

Nuorten osa-aikaisten vaatemyyjien perehdytys ja strategian tuntemus

Susanne Udd



Tekijä(t.) Susanne Udd	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Nuorten osa-aikaisten vaatemyyjien perehdytys ja strategian tuntemus	Sivu- ja liitesivumäärä 43+ 6
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää nuorten osa-aikaisten myyjien perehdytysviestinnän nykytila ja yrityksen strategian tuntemus. Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Suomessa toimivalle vaatealan yritykselle Cubukselle, joka on yksi Pohjoismaiden johtavista muotiketjuista.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu Valviston perehdytyskaaresta. Tutkimuksessa peilataan myös perehdytyksen sekä strategiaviestinnän teoriaan.</p> <p>Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin syksyllä 2017 tekemällä toimeksiantajayrityksen työntekijöille Webropol-kyselyn. Kyselyssä kartoitettiin perehdytysviestinnän nykytilaa, perehdytysviestinnän tyytyväisyyttä sekä strategian tuntemusta. Kysely lähetettiin kokonaisuudessaan 48 myymälän työntekijälle (pois lukien esimiehet), eli yhteensä noin 312 henkilölle. Vastauksia saatiin 54 kpl, noin 17 %. Kyselytuloksia analysoitiin Exceliä apuna käyttäen.</p> <p>Tutkimustuloksia analysoimalla tultiin siihen tulokseen, että perehdytysviestinnän nykytila on Valviston perehdytyskaaren mukainen. Nuoret osa-aikaiset työntekijät ovat saatujen tulosten mukaan tyytyväisiä organisaation perehdytysviestintään. He tuntevat myös yrityksen strategian ja osaavat myös hyödyntää sitä työssään.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, strategia, viestintä, henkilöstöjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Perehdyttäminen	4
2.1	Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet.....	4
2.2	Perehdytysprosessi Valviston perehdytyskaaren mukaan.....	6
2.3	Viestintä organisaatiossa	9
2.4	Perehdytysviestinnän merkitys ja kanavat.....	12
3	Strategiaviestinnän merkitys ja haasteet	16
3.1	Strategian tarkoitus	16
3.2	Strategiaviestinnän haasteet	18
3.3	Strategian jalkauttaminen perehdytykseen.....	19
4	Tutkimuksen toteutus	22
4.1	Yrityksen esittely	22
4.2	Perehdytyksen nykytila Cubuksessa	24
4.3	Tutkimuksen menetelmä ja aineisto	26
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	27
5	Tutkimuksen tulokset.....	28
5.1	Taustatiedot.....	28
5.2	Perehdytyksen nykytila	29
5.3	Tyytyväisyys perehdytykseen.....	33
5.4	Strategian tuntemus.....	33
5.5	Miten perehdytystä tulisi kehittää	36
6	Pohdinta.....	38
6.1	Yhteenveto.....	38
6.2	Kehittämisehdotukset.....	39
6.3	Oman oppimisen arviointi.....	41
	Lähteet	42
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Saatekirje.....	44
	Liite 2. Kyselylomake.....	45

1 Johdanto

Työllä on ja tulee aina olemaan merkittävä rooli ihmisen elämässä. Aiemmin perehdytyksessä oli kysymys ensisijaisesti vain työhön opastamisesta eikä niinkään yritykseen tai työyhteisöön tutustumisesta. Yhteisöön ja yritykseen perehdyttämistä ei pidetty tärkeänä, koska työympäristöt olivat melko yksinkertaisia. Organisaatioiden ja työtehtävien tullessa monimutkaisemmiksi ei enää työhön opastaminen perehdytyksenä riittänyt, vaan tarvittiin laajempaa osaamista. Oli tärkeää, että työntekijä ymmärsi organisaation toiminnan taustalla olevat linjaukset ja miksi organisaatio ylipäätään on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Vaikkakin useammassa organisaatioissa ymmärretään perehdyttämisen merkitys ja organisaatiosta löytyy perehdytysohjelma, niin siitä huolimatta kuulee usein ihmisiltä, miten huonosti perehdytys on onnistunut. Onnistunut perehdytys ei ole yhtä varma kuin säännöllinen palkanmaksu, vaikka laissa on säädelty molemmista. Miksi näin on? Onko niin, että työkiireet menevät hyvän perehdytyksen edelle? (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Organisaatiossa toteutuu aina jonkin näköinen perehdytys, oli sitten organisaatiossa perehdytysohjelmaa tai ei. Mutta kuten Valvisto (2005,47.) toteaa, on organisaation voimavarojen ja mahdollisuuksien hukkaamista, jos perehdytys pyritään saamaan nopeasti alta pois. Samaa voisi sanoa strategian toteuttamisesta. Jos työntekijät eivät ymmärrä organisaation toiminnan suuntaa ja miten määriteltyyn suuntaan päästään, ei organisaation strategia toimi. Kuitenkin työntekijät toteuttavat jonkinlaista strategiaa, oli se sitten suunnitelman mukaista tai ei. Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että koko työyhteisö toimisivat samansuuntaista strategiaa toteuttaen. (Hämäläinen & Maula 2004, 11.)

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Suomessa toimivalle vaatealan yritykselle Cubukselle, joka kuuluu yhteen Pohjoismaiden johtavimpiin muotiketjuista. Yritys tarjoaa laadukkaita muotivaatteita naisille, nuorille ja lapsille edulliseen hintaan. Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia yrityksen perehdytysviestinnän ja strategian nykytilaa nuorten osa-aikaisten vaatemyyjien näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on perehdytysviestinnän nykytila osa-aikaisten vaatemyyjien näkökulmasta ja mikä heidän strategian tuntemus on. Tarkoitus on saada toimeksiantajalle tarpeeksi tietoa perehdytysviestinnästä ja sen haasteista sekä

strategiaviestinnän merkityksestä. Tutkimuksen perusteella toimeksiantaja saa kokonaiskuvan omasta perehdytysviestinnästään ja pystyy kehittämään sitä tarpeen mukaan.

Tutkimustulosten avulla yritys pystyy myös kehittämään omaa perehdytysviestintää sekä mahdollisesti myös vahvistamaan brändiään. Hyvällä perehdytysviestinnällä yritys pystyy muokkaamaan työntekijöistä brändilähettiläitä, joiden avulla vahvistetaan yrityksen identiteettiä. On yrityksen etu, että kaikki työntekijät työskentelevät yhdessä kohti yrityksen päämääriä. Hyvä perehdytys luo pohjan henkilöstön kehitykselle, josta myös yritys itse hyötyy. Kehittämällä perehdytysviestintää pystytään myös sitouttamaan työntekijä paremmin työtehtäviin sekä yrityksen toimintaan.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Opinnäytetyön pääongelma on: Millainen on perehdytysviestinnän nykytila nuorten osa-aikaisten myyjien näkökulmasta ja miten myyjät tuntevat yrityksen strategian? Alaongelmissa käsitellään seuraavia kysymyksiä:

1. Millainen on perehdytysviestinnän nykytila?
2. Ovatko nuoret työntekijät tyytyväisiä perehdytysviestintään?
3. Ymmärtävätkö nuoret työntekijät mitä strategia merkitsee ja osaavatko hyödyntää sitä työssä?

Tutkimus tehdään ainoastaan työntekijöille, eli esimiehet on rajattu pois tässä opinnäytetyössä. Koska tavoitteena on selvittää, työntekijöiden tyytyväisyyttä perehdytysviestintään sekä heidän strategian tuntemusta, pitää meidän myös hahmotella sisäisen viestinnän kokonaiskuvaa. Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys työntekijän sitouttamiseen sekä työmotivaatioon. Se on myös osa strategian jalkauttamista ja toimivalla sisäisen viestinnällä tuetaan organisaation liiketoimintaa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Tulokset (luku)
Millainen on perehdytysviestinnän nykytila	2.1, 2.2, 2.4	3,4,5,6,7,8,16	5.1.2
Ovatko nuoret työntekijät tyytyväisiä perehdytysviestintään	2.4	9,10,15	5.1.3
Ymmärtävätkö nuoret työntekijät mitä strategia merkitsee ja osaavatko hyödyntää sitä työssä	3.1, 3.2	11,12,13,14	5.1.4

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat perehdytysviestintä, strategiaviestintä, missio, visio, arvot sekä sisäinen viestintä. Tässä opinnäytetyössä käytetään sanoja organisaatio ja yritys toistensa synonyymeinä.

Österberg (2014, 115.) mukaan *perehdytysviestintä* on kaikkia niitä toimia, joiden avulla työntekijä oppii työnsä ja jolla pyritään saamaan työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja työyhteisöä.

Hämäläinen & Maula (2004, 13) määrittelevät *strategiaviestinnän* keinona, jolla organisaatio saavuttaa visionsa ja toteuttaa missionsa. Strategia luo suunnan jota kohti organisaatio pyrkii ja sen avulla organisaatio kasvaa ja menestyy.

