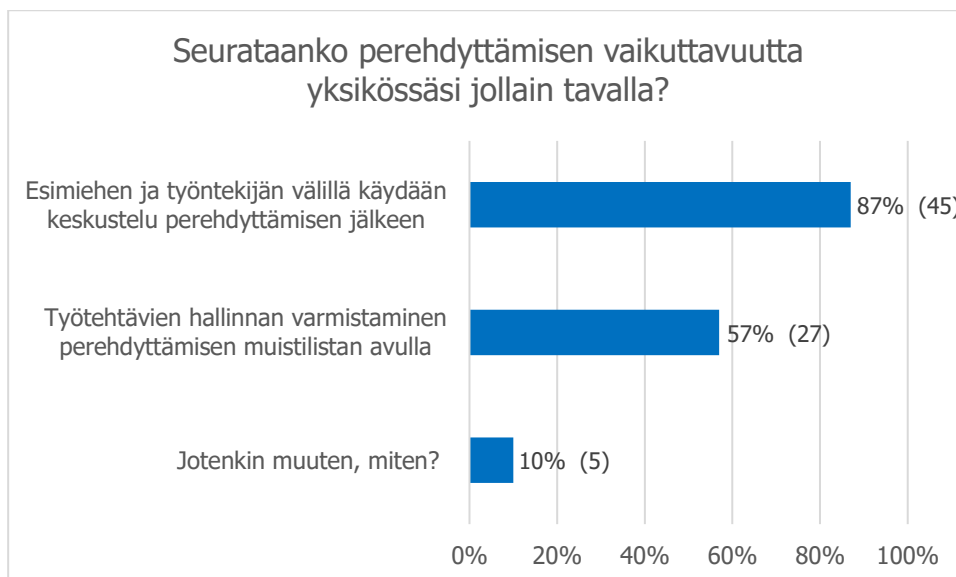


KUVIO 5. Perehdyttämistuntien kirjauskäytäntö.

Koska perehdyttämistunnit (koulutustunneista poiketen) eivät ole verovähennyskelpoisia, ei toimipaikkojen esimiesten myöskään tarvitse raportoida niiden määrästä osuuskaupalle. Työvuorosunnittelujärjestelmä mahdollistaa kuitenkin perehdyttämistuntien kirjaamisen omalla koodillaan, jolloin perehdyttämiseen käytetystä ajasta on mahdollista tuottaa tarkempaa informaatiota. Aiheeseen liittyvästä ohjeistuksesta huolimatta kyselyn vastaukset vahvistivat jo olemassa olevan oletuksen siitä, että läheskään kaikkia perehdyttämistunteja ei kirjata työvuorosunnittelujärjestelmään niille tarkoitettulla koodilla. Ainoastaan 60% kyselyyn vastanneista esimiehistä ilmoitti kirjaavansa tunnit annetun ohjeistuksen mukaisesti, loput vastaajista kirjasivat kyseiset tunnit tavallisina työtunteina tai merkasi vain osan niistä perehdyttämisen koodilla.

Kysymyspatteriston viidennellä kysymyksellä haluttiin samalla selvittää eri toimipaikoissa käytössä olevia tapoja, joilla varmistetaan, että perehdytyksessä läpi käydyt asiat ovat varmasti uuden työntekijän hallinnassa. Valmiit vastausvaihtoehdot on valittu sen perusteella, että niihin liittyen on käyty keskustelua perehdyttämiskoulutuksessa, jossa niitä on myös suositeltu käytettäväksi apuna perehdyttämisen vaikuttavuuden seurannassa.

Suosittelavaa on, että perehdyttämisen jälkeen esimiehen ja työntekijän välillä käydään keskustelu, jossa osaamisalueet käydään yhdessä läpi ja mahdolliset epäselväksi jääneet asiat voidaan tuoda ilmi. Sama tarkoitus on työtehtävien hallinnan varmistamisen kartoittavalla muistilistalla, jota voidaan käyttää seurannan apuna. Perehdyttämisen vaikuttavuuden seurantaan liittyvät vastaukset on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Perehdyttämisen vaikuttavuuden seuranta.

Vain 58%:ssa toimipaikoista työtehtävien hallinta varmistettiin vielä perehdyttämisen jälkeen, perehdyttämisen muistilistaa seurannan apuna käyttäen. Yleisin tapa kontrolloida uuden työtehtävän edellyttämien osaamisalueiden hallintaa, oli esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu. Jonkinlaista keskustelua ilmoitti käyttävänsä 87% toimipaikkojen esimiehistä. Avoin vastausvaihtoehto oli mukana siitä syystä, että sen avulla haluttiin löytää eri toimipaikoista hyväksi havaittuja ja käytössä olevia menetelmiä asian tiimoilta.

"Tuoteryhmävastaavat ja työpaikkakouluttajaksi kouluttautuneet seuraavat asiaa ja tekevät myös suunnitelmaa mitä pitää opetella yksilökohtaisesti."

"Osaamista seurataan arjessa ja käydään arjessa asioita/ varmistuksia läpi. Tyyliillä "miten sinä tämän teet?"

"Työkorttien avulla, että on oppinut kaikki työkortissa olevat tehtävät."

Näiden käytännön esimerkkien lisäksi avoimessa vastauksessa tuli myös ilmi, että kyseisen vastaajan toimipaikassa ei seurata perehdyttämisen vaikuttavuutta millään tavalla. Toisen esimiehen vastaus taas antoi viitteitä siitä, että ajanpuute rajoittaa asian seurantaa ja siksi sitä ei ole ehditty tekemään oman työajan puitteissa. Saleissa ja S-marketeissa työtehtävät ovat hyvin samankaltaisia. Kuitenkin tutkimustulosten perusteella S-marketeissa perehdyttämisen vaikuttavuutta seurataan aktiivisemmin kuin Saleissa, 90% S-marketin esimiehistä kertoi käyvänsä työntekijän kanssa keskustelun, perehdyttämisen jälkeen. Sale- yksiköissä vastaava luku oli 70%, mikä on myös selvästi kaikkien vastausten kesiarvoa alempi.

5.2.2 Henkilöstökoulutukset

Kuudennessa kysymyksessä kartoitettiin henkilöstölle järjestettyjen *vapaaehtoisten koulutusten* sisältöä ja näiden koulutusten valintaperusteita. Kysymys rajattiin koskemaan pelkästään vapaaehtoisia koulutuksia, eli niitä koulutuksia, jotka ovat muita kuin lakisääteisiä ja viranomaisten valvomia. Valta osa vastaajista kertoi, että toimipaikassa oli suoritettu eJollas-verkkokoulutuksia, näistä mainittiin muun muassa tilaamiseen liittyvät koulutukset. Verkkokoulutusten lisäksi vastauksissa mainittiin mittarikenttäkoulutukset, Peukutettava palvelu- ja Aloitteellinen myynti-koulutukset (ABC-ketju), erilaiset tuotekoulutukset (mm. juomakoulutukset), S-pankki- koulutukset sekä erilaiset ensiapu- ja turvallisuuskoulutukset. Erään toimipaikan esimies mainitsi vastauksessaan, että toimipaikan henkilöstöä osallistuu vuoden 2017 aikana Savon ammatti- ja aikuisopiston kanssa yhteistyössä toteutettavaan koulutukseen.

”Työpaikka kouluttajan koulutus henkilöille jotka ottavat uudet ihmiset vastaan sekä tuoteryhmävastaavat ja heidän kakkoset ja kolmoset käyvät erilaisia jollas koulutuksia sekä täsmäkoulutuksia. Turvakävelyt porukoille.”

”Kampaamo ja kosmetiikkakoulutuksia on runsaasti. Nämä koulutukset tulevat kaikille halukkaille ja ovat pääsääntöisesti ilta aikana.”

”Turvallisuuskoulutus. Lisäksi henkilökunta on toivonut ryhmä- ja kokousvaraus -perehdytystä ja sitä on pienimuotoisesti toteutettu palaverin yhteydessä.”

Useasta vastauksesta kävi ilmi, että ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä pidetään PeeÄssän yksiköissä tärkeänä ja koulutukset oli valittu täydentämään tätä osaamista. Myös asiakaspalvelun laadun tärkeys nousi tässä vahvasti esiin. Ravintolahenkilökunnan pyynnöstä oli myös järjestetty turvallisuuteen liittyviä lisäkoulutuksia, joilla haluttiin parantaa rauhattomalla alueella, yksin työskentelevän henkilöstön turvallisuutta.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, havaittiinko Elli-järjestelmää varten tehdyn osaamisen arvioinnin yhteydessä tarvetta perehdytykselle tai koulutukselle, ja millaisia nämä mahdollisesti esille nousseet tarpeet olivat? Osalla vastaajista Elli-järjestelmään siirtymiseen liittyvä osaamisen kartoittaminen oli vielä tekemättä johtuen porrastetusta aikataulutuksesta. Vastauksista nousi esille esimerkkejä kehittämistä vaativista osaamisalueista, sekä konkreettisia esimerkkejä toimenpiteistä joilla osaamista yksikössä kehitetään. Myös osaamisen ylläpitämisen tärkeys mainittiin seuraavassa vastauksessa:

”Myyntipalvelun työntekijöille laitetaan aina tietyin väliajoin parin tunnin vuoroja respaan, jotta pysytään ajantasalla eikä opitut vastaanottotaidot pääse unohtumaan. Näin osaamisen ylläpito varmistetaan ja pystytään ”lennostakin” auttamaan yli osastorajojen. Samoin toisinpäin vastaanotosta myyntipalveluun. Käytössämme olevia pal-

veluvalmennuksia (kuunnellaan omia puhelutallenteita, analysoidaan ja opitaan) jatketaan parin kuukauden välein ja näin ylläpidetään palvelukonseptia käytännössä ja varmistetaan tasokas laatu puhelinmyynnissä. Kaikilla hyvä sitoutuminen asiaan ja pitävät hyvänä osaamisen kehittämisvälineenä.”

”Osa henkilökunnasta arvioi itseään ala/ylä-kanttiin. Sitten käytiin ja käydään yhdessä keskustelua, että on yhteinen näkemys osaamisesta ja kehityskohdista.”

Etenkin pienten yksiköiden esimiehet painottivat vastauksissaan moniosaamisen tärkeyttä. Osassa toimipaikoista oli osaamisen kartoituksen yhteydessä havaittu tarvetta lisäkoulutuksille mm. tilitysten ja tilausjärjestelmien osalta. Oli myös toimipaikkoja, joissa arvioinnin perusteella osaamisen katsottiin olevan riittävällä tasolla. Eräessä vastauksessa mainittiinkin, että ilta- ja viikonloppuvuoroja tekevä opiskelijan ei edes tarvitse osata kaikkea, kuten selvillä kassatilityksiin liittyviä eroja tai tehdä kuukauden vaihteen raportointeja. Toisessa vastauksessa kerrottiin kyseisen yksikön osaamistason olevan korkea, koska lyhinkin työsuhde oli kestänyt jo kuusi vuotta. Vastaja oli sitä mieltä, että ”kaikkea osataan tehdä, kun vain halutaan”, jolla hän ilmeisesti viittasi siihen, että myös henkilöstön motivaatiolla on merkitystä osaamisen kehittämisessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olivat Osuuskauppa PeeÄssän eri toimialojen yksiköt. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käytäntöjä eri toimipaikoilla on henkilöstön perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyen ja miten olemassa olevia käytäntöjä pitäisi kehittää. Kyselyn avulla haluttiin myös selvittää, paljonko perehdyttämiseen käytetään resursseja. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millä perusteella henkilöstökoulutuksia järjestetään ja kuinka osaamistarpeita tunnistetaan yksiköissä. Kyselyn avulla haluttiin myös selvittää esimiesten käyttämiä perehdyttämistuntien kirjauskäytäntöjä työvuorosuunnittelujärjestelmään. Laadullisessa aineistonkeruumenelmässä on riskinä, että tutkija tulkitsee vastauksia väärin. Tämä seikka on pyritty pitämään mielessä, tuloksia tarkasteltaessa.

Tutkimusaineiston analyysin perusteella perehdyttämiskäytännöt ja perehdyttämiseen käytetty aika vaihtelivat. Aineiston perusteella sain käsityksen, että perehdyttäminen on erityisen organisoitua majoitus- ja ravitsemisalalla. Yleisesti ottaen yksiköiden vastauksista nousi esiin seuraavia perehdyttämismisprosessiin liittyviä asioita, jotka ovat huomion arvoisia: perehdyttämisen muistilista oli käytössä 87% kyselyyn vastanneista toimipaikoista, perehdyttämissuunnitelma vain 60%:lla. Perehdyttäminen olisi todennäköisesti johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa kun perehdyttämismateriaalit otettaisiin käyttöön ja ne räätälöitäisiin vastaamaan kyseisen toimipaikan tarpeita.

Vain 60% esimiehistä kirjasi perehdyttämiseen käytetyt tunnit perehdyttämisen koodilla MaraPlaniin. Koska kirjaaminen oli useissa tulosityksiköissä puutteellista tai sitä ei tehty lainkaan, ei osuuskaupalla ole vertailukelpoista informaatiota todellisista perehdyttämistunneista. Tämä perehdyttämistuntien kirjaamiskäytäntöön liittyvä ongelma korostuu etenkin niissä yksiköissä, joissa on tapahtunut merkittäviä henkilöstömuutoksia, esimerkiksi rekrytoitu useampi uusi työntekijä saman vuoden aikana. Kun perehdytykseen käytetyt työtunnit on kirjattu oikein, pystytään tuottamaan tarkempaa informaatiota myös yritysjohdolle, mahdollisten johtopäätösten ja toimenpiteiden tueksi. Vaikuttaisikin siltä, että osa PeeÄssän esimiehistä ei ole edes ymmärtänyt näiden perehdyttämistunti-koodien merkitystä. Koska PeeÄssällä siirrytään uuteen Elli- järjestelmään keväällä 2017, olisi nyt sopiva hetki painottaa kirjauskäytännön tärkeyttä ja antaa asiaan liittyen uusi ohjeistus toimipaikkoihin. Jatkossa saataisiin tärkeää informaatiota perehdyttämisen ajankäyttöön liittyen, jota voitaisiin hyödyntää PeeÄssän sisällä.