Missio, visio ja arvot kuuluvat strategiaperustaan. Viitala (2013, 48.) kuvailee missiota strategian osaksi, joka vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa, kun taas vision on yrityksen tulevaisuuden näkymä, jota kohden yritys haluaa mennä. Tuomi & Sumkin (2009,50.) mukaan arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. Arvot vastaavat kysymykseen, ”miksi teemme tätä työtä?”.

Juholin (1999, 13.) mukaan *sisäinen viestintä* on organisaation sisäistä tiedonkulkua tai vuorovaikutusta. Kyseessä on tiedon ja informaation vaihdosta työyhteisön sisällä joka vaikuttaa koko työyhteisöön sekä sen toimintaan.

2 Perehdyttäminen

Perehdytyksellä on iso merkitys organisaation toiminnassa. Uusi työntekijä on organisaatiolle investointi ja investoitu pääoma halutaan nopeasti tuottavaksi. Yrityksen näkökulmasta katsottuna, perehdytyksessä on kyse kannattavuudesta ja siitä, miten yrityksen strategia saadaan toteutettua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9, 14.)

Laki velvoittaa työnantajaa perehdytyksessä. Muun muassa työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät työnohjausta. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 2 luvun 14§ säätelee perehdytystä seuraavasti;

”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;”

Uusi työntekijä perehdytetään aina jotenkin, vaikka yrityksessä ei olisikaan mitään varsinaista perehdyttämispöytäkirjaa. Tosin, jos perehdytys vain pyritään saamaan nopeasti alta pois, on se voimavarojen ja mahdollisuuksien hukkaamista. Yritys joka pyrkii liiketoiminnassaan jatkuvaan tehokkuuteen, tulisi nimenomaan panostaa perehdytykseen. (Valvisto 2005, 47.)

2.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

Perehdyttäminen koetaan tärkeäksi mutta jostain syystä se kuitenkin on asia, joka jätetään helposti huomiotta organisaatiossa. Perehdytysprosessin merkitystä ymmärretään hieman paremmin tehtävissä, joissa työn opastaminen on olennainen kuten esimerkiksi palkatessa nuoria henkilöitä organisaatioon. Mutta tehtäviin joihin palkataan jo kokenut työntekijä, jätetään perehdytys helposti vähäiseksi, koska oletetaan työntekijän jo osaavan työnsä. Aikaisempi hankittu tietotaito ei riitä perehdytykseksi, vaan tarvitaan laadukasta perehdyttämistä, jotta työntekijä voisi saavuttaa täyden työkykynsä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14 - 15.). Kangas ja Hämäläisen (2007, 2.) mukaan perehdyttämisen avulla työntekijä

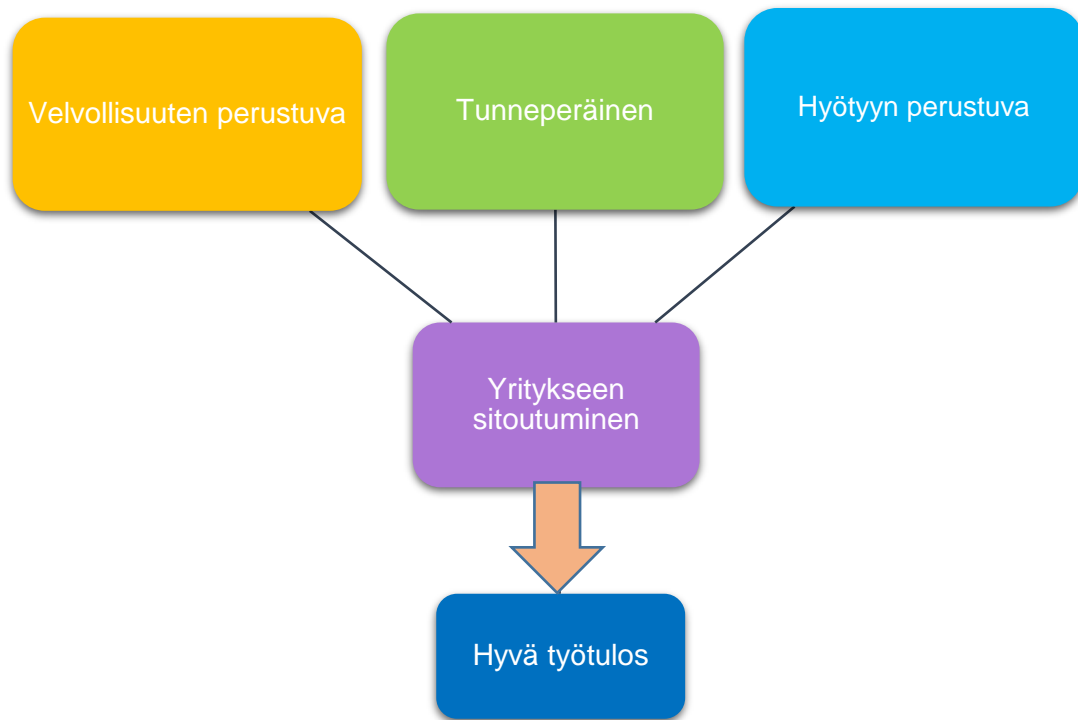
- oppii tuntemaan oman työpaikkansa sekä yrityksen toimintaperiaatteet
- oppii tuntemaan työyhteisön ihmiset
- oppii työtehtävänsä ja ymmärtää mitä häneltä odotetaan työnsä puolesta.

Yrityksen näkökulmasta perehdyttämisen tavoite on luoda vahva pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle sekä saada työntekijän työpanos mahdollisimman lyhyessä ajassa

tuottavaksi (Valvisto 2005,47.). Organisaatiot, jotka panostavat työntekijöihinsä, menestyvät työnantajina. Tämä näkyy johtamisessa ja esimiestyöskentelyssä mutta myös henkilöstöprosesseissa jotka ovat muun muassa rekrytointi, perehdytys sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmä. Hyvä perehdyttäminen luo pohjan kestäväälle työsuhteelle työnantajan ja työntekijän välille, tämä myös vähentää työpaikalla tapahtuvaa vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23 - 24.)

Viitalan (2013,15 - 16.) mukaan ihmisen sitoutumista (*engagement, commitment*) työhönsä on tutkittu sillä, että lopettaisiko työntekijä työnsä, jos se ei olisi taloudellisesti välttämätöntä. Työntekijä joka jatkaisi työntekoa siitä huolimatta, katsotaan olevan sitoutunut. Työntekijä nimittäin kokee olevansa osa työyhteisöä sekä kokee tekevänsä työtä, jolla on merkitystä. Sitoutumista tukee myös se, että työntekijä kokee olevansa osa organisaation menestystarinaa ja on mahdollisuus kehittyä työn ohella.

Työntekijä joka on sitoutunut työhönsä, yritykseen sekä työyhteisöön mahdollistaa myös hyvän työtuloksen. Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että samat sitouttamiskeinot eivät sovi kaikille työntekijöille siksi onkin välttämätöntä, että yrityksessä käytetään erilaisia tapoja työntekijän sitouttamiseen (kuvio 1). Työntekijän sitoutuminen on voimakkaimmillaan silloin kun hän on sitoutunut yritykseen tunteellaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee yrityksen tavoitteet ja arvot tärkeäksi itselleen ja haluaa olla mukana toteuttamassa niitä. Tähän liittyy myös koettu arvostus johtoa sekä esimiestä kohtaan. Monet työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen sen takia, että kokevat saavansa jonkinlaista hyötyä jota eivät muualta saisi. Nämä voivat olla esimerkiksi palkka, työnkuva tai työyhteisö. Myös koettu velvollisuus voi olla sitouttava tekijä. Tällöin työntekijällä kokee, että hänen lähtönsä esimerkiksi vaikuttaa työyhteisön toimintaan liikaa. (Kjelin & Kuusisto, 26 - 27.)



Kuvio 1. Sitoutuminen työhön (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003.)

2.2 Perehdytysprosessi Valviston perehdytyskaaren mukaan

Kaikissa organisaatioissa tapahtuu jonkin näköinen perehdytys, kun uusi työntekijä astuu taloon sisään. Kuitenkin hyvin yleistä on se, että perehdyttäminen käytännössä on ihmisten esittelyä ja työpisteen osoittamista. Monissa yrityksissä kuitenkin perehdytys on moninainen prosessi, joissa tavoitteet on selvästi määritelty. (Kjelin & Kuusisto 2003, 35.)

Perehdytysprosessin laajuus arvioidaan yleensä tapauskohtaisesti. Monet tekijät, kuten työtehtävät ja työsuhteen pituus vaikuttavat myös perehdytyksen laajuuteen. Myös perehdytettävän työntekijän ikä, ammatillinen osaaminen sekä työkokemus tulee ottaa huomioon perehdyttäessä. Henkilö jolla löytyy jo osaamista ja työkokemusta on tottunut työskentelemään työyhteisössä ja usein hänellä onkin enemmän itsevarmuutta ja on oma-aloitteellisempi, kun esimerkiksi nuori henkilö, jolta uupuu työkokemusta. Nuori perehdytettävä kaipaa enemmän tietoa ihan perusasioista lähtien ja tällöin myös perehdytykseen tulisi varata enemmän aikaa. (Österberg 2014, 116 - 117.)

Työntekijää perehdyttäessä tavoitteena on se, että perehdytettävä kykenee nopeasti työskentelemään itsenäisesti. Jotta tämä onnistuisi onkin tärkeää, että perehdytys on paitsi tehokasta myös laadukasta. Esimiehellä on lopullinen vastuu siitä, että perehdytys on onnistunut, vaikka perehdytyksen tekeekin joku muu työyhteisön jäsen. Kuitenkaan ei tulisi unohtaa, että työpastuksesta huolehtiminen kuuluu koko työyhteisön jäsenille, myös itse perehdytettävälle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1.)

Valvisto (2005, 47 - 49.) kuvailee perehdytysprosessia eräänlaisena *perehdytyksen kaarena*, joka alkaa rekrytoinnista ja päättyy perehdytyksen palautekeskusteluun. Kuten kuviossa 2 on havainnollistettu, niin perehdytysprosessi ja työntekijän sitoutuminen alkavat jo rekrytointivaiheessa. Valviston (2005, 37.) mukaan *ensimmäinen yhteydenotto* mahdolliseen työntekijään on jo perehdytystä. Ensimmäinen yhteydenotto voi olla esimerkiksi puhelinsoitto, jossa mahdollinen kandidaatti haluaa lisätietoja avoimesta työpaikasta. Tällöin luonnollista on, että lisätietoja antaa tuleva esimies. On tärkeää, että esimies ymmärtää ajatella, että jokainen yhteydenotto on perehdytystä. Avointa paikkaa ei saa ylimyydä tai jättää jotakin tärkeää sanomatta, jotta oikeat kandidaatit hakevat kyseistä työpaikkaa. Esimiehen on myös uskallettava sanoa, jos soittaja ei kyseistä paikkaa kannata hakea. On hyvä muistaa, että puhelun aikana siirtyy paljon sanattomia viestejä. Eli jos keskustelu sujuu luontevasti mahdollisen uuden esimiehen kanssa, vahvistaa se myös yleensä kandidaatin mielikuvaa joka hänellä oli yritystä ja avointa paikkaa kohti.

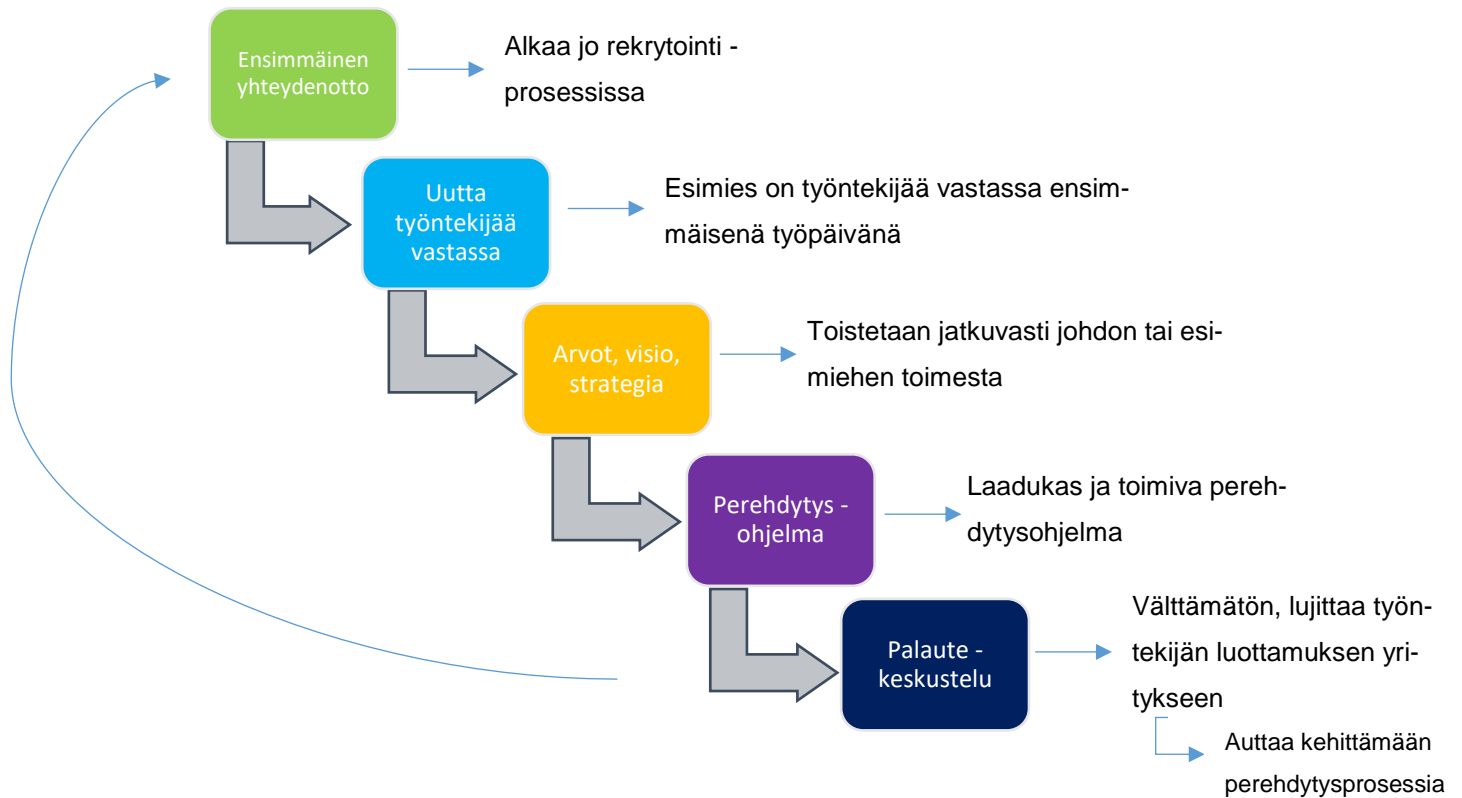
Kun on aika kutsua mahdollisia hakijoita työhaastatteluun, ei ole samantekevää kuka sen haastattelukutsun tekee. Kun tuleva esimies vaivautuu soittamaan hakijalle oman työkiireen keskellä, antaa se hakijalle kuvan siitä, että häntä arvostetaan. Koskaan ei pitäisi olla niin kiire, että ei tätä kerkeisi tekemään. Kyseessä on enemmän asioiden laitto tärkeysjärjestykseen. Tämä prosessin alku vaikuttaa kriittisesti työnantajamielikuvaan, siksi se tulisi hoitaa alusta asti hyvin. (Valvisto (2005, 41.)

Uuden työntekijän tullessa yritykseen, on hänen ensimmäiset työpäivänsä hyvin kriittisiä. Hänellä on intoa ja isoja odotuksia uutta työtehtävää ja työyhteisöä kohtaan ja on tärkeää, että tätä intoa pidetään yllä. Pettymyksille ei ole tilaa, koska se vähentää mahdollisuuksia tehdä täysipainoista työtä. Ensisijaisena tärkeänä pidetään sitä, että *esimies on uutta työntekijää vastassa ensimmäisenä työpäivänä*, olipa esimies millä hierarkiatasolla tahansa. Toki aina tämä ei ole mahdollista, mutta silloin esimiehen tulisi olla edes puhelimitse yhteydessä. Myös valmis perehdytysohjelma sekä työpisteet antavat työntekijälle kuvan siitä, että hän on yritykselle tärkeä. (Valvisto 2005, 48.)

Työsuhteen alussa työntekijä oppii uutta koko ajan. Päivät useimmiten koostuvat uusista ihmisistä uusiin tekniikoihin sekä käsitteisiin. Uuden oppiminen vaatii aikaa ja kertausta. Ei voida olettaa, että perehdyttäessä uutta työntekijää riittää se, että kerran kerrottu asia jäisi perehdytettävän mieleen. Varsinkin yrityksen identiteettiin liittyvät asiat, kuten *strategia, visio ja arvot* ovat asioita joita tulisi toistaa alussa jatkuvasti. Perehdytysvaiheessa olisi tärkeää, että yrityksen johto tai työntekijän lähiesimies kävisivät perehdytyksessä läpi strategiaan liittyvät asiat kasvotusten. Perehdyttämisen tarkoitus on paitsi tehdä uuden työntekijän työpanos mahdollisimman nopeasti tuottavaksi, mutta myös varmistaa, että työntekijän työpanos on strategian ja arvojen mukaisia, jonka avulla yritys pääsee kohti asettamiinsa tavoitteitaan ja visiota. (Valvisto 2005, 47, 49.)

Valviston (2005, 49.) mukaan tulisi laatia laadukas *perehdytysohjelma*, joka auttaa uutta työntekijää selviytymään työtehtävistään. Uudelle työntekijälle pitäisi myös antaa mahdollisuus saada ns. piilossa oleva tieto heti työsuhteen alussa käyttöön. Tämä piilossa oleva tieto tarkoittaa tietoa, joka yleensä tulee työkokemuksen kautta. Tähän ratkaisu olisi se, että uudelle työntekijälle nimetään oma valmentaja, esimerkiksi kokenut tiimiläinen, joka olisi perehdyttäjän tukena alusta asti.