Kyselyn vastausten perusteella kaikissa toimipaikoissa ei seurata perehdyttämisen vaikuttavuutta. Perehdyttämisvaiheessa uusi työntekijä vastaanottaa paljon uutta informaatiota, nopealla syklillä ja siksi on mahdollista, että osa asioista jää sisäistämättä. Perehdyttämisen vaikuttavuuden seurannan avulla voidaan arvioida uuden työntekijän sen hetkistä osaamisen tasoa, mutta myös tarkastella perehdyttämismisprosessin toimivuutta. Tunnistamalla perehdyttämismisprosessin ”heikot lenkit”, voidaan prosessia kehittää oikeaan suuntaan, entistä tehokkaammaksi. Pienmyymälöissä perehdyttämisen vaikuttavuuden seurantaan käytettiin tutkimustulosten perusteella suurempia myymäläketjuja vähemmän aikaa. Pienmyymälöissä henkilöstön on hankalampi irrottautua työtehtävistään pitämään keskusteluja, kuitenkin niiden avulla voitaisiin tukea uuden työntekijän kehittymistä moniosaajaksi.

Syy, miksi perehdyttämisen vaikuttavuutta ei juurikaan seurata, johtuu mitä ilmeisemmin siitä, ettei sitä pidetä tärkeänä. Aikaa ei haluta irrottaa päivittäisestä tekemisestä, koska muut asiat koetaan tärkeämmiksi. Varsinkin niissä yksiköissä, jossa käytössä on niukat henkilöstöresurssit, kannattaisikin miettiä asiaa toiselta näkökannalta: perehdyttämisen vaikuttavuutta seuraamalla voisi olla myös aikaa säästäviä vaikutuksia, kun osaamattomuudesta johtuvien virheiden korjaaminen vähenisi jatkossa, johdonmukaisemman perehdyttämisen ansiosta. Ratkaisuna kyseisen osa-alueen kehittämiseksi kannattaisi harkita jonkun oppimisen seurantakäytännön vakiinnuttamista perehdyttämisen prosessin tueksi.

Kysymyksen, kuinka paljon uuden työntekijän perehdyttämiseen käytetään aikaa, olisi voinut muotoilla hieman toisin. Tutkimusaineiston analysointivaiheessa heräsi epäily, ettei perehdyttämiseen käytetä niin paljon aikaa kuin olisi tarpeellista, siksi olisikin ollut kiinnostavaa kuulla toimipaikkojen esimiesten näkemyksiä asiasta. Heiskanen (2015) pienmyymälöitä käsittelevän tapaustutkimuksen tulosten perusteella ainakaan kaikissa PeeÄssän pienmyymälöissä perehdyttämistä ei pystytty hoitamaan halutulla tavalla. Puutteelliseksi jäänyt perehdyttämisen prosessi on riski työntekijöiden osaamisen ja toiminnan tehokkuuden kannalta, mikä saattaa myös johtaa toiminnan tuloksen laskemiseen ja asiakkaan saaman palvelun laadun heikkenemiseen. (Heiskanen, 2015.) Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston perusteella pienmyymälöiden osalta havaittiin Heiskanen tutkimusta tukevia seikkoja.

Koska ajan puute vaikuttaa olevan suurimpana haasteena perehdyttämiseen, kannattaisi sen sujuvuuteen panostaa. Perehdyttämisen prosessia voidaan tehostaa suunnittelemalla sen kulku johdonmukaisesti alusta loppuun ja käyttämällä sen apuna toimipaikkaan räätälöityä, ajantasaista perehdyttämismateriaalia. Näiden toimenpiteiden ansiosta perehdyttämisen prosessia voitaisiin tehostaa ja oppimista nopeuttaa.