Uudella työntekijällä on koko perehdyttämisen ajan aistit valppaina ja tekee huomiota kaikesta. Hän vertaa kokemuksiaan edellisiin työpaikkoihin sekä analysoi omia odotuksiaan. Uusi työntekijä käy koko ajan alitajunnassa arvioita siitä, onko valinnut itselleen oikean työpaikan. Perehdytysvaiheen *loppukeskustelu* onkin välttämätön, koska se lujittaa työntekijän luottamuksen koko yritykseen. Tällöin hän myös tuntee tulevansa kuulluksi. Perehdytyksen loppukeskustelu on myös yritykselle erinomainen tilaisuus kuulla, miten perehdytys on onnistunut ja voisiko prosesseja kehittää vielä entisestään. Yritys saa myös tässä vaiheessa tilannekatsauksen siitä, miten uusi työntekijä on päässyt alkuun työtehtävissään. Tässä vaiheessa on myös helpompaa puuttua epäkohtiin, jos sellaisia on syntynyt. Palauttekeskustelun myötä yritys saa kallisarvosta palautetta perehdytysprosessista ja palautteet auttavat tekemään perehdytyksestä entistä paremman. (Valvisto 2005, 50.)



Kuvio 2. Valviston perehdytyskaari (mukaillen Valvisto 2005, 51.)

Hyvä perehdytys luo vankan pohjan työn tekemiselle. Perehdytyksellä pyritään sitouttamaan työntekijä työyhteisöön ja organisaation sekä myös luomaan positiivista asennoitumista työtä kohtaan. Kun perehdytykseen panostetaan kunnolla ja se tehdään ajankanssa, maksaa se itsensä takaisin myöhemmin monin verroin. Hyvästä perehdytyksestä on paljon hyötyä. Virheiden määrä alenee, kun työntekijä oppii työnsä heti oikein. Kun työntekijä perehdytetään alussa riittävästi vaikuttaa tämä myönteisesti myös hänen työmotivaatioonsa. Työmotivaation ollessa vahva vähentää se usein työntekijän poissaoloja sekä yleistä vaihtuvuutta. Jos työntekijällä taas tuntee, että hänet jätetään liian aikaisin yksin työnteossa, aiheuttaa se usein työmotivaation heikkenemistä. Huonosti hoidettu perehdytys voi näkyä myös kustannusten nousuissa. Tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta aiheutuvat virheiden korjaamiset usein lisää kustannuksia. (Kangas & Hämäläinen 2002, 4 - 5.)

2.3 Viestintä organisaatiossa

Työyhteisössä tapahtuva viestintä kutsutaan yhteisöviestinnäksi tai organisaatioviestinnäksi. Yhteisöviestintä sisältää työyhteisössä tapahtuvaa sisäistä viestintää sekä ulkoista viestintää. Sisäinen viestintä on työyhteisön sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tiedon

siirtämistä työntekijöiden kesken ja ulkoinen viestintä on kanssakäymistä ulkoisten sidosryhmien kanssa (Juholin 1999, 21 - 22.). Yhteisöviestinnän avulla saavutetaan yrityksessä laadittuja tavoitteita. Työyhteisössä tapahtuva viestintä tulee olla suunniteltua, johdettua sekä tavoitteellista, ja jokainen työyhteisön jäsen on panostettava siihen, jotta tavoite saavutetaan. Yhteisöviestintä ei ole pelkkää vuorovaikutteista kanssakäymistä vaan sillä myös rakennetaan yhteisökuvaa. Yritykset ovat kiinnostuneita siitä, minkälaisen mielikuvan antavat yrityksenä, koska tämän arvellaan vaikuttavan muun muassa menestykseen. Miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat omaan yhteisöönsä luo pohjan myös ulkoiselle mielikuvalle. (Sinkosaari 2002, 11.; Juholin 1999, 211 - 212.)

Sinkosaari (2002, 11.) määrittelee viestinnän kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena lähettäjän ja vastaanottajan välillä, joka synnyttää tietoa ja palautetta. Sinkosaaren mukaan sanoman tavoitteena on vaikuttaa vastaanottajaan tietoihin, mielikuviin tai mielipiteisiin joko muuttamalla, lisäämällä tai vahvistamalla niitä.

Åbergin (1996, 14.) mukaan viestintä on sanomien välittämistä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanomaan liitetään informaatiota, eli tietoutta jota halutaan viestiä vastaanottajalle. Tavoitteena on vähentää vastaanottajan epätietoisuutta sanoman liittyvästä aiheesta. Miten informatiivinen tämä sanoma on, riippuu muun muassa sanoman sisällöstä sekä vastaanottajan aikaisemmista tiedoista, että saako hän siitä irti uutta tietoa.

Viestintä ja johtaminen kulkevat käsi kädessä. Voisi sanoa, että ne ovat erottamattomat. Viestinnän avulla yritys pystyy sekä luomaan että korostamaan yritykselle tärkeät asiat kuten yrityksen strategiaperusta ja yhteiset tavoitteet. Viestintää tarvitaan myös työtehtävien delegointiin ja koordinointiin sekä työntekijöiden motivoimiseen. Suurin osa johtajien työtehtävistä liittyy viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 8.)

Työyhteisö ei pysty toimimaan ilman toimivaa viestintäjärjestelmää. Miten työntekijät voisivat tietää, mitkä ovat työn tavoitteet, työtehtävät ja miten ovat työssään onnistuneet, jos sitä ei heille kerrota. Åbergin (1996, 62 - 63.) mukaan työyhteisö pystyy vaikuttamaan suoraan neljään viestinnän muotoon jotka ovat toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi sekä kiinnittämiseen. Åberg mainitsee myös viidennen viestinnän muodon, sosiaalinen vuorovaikutus, mutta siihen organisaatio ei pysty vaikuttamaan eikä ohjaamaan. Toiminnan tukeminen koetaan tärkeimmäksi viestinnän muodoksi, koska tässä tarvitaan viestintää tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen sekä niiden siirtämistä asiakkaille. Työyhteisön profiloinnissa on kyse pitkäjänteisestä työ- ja johtamisyhteisön luomisesta viestinnän avulla. Informointi ja kiinnityksessä taas pyritään viestinnän avulla kertomaan työyhteisöä liittyvistä tapahtumista sekä perehdytetään työntekijä työhön ja työyhteisöön. Näitä

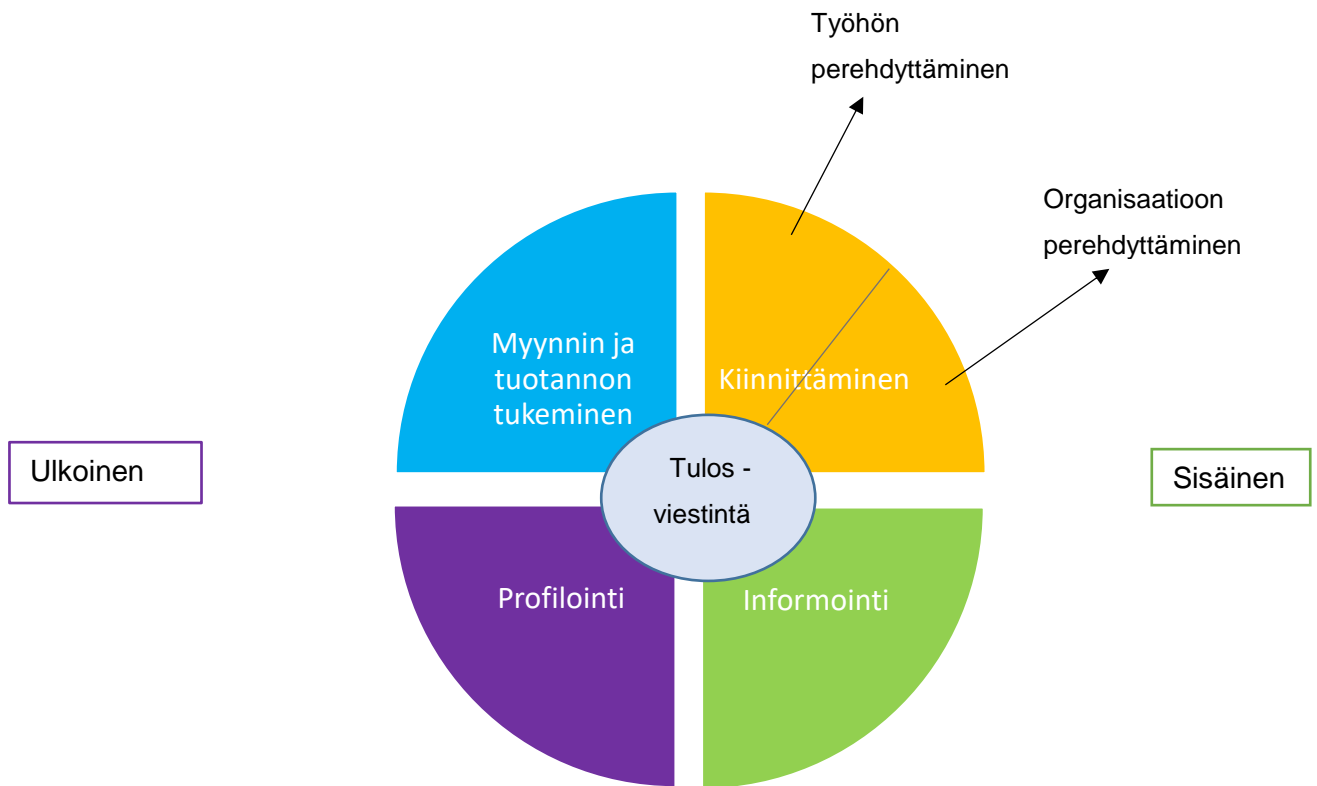
neljää viestinnän muotoa Åberg myös kutsuu tulosviestinnäksi, koska nämä vaikuttavat suoraan yrityksen tuloksen tekemiseen. Åberg on laatinut yhteisöviestinnästä mallin (kuvio 3), joka tunnetaan paremmin nimeltä ”Åbergin pizza”. Pizzamalli kuvastaa neljää lohkoa, jotka vastaavat kysymykseen ”miksi työyhteisössä viestitään?”.