Henkilöstökoulutukseen liittyvän tutkimusaineiston perusteella Elli järjestelmää varten tehty osamiskartoitus vaikuttaisi olleen varsin hyödyllinen koska osassa toimipaikkoja sen pohjalta oli ryhdytty koulutustoimenpiteisiin. Verkkokoulutukset vaikuttavat olevan yleisesti käytössä oleva koulutusmuoto. Osa koulutuksista taas on sen tyyppisiä, että ne edellyttävät lähikoulutusta, esimerkkinä näistä kampaamo- ja kosmetiikkakoulutukset, erikoistavarakaupan tuotekoulutukset sekä tietyt ravintola-alan koulutukset. Vapaaehtoisia koulutuksia järjestetään tarpeen mukaan, aina kun toimipaikassa havaitaan tarvetta sellaisille. Myös henkilöstön pyynnöstä on järjestetty lisäkoulutusta turvallisuusasioihin liittyen, näiden lisäksi henkilöstö suorittaa viranomaisten valvomat turvallisuuteen ja lupa-asioihin liittyvät koulutukset.

Kuten aiemmin, henkilöstön osaamista käsittelevässä luvussa todettiin, tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja osaamisen johtamista on toiminnan suunnitelmallisuus. Tutkimusaineiston perusteella perehdyttämisen ongelmakohtiksi nousivat suunnitelmallisuuden ja vaikuttavuuden seurannan puuttuminen perehdyttämisen prosessin yhteydestä. Tutkimusaineiston perusteella perehdyttämiseen käytettävä aika eri tulosyksiköiden välillä vaihteli merkittävästi. Koska vähiten aikaa perehdyttämiseen

käyttävien vastauksista oli myös havaittavissa tietty tyytymättömyys prosessin tehokkuuteen, tutkimuksen tuloksen tukivat teoriaa, jonka mukaan hyvä perehdyttäminen on suunnitelmallista ja sille varataan riittävästi aikaa ja resursseja. Erytisen tärkeää perehdyttämisen tehokkuuden parantaminen olisi pienissä yksiköissä, joissa moniosaaminen on toiminnan kannalta välttämätöntä.

Henkilöstökoulutukseen liittyen ei saatu mitään tyhjentävää vastausta aiheen tiimoilta. Vaikka sähköisesti toteutettu kysely antoi kattavan vastausprosentin, oli suuri osa vastauksista sisällöltään melko suppeita. Muutama vastaaja oli avannut vastauksiaan tarkemmin, niiden perusteella voitiin tehdä vain suuntaa antavia johtopäätöksiä. Tutkimuksessa käytetty menetelmä ei siis ollut paras mahdollinen, haastattelujen avulla toteutettu tutkimus olisi voinut olla tulosten hyödynnettävyyden kannalta antoisampi. Voidaankin todeta, ettei tutkimusaineiston perusteella saatu selkeitä vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

7 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA

Kuten tämän työn johdannossa jo todettiin, on PeeÄssä havaittu tarve kehittää perehdyttämisprosessiaan. Mielestäni juuri perehdyttämisprosessin heikkoudet nousivat vahvasti esiin kyselyn tulosten pohjalta, ja niiden kehittämiseksi esitän seuraavia konkreettisia toimenpiteitä:

- Perehdyttämismateriaalien päivittäminen ja räätälöiminen jokaisen yksikön tarpeita vastaavaksi.
- Perehdyttämissuunnitelman laatiminen ja aktiiviseen käyttöön ottaminen jokaisessa yksikössä.
- Perehdyttämisen vaikuttavuuden seurantaan soveltuvan työkalun käyttöön ottaminen.

Kyselyn avulla saatiin vastaus esimiesten kirjauskäytäntöihin liittyvään tutkimuskysymykseen, eli olivatko esimiesten kirjauskäytännöt työvuorosunnittelujärjestelmään perehdyttämistuntien osalta yhdenmukaiset? Selvisi, ettei aikaisempi perehdyttämistunteja koskeva ohjeistus MaraPlaniin kirjaamisesta toteudu käytännön tasolla, eli perehdyttämistuntien osalta ei ole olemassa vertailukelpoista tietoa. Uuteen Elli-järjestelmään siirryttäessä aiheeseen liittyvä ohjeistus olisikin syytä käydä erityisen tarkasti läpi ja sen noudattamisen merkitystä painottaa.

Vaikka henkilöstön koulutustarpeiden tunnistamiseen ja koulutusten valintaperusteisiin liittyen ei tutkimuksella saatu erityisen tyhjentäviä vastauksia. Jotain kuitenkin selvisi, kuten se, että koulutuksia järjestetään, kun niille havaitaan todellinen tarve, esimerkkinä henkilöstön toivomat turvallisuuskoulutukset. Vastausten perusteella oli pääteltävissä, ettei osaamiskartoituksia tehdä säännöllisesti ja siksi Elli-järjestelmää varten tehty osaamisen arviointi oli koettu hyödylliseksi.

Oman oppimiseni kannalta opinnäytetyö on ollut opettavainen prosessi, sillä se on laajentanut käsitystäni henkilöstön kehittämisestä kokonaisuutena. Olen myös oppinut sen, että kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii pitkäjänteistä työtä. joka voidaan teoriassa esittää hyvinkin yksinkertaisesti mutta samalla sen onnistuminen on monen inhimillisen tekijän summa. Esimiehen kannustava ja avoin asenne edesauttavat ja tukevat henkilöstön kehittymistä. Kuitenkin loppujen lopuksi jokainen on itse vastuussa omasta oppimisestaan: ilman oikeanlaista asennetta ja motivaatiota ei toivottua kehitystä tapahdu.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- EMPORE OY, 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. [Verkkajulkaisu.] [Viitattu 2017-02-23.] Saatavissa: <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>
- EOSMO, 2011. Osaamisen hallinnan työkirja. Työn kierto. [Verkkajulkaisu.] [Viitattu 2016-12-12.] Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- ESR 2015. Osaamisen johtaminen- osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Osaamshanke. [Verkkajulkaisu.] [Viitattu 2017-01-17.] Saatavissa: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>
- FIILIN, Petri 2007. Johda oikein osaamista. Fakta. [Verkkajulkaisu.] [Viitattu 2017-03-02.] Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.savonia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1237229>
- HALONEN, Ossi 2001. Yhdessä ykköseksi: luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus.
- HEISKANEN, Tiina 2015. Tiedon ja tietämyksen luominen päivittäistavarakaupan yksiköissä Vertaileva tapaustutkimus Osuuskauppa PeeÄssän Sale -yksiköistä. Pro Gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Innovaatiojohtaminen. [Viitattu 2017-03-02.] Saatavissa: Itä-Suomen yliopisto, kampuskirjasto.
- HONKANEN, Suvi 2017-02-13. Henkilöstöjohtaja. [Henkilökohtainen tiedonanto]. Kuopio: Osuuskauppa PeeÄssä.
- HÄTÖNEN, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.
- JOLLAS INSTITUUTTI 2017. [Viitattu 2017-02-07]. Saatavissa: <http://www.jollas.fi/jollas/jollaksen-tarina/>
- JOLLAS INSTITUUTTI 2017. [Viitattu 2017-02-21]. Saatavissa: <http://www.jollas.fi/ajankohtaista/artikkeli/elli-tehostaa-tyoevuorosuunnittelua/>
- KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Raija 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- LAKI TYÖSOPIMUKSESTA. L 2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-02-17.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P5>
- LAKI TYÖTURVALLISUUDESTA. L 2002/738. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2017-01-16.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>
- MALINEN, Tommi 2013. Henkilöstökoulutuksen vaikuttavuuden arviointijärjestelmän kehittäminen Case Saarioinen Oy. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede. Pro Gradu -tutkielma. [Viitattu 2016-11-15.] Saatavissa: <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/84858/gradu06935.pdf?sequence=1>
- MANKA, Marja-Liisa, HEIKKILÄ-TAMMI, Kirsi ja VAUHKONEN Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Tampere: Tammerprint Oy. [Viitattu 2016-11-15.] Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf
- MARAPLAN 2015. Työtehotavoite kannattavuuden ja palvelutason ohjauksessa – työvuorosuunniteluohjelman pikaopas. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-15.] Saatavissa: <http://www.maraplan.fi/wp-content/uploads/2015/02/Pikaopas-tyotehotavoite-kannattavuuden-ja-palvelutason-ohjauksessa.pdf>
- MARKKANEN, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell Oy.