Toiminnan tukeminen on Åbergin (1996, 100.) mielestä viestinnän tärkein tehtävä työyhteisössä. Viestinnän avulla tuotetaan tuotteita ja palveluja ja myös siirretään ne asiakkaille. Jos viestintä ei tässä toimi, niin silloin ei työyhteisö pysty toimimaan. Perustoimintojen tukemisessa tarvitaan sekä sisäistä että ulkoista viestintää, kuten ulkoinen- ja sisäinen markkinointi, yhteistyötä ulkopuolisiin yhteisöihin sekä sisäistä työviestintää.

Profilointi on yksi viestinnän tehtävä, jonka avulla pyritään luomaan pitkäjänteinen yritys-, johto- tai tuoteprofili. Tavoitteena on luoda mielikuva, jonka työyhteisö haluaa viestiä sidos- ja kohderyhmilleen. Yhtenäistä yrityskuvaa ei voi viestiä jokaiselle kohderyhmälle, vaan viestinnässä tulee ottaa huomioon, missä tilanteessa kohderyhmä kohtaa kyseessä olevan työyhteisön. Työyhteisön viestinnän perusta luodaan profiloinnin avulla. Käytännössä profiloinnissa toteutuu kolme muotoa jotka ovat teot, viestit ja ilme. Teot, eli mitä teemme ja miten, on profiloinnin muodoista tärkein. Pelkkä tiedottaminen ei riitä, vaan tuotteet ja palvelut tulee vastata annettuja lupauksia. Viesteillä tarkoitetaan sitä, mitä sanomme ja miten sen teemme, jolla saavutamme kohderyhmän hyväksynnän. Yhteisöilme, eli miltä yritys näyttää ulospäin. (Åberg 1996, 70, 87 - 92.)

Informointi on kolmas viestinnän tehtävä työyhteisössä Åbergin (1996, 158, 180 - 181.) mukaan. Viestinnän avulla yritys kertoo sekä omalle työyhteisölle että ulkopuolisille yrityksen tapahtumista. Informointi eroaa profiloinnista sekä markkinoinnista siinä, että informoinnissa kerrotaan myös ne ikävät uutiset. Lähi esimies katsotaan olevan avainasemassa sisäisessä viestinnässä. Viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä on osoitettu olevan yhteys. Työntekijät jotka ovat tyytyväisiä sisäiseen viestintään ovat myös motivoituneempia työssään.

Kiinnittäminen, eli työntekijän sitoutuminen organisaatioon, on neljäs viestinnän tehtävä Åbergin (1996, 202.) mukaan. Kiinnittäminen on jaettu kahteen osaan, eli työhön perehdyttäminen ja organisaatioon perehdyttäminen. Kiinnittäminen ei koske vaan uusia työntekijöitä, vaan sitä tarvitaan myös tilanteissa, kun työtehtävät muuttuvat tai työmenetelmiä uusitaan.



Kuvio 3. Åbergin tulostiedotusmalli (mukaan Åberg 1996, 66.)

2.4 Perehdytystiedotuksen merkitys ja kanavat

Sisäinen tiedotus työyhteisössä on enimmäkseen henkilöstötiedotusta. Se lasketaan tärkeimmäksi osaamisalueeksi työyhteisön sisällä ja sillä on tavoitteellisia vaikutuksia. Sisäisellä tiedotuksella pyritään lisäämään tietoisuutta koko henkilöstön keskuudessa. Siukosaaren (2002, 65.) mukaan nämä ovat muun muassa:

- työmotivaation vahvistaminen
- henkilöstön yhteistyön tehostaminen
- varmistetaan tuloksenteko
- parannetaan työilmapiiriä sekä me-henkeä
- oikean tiedon välittäminen työyhteisössä.

Sisäiseen tiedotukseen sisältyy myös sisäinen markkinointi. Sisäisen markkinoinnin avulla tehdään muun muassa visio, arvot, tavoitteet, yrityskulttuuri, tuotteet sekä palvelut tutuiksi

työntekijöille. Uuden työntekijän perehdyttäminen koetaan merkittäväksi sisäisen viestinnän tehtäväksi, jolloin yrityksen pelisäännöt viestitään työntekijälle. Siksi viestinnän onnistumisella on suuri merkitys myös perehdytyksessä. (Siukosaari 2002, 65.)

Kun perehdytystä katsotaan viestinnän näkökulmasta, ovat muun muassa työpaikkailmoitukset, työhaastattelu, itse perehdytys ja perehdyttäjät tärkeitä kanavia. Ensivaikutelma yrityksestä annetaan jo työpaikkailmoituksessa. Siinä yhdistyvät työnhakijan aikaisemmat mielikuvat yrityksestä jotka vaikuttavat työnhaun päätökseen. Tässä tulee esille profiloinnin merkitys, eli miltä yritys näyttää ulkopuolisille. Viestintä näkyy työhaastattelussa haastattelijan omasta käytöksestä ja siinä, miten hän kuvailee työyhteisöä työnhakijalle. Myös yhteisöilme korostuu, koska haastattelut sijaitsevat yleensä työpaikan tiloissa. Rekrytointitilanteissa viestintä koetaan tärkeäksi myös siksi, koska haastatteluun kutsutut saavan omakohtaisia mielikuvia työyhteisöstä. Siksi on tärkeää, että myös heille, joita ei valita työtehtävään, jäisi myönteinen mielikuva yrityksestä pettymyksestä huolimatta. (Åberg 1996, 204.)

Itse perehdytyksessä viestintä on koko ajan tärkeässä osassa. Perehdytyksessä käsitellään asioita jotka liittyvät koko työyhteisöön sekä omaan työhön. Ensimmäiset työpäivät työyhteisössä ovat ratkaisevia, koska silloin uudelle työntekijälle muodostuu melko pysyvä kuva uudesta työpaikasta. Uuden työntekijän lähiverkostot ovat myös aktiivisesti mukana alkupäivinä. He kyselevät uudesta työpaikasta, jolloin hekin muodostavat mielikuvan yrityksestä uuden tulokkaan kertomusten perusteella. Perehdyttäjät voivat olla esimiehen lisäksi esimerkiksi työtoverit, luottamushenkilö tai henkilöstöhallinnon jäsen. Henkilökohtainen ohjaus ja neuvonta koetaan merkittäväksi perehdytyksessä. Perehdyttäjän asenteet ovat tärkeässä osassa, eikä perehdytystä tule ajatella asiana joka häiritsee oman työn suorittamista. (Åberg 1996, 204 - 205.)

Jokainen työyhteisö on erilainen, siksi myös viestinnän kanavat tulisi valita ne jotka parhaiten vastaavat yhteisön tarpeita. Jotta tässä onnistuu, pitää tuntea työyhteisö sekä olla osaamista yhteisöviestinnästä (Siukosaari 2002, 91.). Monesti organisaatioissa uskotaan, että mitä enemmän viestinnän kanavia on, sitä paremmin asiat organisaatiossa ovat. Tämä on kuitenkin osoitettu vääräksi. Viestinnän kanavat voidaan lajitella kolmeen luokkaan, suulliseen-, kirjalliseen- ja sähköiseen viestintään. Kanavia käyttäessä, tulisi miettiä mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Koska suullinen viestintä on kaikkein vahvin ja tehokkain kanava, tulisi sitä käyttää tärkeimpien asioiden läpi käymiseen. Kirjalliset tai sähköiset kanavat toimivat enemmän rutiinimaisille asioille sekä toimivat hyvin suullisen viestinnän rinnalla (Juholin 1999, 35 - 36.). Lähin esimies on avainasemassa, kun on kyse

omaan työhön liittyvistä asioista. Esimies-alainen-viestintä on sisäisen viestinnän ns. perusverkko. Esimies-alainen viestintä tapahtuu sekä kasvotusten että sähköisesti. (Åberg 2006, 108.)