- NALBANTOGLU, Minna 2016. Kaupan liitto: Kaupan laajentuneet aukioloajat lisäsivät alan työllisyyttä – vapautus toi 2 500 uutta työpaikkaa. Helsingin Sanomat. [Viitattu 2017-03-14.] Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000002913658.html>
- OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ, 2017. Henkilöstösuunnitelma. Sijainti: Sintra.
- OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ, 2017. Tulostiedote 2016. Lähetetty lehdistölle ja henkilöstölle 3.2.2017.
- OTALA, Leenamajja 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: Bookwell.
- OTALA, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtaminen – johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- OTALA, Leenamajja ja Ahonen Guy 2003. Hyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: Bookwell.
- PTY 2017. [Viitattu 2016-12-12.] Saatavissa: <http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/ikaerajavalvonta/ikaerajapassikoulutus/>
- RANKI, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- ROBINSON, Dana G. & ROBINSON, James 1989. Training for Impact. San Francisco & London: Jossey-Bass Publishers.
- RUOHOTIE, Pekka 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- RUOHOTIE, Pekka 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- RISSANEN, Jukka ja ROSSI, Taisto. Tuottavuuden menetelmäkehitys. Julkaisussa: KÄKI, Tero (toim.) 2008. Taidolla tuottavuuteen – työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Tampere: Juvenes Print.
- S-KANAVA, 2017. Osuuskauppa PeeÄssä. [Viitattu 2017-02-10]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/tietoa-peeassasta>
- SPENCER, Lyle M. ja SPENCER Signe M. 1993. Competence at work. Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SUHONEN, Sirpa 2017-01-30. Kenttäpäällikkö. [Henkilökohtainen tiedonanto]. Kuopio: Osuuskauppa PeeÄssä.
- SYDÄNMAALAKKA, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.
- TNS GALLUP, 2016. PeeÄssän asiakastytyväisyystutkimus. Luottamuksellinen.
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Oy Edita Ab.
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. [Viitattu 2017-03-23]. Saatavissa: [http://ttk.fi/files/4644/Perehdyttämisen_tarkistuslista.pdf](http://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf)
- VIITALA, Riitta 2012. Fountain Parkin asiakastilaisuus. [Video]. [Viitattu 2017-02-06.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=hGxqDKZye6I>
- VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITE 1: PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

opastettu tarkistettu

Yritys, sen toiminta ja asiakkaat		
- yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea		
- yrityksen omistussuhteet		
- asiakkaat ja heidän odotuksensa		
- lisätietoa yrityksestä (esitteet, Internet, intranet jne.)		
- kilpailijat		
-		
-		
-		
Yrityksen organisaatio ja henkilöstö		
- organisaatio ja toimipisteet		
- johto, esimiehet, henkilöstö		
- eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä		
- työnopastaja ja hänen sijaisensa		
- yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt <ul style="list-style-type: none"> - luottamushenkilöt - työsuojelupäällikkö - työsuojeluvaltuutettu 		
- aloitetoimikunta		
-		
-		
-		

opastettu tarkistettu

Toimintatavat yrityksessä		
- yrityksen arvot (mitkä ovat yrityksessä tärkeitä asioita?)		
- mitä henkilöstöltä odotetaan?		
- ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet		
- asiakaspalvelu ja myyntityö		
- puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)		
- vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito		
- täsmällisyyden merkitys		
- aloitetoiminta		
-		
Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot		
- sovellettava työehtosopimus/työehtosopimuksen nimi		
- työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen)		
- koeaika ja sen merkitys		
- hygienia- tai anniskelupassi, työturvallisuuskortti tai vastaava		
- työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt, tauot		
- lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen		
- toiminta päihdeilanteissa		
-		

opastettu tarkistettu

Palkka-asiat		
- palkan määräytyminen		
- palkka ja palkanmaksu		
- lisät, sairausajan palkka		
- loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset		
- verokortti		
- luontaisedut		
- matkakulut		
-		
-		
-		
Työsuhteen päättymisen		
- irtisanomisaika		
- vuosilomakorvaus		
- lopputilin maksaminen		
- työtodistus		
-		
-		
Työterveyshuolto		
- työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus		
- työpaikkaselvitys		
- terveystarkastukset erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavista työistä		
-		

opastettu tarkistettu

Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö		
- työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet		
- esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä		
- asiakkaat, muut sidosryhmät		
- yksikön toimintatavat		
- oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalitulat		
- pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt		
- siisteys, järjestys, hygienia		
- ympäristöasiat, jätehuolto		
- muut yksiköt ja niiden sijainti		
- vaara-alueet		
- työn vaarojen selvittäminen ja arviointi		
- työsuojelun toimintaohjelma		
Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus		
- omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä		
- toiminta uhka- ja väkivaltilanteissa		
- pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa		
- ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa		
- puhelinnumerot hätätilanteissa		
- turvallisuusilmoitukset		
- matkustusohje		
- lakisääteinen tapaturmavakuutus ja työtapaturmat		

opastettu tarkistettu

Oma tehtävä		
- omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet		
- oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu		
- oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö		
- koneet, laitteet, työvälineet - käyttöohjeet - häiriötilanteet, huolto		
- apuvälineiden käyttö		
- henkilökohtaiset suojaimet - käyttö, hoito, huolto		
- työasennot ja -liikkeet, kalusteiden ja työvälineiden säätäminen		
- elpyminen, työn vastaliikkeet		
- oman tehtävän kehittäminen ja riskitekijät		
- epäkohdista ja vioista ilmoittaminen		
- työskentely asiakkaan tai toisen työnantajan tiloissa		
- mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		

opastettu tarkistettu

Koulutus ja sisäinen tiedottaminen		
- perehdyttämisineisto ja sen käyttö		
- palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)		
- koulutusmahdollisuudet		
- ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet, intranet		
- työehtosopimus, lait, asetukset, ohjeet		
- ammattikirjallisuus ja -lehdet		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
Muut asiat (täydennä tarpeen mukaan)		
- harrastus- ja virkistysmahdollisuudet		
- työ- ja toimintakyvyn ylläpito		
- vakuutus- ja eläkeasiat		
- muut henkilöstöpalvelut ja -edut		
- työsuhdeasuminen		
-		
-		
-		
-		
-		
-		

(Työturvallisuuskeskus, 2000.)

LIITE 2: SAATEKIRJE

Hyvä PeeÄssän esimies,

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä. Työni aiheena on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Tutkin työssäni henkilöstön kouluttamista ja perehdyttämistä Osuuskauppa PeeÄssällä. Työni toimeksiantaja on PeeÄssä, jossa suoritin myös ammatillisen harjoitteluni viime vuonna.

Tärkeä osa opinnäytetyötäni on kyselytutkimus. Kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön perehdyttämiseen ja kouluttamiseen käytettäviä resursseja ja käytäntöjä PeeÄssällä. Tutkimuksen avulla halutaan löytää hyviä toimintatapoja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tutkimusaineistoa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää osuuskaupan sisällä uuden toimintamallin kehittämiseen.


Kysely on lyhyt, siihen vastaaminen vie aikaa vain muutaman minuutin. Käsittelen saamani vastaukset luottamuksellisesti, vastaajien nimiä tai toimipaikkoja en työssäni julkaise.

Vastauslinkki on auki 21.2.-5.3.

Ystävällisin terveisin,

Laura Ihalainen

LIITE 3: KYSELYLOMAKE




HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KYSELY


Tähdellä (*) merkityt kysymykset ovat pakollisia

*
Toimiala / ketju jossa työskentet?

*
Oma yksikkösi:

[← PALAA ALKUUN](#) [← PALAA TAKAISIN](#) [SIIRY SEURAAVAAN ▶](#)







HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KYSELY

2. Miten yksikössäsi on organisoitu uuden työntekijän perehdyttäminen?

- Perehdyttämisen muistilista on käytössä
- Perehdyttämissuunnitelma on laadittu ja se on käytössä
- Perehdyttämisen hoitaa joku nimetty henkilö
- Jokin muu, mikä?

[← PALAA ALKUUN](#) [← PALAA TAKAISIN](#) [SIIRY SEURAAVAAN ▶](#)






HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KYSELY

3. Paljonko uuden työntekijän perehdyttämiseen käytetään aikaa?

[← PALAA ALKUUN](#) [← PALAA TAKAISIN](#) [SIIRY SEURAAVAAN ▶](#)





HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KYSELY

Tähdellä (*) merkityt kysymykset ovat pakollisia

*

4. Kirjaatko perehdytykseen käytetyt tunnit järjestelmään perehdyttämisen koodilla?

- Kyllä
- En
- Jotenkin muuten, miten?

← PALAA ALKUUN

← PALAA TAKAISIN

SIIRRY SEURAAVAAN ▶



HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KYSELY

Tähdellä (*) merkityt kysymykset ovat pakollisia

*

5. Seurataanko perehdyttämisen vaikuttavuutta yksikössäsi jollain tavalla?

- Työtehtävien hallinnan varmistaminen perehdyttämisen muistilistan avulla
- Esimiehen ja työntekijän välillä käydään keskustelu perehdyttämisen jälkeen
- Jotenkin muuten, miten?

← PALAA ALKUUN

← PALAA TAKAISIN

SIIRRY SEURAAVAAN ▶



HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KYSELY

Tähdellä (*) merkityt kysymykset ovat pakollisia

*

6.a) Mitä vapaaehtoisia koulutuksia yksikössäsi on järjestetty vuoden 2016 aikana?

*

6. b) Miksi valitsit juuri nämä koulutukset henkilöstöllesi?

← PALAA ALKUUN

← PALAA TAKAISIN

SIIRRY SEURAAVAAN ▶





HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KYSELY

Tähdellä (*) merkityt kysymykset ovat pakollisia

*

7. Havaittinko Eili järjestelmää varten tehdyn osaamisen arvioinnin yhteydessä tarvetta perehdytykselle tai koulutukselle? Jos havaittiin, millaista?

← PALAA ALKUUN

← PALAA TAKAISIN

VALMIS