Suullinen viestintä eli kasvokkaisviestintä, toteutetaan sekä yksikkö- että yksilötasolla koko työyhteisön sisällä. Näitä ovat muun muassa kokoukset, palaverit ja työhön perehdyttäminen sekä ohjaaminen. Työhön perehdyttäminen on kaksisuuntaista viestintää. Parhaimmillaan perehdytys on silloin, kun se on henkilökohtaista viestintää perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Usein perehdytykseen voi myös kuulua erilaiset luennot tai keskustelut organisaatiosta, johon perehdytettävä tulee sisään. (Juholin 1999, 139 - 141, 144.)

Suulliseen viestintään kuuluu vuorovaikutus, eli puhuminen ja kuunteleminen. Vuorovaikutustilanteessa syntyy usein myös palautetta sanojan ja vastaanottajan välillä, ja pystymme heti toteamaan, onko vastaanottaja ymmärtänyt sanoman. Tämän takia suullinen viestintä on arvokkain viestinnän muoto. Suulliseen viestintään kuuluu myös nonverbaalinen viestintä, eli ilmeet ja eleet. Nämä myös usein viestivät sen, onko sanoma mennyt perille. (Siukosaari 2002, 92.)

Kirjallinen viestintä ovat muun muassa tiedotteet, manuaalit, raportit ja lehdet. Perehdytyksessä kirjallinen viestintä on esimerkiksi erilaiset perehdyttämisaineistot. Henkilöstöopas, jossa käsitellään organisaation perustietoja kuten toimiala, työyhteisön arvot, yksiköt ja osastot, auttaa perehdytettävää tutustumaan taloon. On tärkeätä muistaa päivittää myös henkilöstöopasta, kun tiedot muuttuvat. Kun perehdytys on hoidettu hyvin, nopeuttaa se uuden tulokkaan sopeutumista työyhteisöön. Yksi sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on uuden tulokkaan perehdyttäminen talon tapoihin. (Juholin 1999, 140; Siukosaari 2002, 98.)

Kirjallinen oheismateriaali auttaa muistamista ja samalla tukee oppimista. Perehdytettävän on helpompaa sisäistää uutta tietoa, kun hänellä on ollut mahdollisuus perehtyä asioihin jo etukäteen kirjallisen aineiston avulla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Sähköinen viestintä kuten intranet ja sähköposti ovat yleistymässä perehdyttämisen apuvälineinä. Sähköisen viestinnän avulla tieto saavuttaa kaikki asianomaiset samanaikaisesti riippumatta maantieteellisestä sijainnista. Sähköinen viestintä on muuttanut työyhteisön viestinnän rakennetta. Monet kirjalliset tiedotteet sekä ilmoitustauluasiat korvataan nykyisin sähköisillä versioilla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10; Juholin 2002, 152.)

Kjelin & Kuusiston (2003, 206 - 207.) mielestä intranet on henkilöstöviestinnän yksi tehokkaimmista välineistä ja sitä tulisi hyödyntää perehdytyksessä. Kuitenkaan he eivät suosittele, että intranet korvaisi muun perehdytysmateriaalin, jossa perehdytettävä joutuisi itsenäisesti perehtyä omaan työhönsä intranetin avulla. Tällöin uuden työntekijän perehdytys voi jäädä pelkäksi kehotukseksi tutustua organisaation intranetin sisältöön.

Intranetiä on hyvä apuväline perehdytyksessä. Esimerkiksi henkilöstön valmennuksia kuten verkko-oppiminen voidaan toteuttaa intranetissä osana perehdytystä. Tämä myös auttaa uutta tulokasta tutustumaan itsenäisesti intranetiin sekä yrityksen toimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 209.)

3 Strategiaviestinnän merkitys ja haasteet

Tuomi & Sumkin (2009, 9 - 10.) mukaan strategia on organisaation sykkivä sydän. Menestyvä organisaatio toimii strategian avulla ja voisi sanoa, että strategia on se ydin, josta organisaatio saa energiaa ja voimaa. On johdon tehtävä selkeyttää ja tarkentaa strategia koko työyhteisölle ymmärrettäväksi ja myös varmistaa strategian käytännön toteutus. Strategia luetaan työväliseksi, jonka avulla organisaation visio toteutuu ja tulevaisuus tehdään.

3.1 Strategian tarkoitus

Yrityksen strategian suunnittelu on viime vuosina ollut melkoisessa muutostilassa. Aikaisemmin strategia suunniteltiin yksityiskohtaisesti ja pitkälle aikavälille. Nykyisin strategiaa suunniteltaessa otetaan herkemmin huomioon ympäristön muutokset jo varhaisessa vaiheessa ja ollaan ns. muuntautumiskykyisiä, jos tarve näin vaatii. Tämä ei tarkoita sitä, että muutoksen tultua, aloitetaan aina alusta vaan edellyttää tuntumaa organisaation todellisiin arvoihin, kulttuuriin ja osaamiseen. Jotta strategia voisi olla toimiva, perustuu se tunnistettuihin arvoihin, joita yrityksessä on. Tämä auttaa työyhteisöä suuntaamaan työtään sekä tavoitteitaan olennaisiin asioihin. Strateginen ajattelu ja johtaminen ei ole vähentynyt muutosten keskellä. Nykypäivänä strategian tiedostaminen on jatkuvaa työtä, joka koskettaa yhä useampia työntekijöitä työyhteisössä. Strategia on mukana yrityksen jokaisessa arkipäivässä ja tämä myös edellyttää sen ymmärtämistä ja viestimistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 248 - 249.)

Organisaatiossa strategialla tarkoitetaan niitä toimia, jonka avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Viitala (2013, 48.) kuvailee strategiaa yrityksen johdonmukaiseksi toimintamalliksi, jossa vallitsee yrityksen pelisäännöt, päätökset ja menettelyt. Strategia sisältää yrityksen toiminta-ajatuksen (missio), vision ja päämäärän (kuvio 4). Toiminta-ajatus perustuu kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Strategian kiintopisteenä pidetään visiota, joka on yrityksen tulevaisuudenkuva. Visio on toisinsanoin suunnannäyttävä koko yrityksen toiminnalle ja se halutaan saavuttaa. Tavoitteet jotka ovat yleensä mitattavissa auttavat saavuttamaan visiota. Tavoitteet määritelläänkin yleensä koko toiminnan eri osa-alueille.

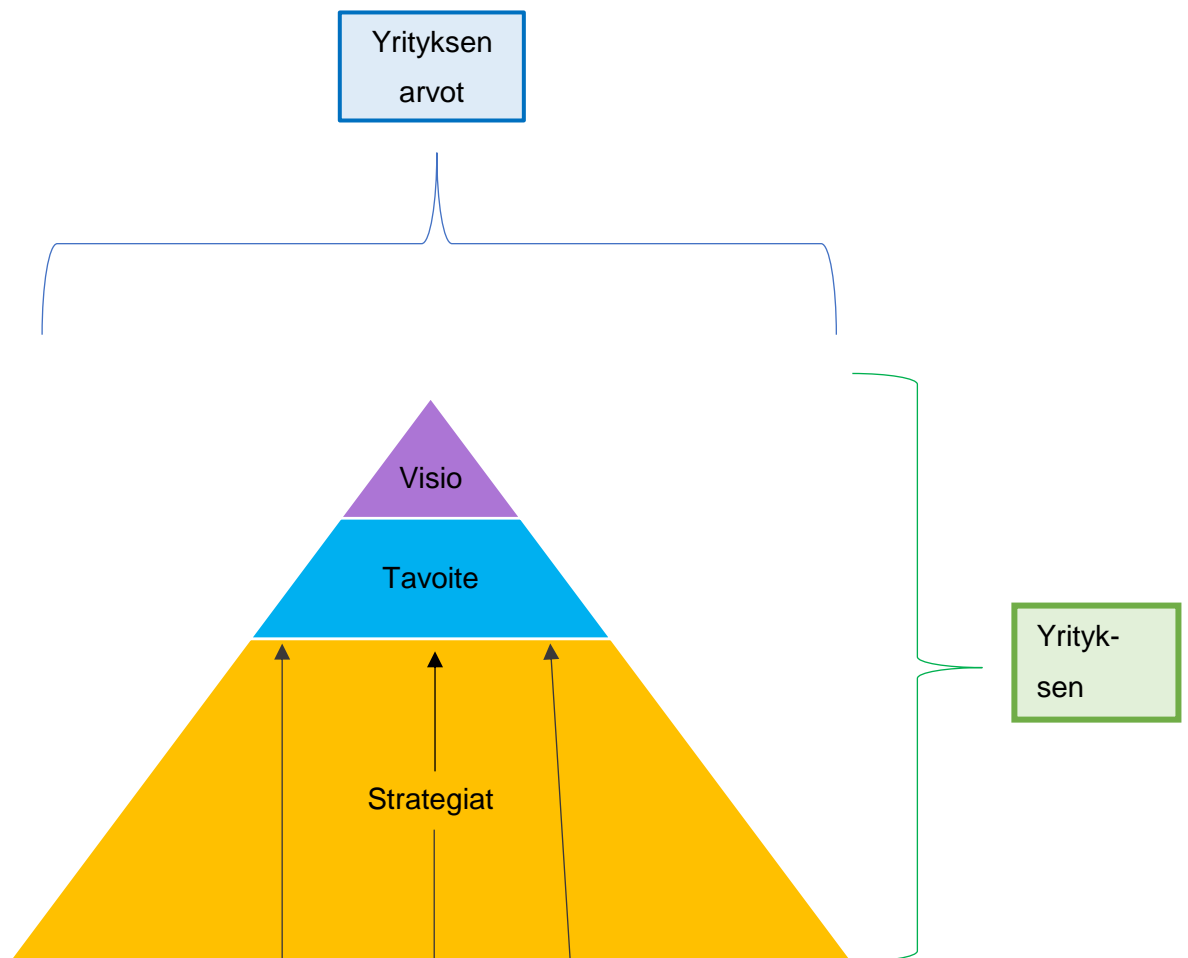
Valpola ym. (2010, 15.) mukaan strategia on ne valinnat, joilla päästään nykytilanteesta A tavoitetilaan B. Eli toisin sanoen, strategialla ohjataan toimintaa, jolla päästään haluttuun visionääriseen päämäärään. Strategiseen suunnitteluun ja näkyväksi kirjoittamiseen käytetään paljon työtunteja. Se, että strategia kirjoitetaan näkyväksi auttaa paitsi strategian

viestimisessä mutta myös päätöksen teossa. Hyvän ja toimivat strategian näkyväksi kirjoittaessa, tulisi Valpolan ym. (2010, 15.) mielestä miettiä seuraavia asioita;

- *Menneisyys*: reflektoidaan menneeseen aikaan, tuloksia ja kokemuksia
- *Nykytila*: mitkä ovat resurssit, businessympäristö ja tahtotila
- *Tulevaisuus*: mihin halutaan sitoutua, mitkä asiat ovat välttämättömiä ja mahdollisia, että päästään siihen tilaan, johon halutaan
- *Keinot*: millä keinoilla päästään sinne
- *Mittarit*: Mitä mittareita ja välitavoitteita käytetään, jotta tiedetään että ollaan saavuttu se, mitä halutaan saavuttaa.

Helsilän (2009, 53.) mielestä organisaation arvot kuvaavat organisaation etiikkaa, eli mikä on hyvää ja mikä paha. Arvoja pidetään merkityksellisenä ja hyvänä. Yrityksen arvot pidetään eräänlaisena yrityksen ”uskontona”. Tämä tarkoittaa sitä, että arvot osoittavat mihin asioihin yrityksessä uskotaan ja minkä mukaan halutaan toimia. Yrityksen perustehtävä välittyy myös arvojen kautta koko työyhteisölle. Kun arvoista puhutaan avoimesti koko työyhteisölle ja ne otetaan mukaan käytäntöön, niihin samalla myös sitoudutaan. Sisäistetyt arvot toimivat eräänlaisena motivaationa koko yrityksen toiminnassa. Uuden tilanteen tullessa eteen, voi työntekijät pohtia miten tämä sopii yrityksen arvoihin ja toimia sen mukaisesti.

Arvot vastaavat kysymykseen ”miksi teemme tätä työtä?” ja ne ovat aina olemassa joko näkyvinä tai näkymättöminä yrityksen toiminnassa. Arvojen ei tulisi olla pelkkää sanahelelinää yrityksen internetsivuilla, vaan niiden tulisi ohjata käytännön työtä. Yleensä yrityksen arvot päätetään johdossa, mutta tämä ei estä sitä, että esimies käy yhdessä tiiminsä kanssa läpi, miten arvot näkyvät yksikötasolla. (Tuomi & Sumkin 2009, 50 - 51.)



Kuvio 4. Yrityksen strategiaperusta (mukaillen Heide, Johansson & Simonsson 2005,119.)

3.2 Strategiaviestinnän haasteet

Usein strategioiden ongelma on se, että sitä ei viedä kunnolla käytäntöön. Hämäläinen & Maulan (2004, 144.) mukaan strategian toteuttaminen yleensä epäonnistuu kahdesta syystä: strateginen suunnitelma on vaan niin huono, että sitä ei voi toteuttaa tai strategian toteuttamisvaiheessa ei tehdä tarpeeksi, jotta se saadaan käytäntöön. Strategia, joka jää pelkiksi sanoiksi paperille eikä sitä laiteta käytäntöön, on aika arvoton.

Siitä huolimatta, että strategia saadaan toteutettua, niin usein kuitenkin viestintä jää unohtuksiin. Usein strategian toteuttamisessa ei edes viestintää mainita, vaan keskitytään muihin asioihin, kuten resurssien jakamiseen tai toimintaperiaatteiden luomiseen. Viestintää

kuitenkin tarvitaan myös, jotta pystytään luomaan yhteistä ymmärrystä strategiaa kohtaan. Jos ei käytetä resursseja strategiaviestintään, niin pahimmassa tapauksessa työyhteisö ei ymmärrä miksi toimitaan organisaatiossa tietyllä tapaa tai mikä on työyhteisön palkitsemisjärjestelmän tarkoitus. Tällöin työyhteisö ei voi täysipainoisesti toimia strategian mukaisesti. (Hämäläinen & Maula 2004, 145.)

Toinen kompastuskivi strategian toteuttamisessa voi olla vaikeaselkoinen ja monimutkainen strategia. Usein strategiaan on yritetty sisällyttää kaiken mahdollisen, jolloin strategian kokonaiskuvan hahmottaminen on lähes mahdotonta toteuttaa. Monet strategiat sisältävät usein ammattikieltä tai talouslukuja, jolloin henkilöstön voi olla vaikea ymmärtää strategiaa kunnolla. Siksi pitäisi strategia laatia mahdollisimman yksinkertaiseksi ja selkeäksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 146.)

Strategian viestinnässä voi myös esiintyä puutteellisuutta niin, että strategiaa viestitään hyvin niukkasanaisesti tai pahimmassa tapauksessa pelätään strategian joutuvan kilpailijoiden kynsiin, joten päätetään pitää strategia salassa. Puutteellisen strategianviestinnässä syy voi myös olla, että organisaatiossa ”oletetaan” työntekijöiden jo tuntevan strategian, jolloin ei katsota tarpeen siitä viestiä enempää. Myös yksisuuntainen viestintä tulisi välttää, koska virheet ja väärintulkinnan riski on suuri. (Hämäläinen & Maula 2004, 148 - 150.)

3.3 Strategian jalkauttaminen perehdytykseen

Suurin osa strategiasta toteutetaan ns. operatiivisella tasolla, eli organisaation arjessa. Koska tähän tarvitaan koko organisaatio, on tärkeää, että saadaan työyhteisön ihmiset mukaan strategian suunnitteluun sekä toteutukseen. Ainoastaan keskustelulla voidaan luoda ymmärrystä strategian käytännön tarkoituksesta sekä millä tavalla se koskee työntekijöitä. (Valpola ym. 2010, 15 - 16.)

Strategian jalkauttamisessa tärkein tehtävä on selkeyttää ja tarkentaa yrityksen tulvaisuuden tavoitteet sekä toimintamallit. Mitä ymmärrettävämpiä ja konkreettisempia ne ovat, sitä helpommin ja tehokkaammin työntekijät pystyvät toimimaan niiden mukaan. Yrityksen strategia toteutuu ainoastaan, jos yhteisön jäsenet toimivat strategian mukaisesti. Koska strategia luo pohjan koko organisaation toiminnalle, on äärimmäisen tärkeää, että strategia on edes pääpiireittäin kaikkien tiedossa. Jotta strategia voi toteutua työarjessa on puheen ja toiminnan oltava yhdenmukaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä tehdään niin kuin sanotaan ja pidetään strategian puheessa. Puheen merkitys strategian jalkautta-

misessa on merkittävä. Tämä vaikuttaa yrityksen toimintaa sekä auttaa strategian näkymään työarjessa. Työarjessa ollaan suurimman osaksi aikaa vuorovaikutustilanteissa, ideoidaan projekteja, istutaan palaverieissa, vastataan sähköposteihin ym. Mistä puhutaan ja miksi puhutaan luo merkityksen siitä, minkälaisessa organisaatiossa toimitaan. (Tuomi & Sumkin 2009, 14 - 16.; Viitala 2005, 77.)

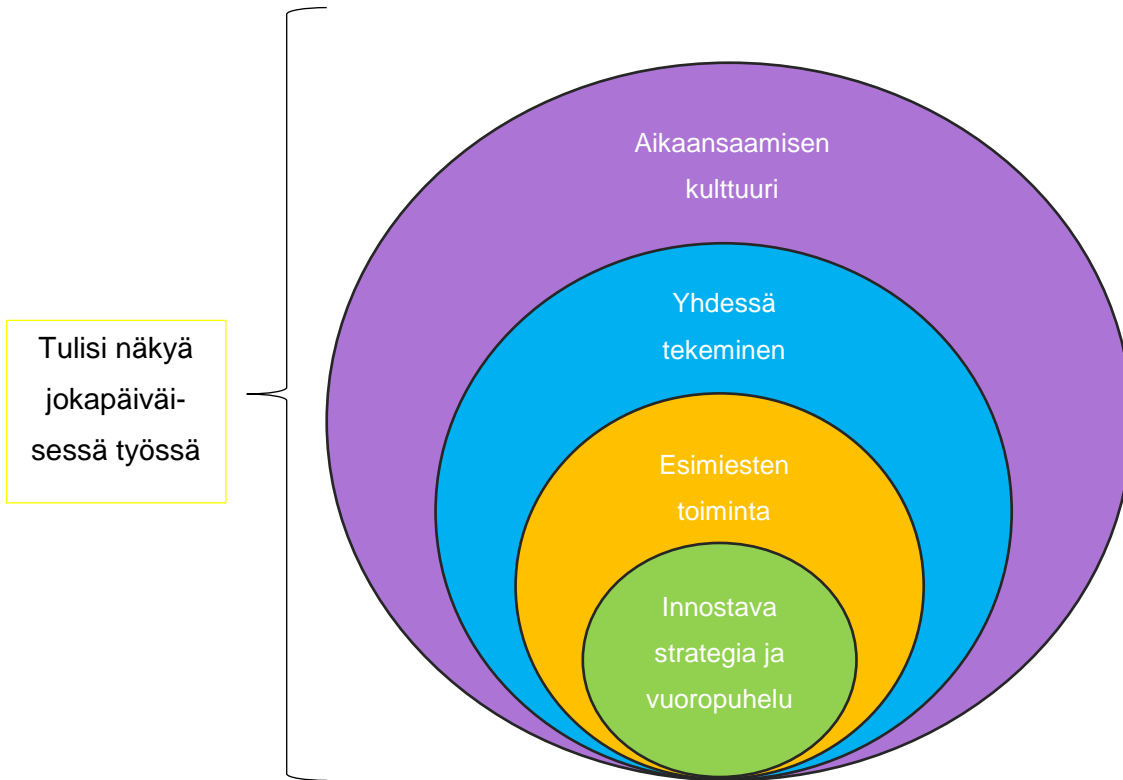
Yksisuuntainen viestintä ei riitä siihen, että strategia saadaan jalkautettua työarkeen. Sillä ei varmisteta sitä, että asioihin tartutaan innolla ja yhdensuuntaisesti. Viestintä pitää olla kaksisuuntaista, eli vuorovaikutteista, jotta on mahdollista jakaa tietoa ja samalla myös ilmaista tunteita. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin lisäävät myös ymmärrettävyyttä sekä halua toteuttaa tarvittavat asiat (Valpola ym. 2010, 16.)

Valpola ym. (2010, 51 - 56.) mukaan hyvän strategian tehtävä ei ole vaan innostaa työyhteisöä, vaan se tulee näkyä myös jokapäiväisessä työssä. Strategian toteuttamiseen (kuvio 5) tarvitaan neljä elementtiä, joiden avulla saadaan onnistunut strategia:

- Sekä strategia että vuoropuhelu on innostava
- Esimiehen toiminta
- Yhdessä tekeminen
- Aikaansaamisen kulttuuri

Strategia saadaan innostavaksi, kun se kerrotaan tarinana. Tämä tekee siitä henkilökohtaisen. Tarinan avulla työyhteisön jäsenet voivat yhdessä luoda oman näkemyksensä siitä, mihin suuntaan yritys on menossa ja minkälaisia haasteita voi tulla matkan varrella. Tällä tavalla saadaan vuoropuhelua työyhteisön jäsenten kesken ja jäsenet osallistumaan strategiaprosessiin. Esimiehellä on hyvin keskeinen rooli strategian toteuttamisessa, koska he johtavat työntekijöiden jokapäiväistä työtä. Tämä myös tarkoittaa sitä, että strategia joko toteutuu tai kaatuu esimiestoiminnan mukana. Johdon tulee taas tukea esimiehiä strategian toteuttamisessa. (Valpola 2010, 53 - 54.)

Työntekijät saadaan sitoutumaan parhaiten strategiaan, kun he osallistuvat itse strategiaprosessiin. Yleensä kun ihminen on itse mukana luomassa jotakin, seisoo hän tukevasti myös sen takana. Aikaansaamisen kulttuuri saadaan toteutetuksi, kun ihminen, strategia ja jokapäiväinen toiminta saadaan toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämä vaatii hallittua toimintaa organisaatiossa, eli työyhteisössä jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten suoritusta arvioidaan. (Valpola 2010, 56, 36)



Kuvio 5. Strategian toteuttamisen neljä elementtiä (mukaillen Valpola ym. 2010, 51.)

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyötä edelsi tarkka suunnitelma siitä, mitä halutaan tutkia ja millä menetelmällä tutkimus tehdään. Tutkimuksen toteutukseen vaikutti muun muassa aihe sekä tutkimusongelmat. Tämä kappale sisältää toimeksiantoyrityksen esittely sekä yrityksen perehdytyksen nykytilan kartoitus. Myös tutkimusmenetelmän valinta ja siihen vaikuttavat tekijät esitellään tässä kappaleessa.

4.1 Yrityksen esittely

Cubus kuuluu norjalaiseen suureen vaatekauppaketjuun jonka omistaa Varner-Gruppen. Varner-Gruppen on yksi pohjoismaiden suurimpia tekstiilialan yrityksiä ja yritys työllistää yli 11 000 työntekijää. Yritykseen kuuluu 1500 vaateliikettä kahdeksassa eri maassa jotka ovat pohjoismaiden lisäksi Puola, Saksa ja Itävalta.

Varner-Gruppeniin kuuluu 15 erilaisia vaateketjua joista seitsemän toimivat myös Suomessa. Vaateketjut ovat A - Z, Bik Bok, Carlings, Cubus, Days Like This, Dressmann, Dressmann XL, Urban, Vivikes, Volt, Wow, Solo, Levi's Store, Nike Store ja Denim & Supply. Kaikilla näillä yllä mainitsevilla ketjuilla on omat konseptinsa ja ne toimivat erillään muista vaateketjuista.

Varner-Gruppen on perheyritys ja se perustettiin vuonna 1962 Frank Varnerin johdosta. Vuonna 1995 perheen toinen ja kolmas sukupolvi otti ohjat käsiinsä ja nykyisin yritystä johtaa Petter, Marius ja Joakim Varner.

Cubus perustettiin Norjan Sandnäsissa vuonna 1979 ja Varner Gruppenin omistukseen Cubus ajautui 1980-luvun lopussa. Cubus konseptiin kuuluu naisten, miesten sekä lasten muotivaatteita edulliseen hintaan. Vuonna 2011 Cubus rantautui Suomeen ja ketju avasi ensimmäiset liikkeensä Myyrmannin ostoskeskukseen Vantaalle sekä Rasion Myllyyn. Suomeen rantautuessa Cubuksessa myytiin ainoastaan naistenvaatteita. Myymälän valikoimasta löytyy paitsi sesongeittain vaihtuvia muotivaatteita, mutta myös alusvaatteita, koruja sekä kosmetiikkaa. Myöhemmin myös Suomessa alettiin myymään lasten sekä vauvojen vaatteita, mutta nämä löytyvät edelleen ainoastaan tietyistä myymälöistä. Miesten vaatteita ei vielä löydy Suomen Cubus liikkeistä mutta muista pohjoismaiden Cubus liikkeistä kyllä.

Syksyllä 2016 lanseerattiin kanta-asiakasohjelma nimeltä Cubus Friends. Asiakasklubi toimii Cubus Friends-puhelinsovelluksen kautta ja ideana on kerätä ostoksista bonusta. Cubus tarjoaa klubiasiakkailleen rahan arvoisia bonusseteleitä, kun tietty määrä pisteitä on kertynyt. Myös muita erikoistarjouksia sekä kampanjoita on tarjolla klubiasiakkaille.

Yritykselle on tärkeää, että kaikki Cubuksella työskentelevillä on yhteinen näkemys siitä, millä tavalla töitä tehdään yrityksessä. Cubus on perheyritys, jonka toimintaa ohjaavat selkeä filosofia sekä *kuusi arvoa* (kuvio 6). Cubuksen tulevaisuuden menestys pohjautuu siihen, että jokainen työntekijä elää, toteuttaa sekä työskentelee yhteisten arvojen mukaisesti.

Ensimmäinen Cubuksen arvo on *Business Minded*. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas on se, joka tuo rahan yritykseen ja on yksi tuloksentekijöistä. Joten on tärkeää muistaa, että asiakas on aina keskipisteenä Cubuksella. Myynnin kasvu kertoo, että asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Kasvu luo paitsi turvaa mutta on myös edellytys tulevaisuuden onnistumiselle. Cubuksella luotetaan tuloksentekoon ja pyritään pitämään kulut pieninä. Tämän ansiosta tuotteiden hinnat pysyvät edullisina ja Cubus pystyy tarjoamaan asiakkaille parhaan hinta-laatu-suhteen. (The Cubus Way, 15.)

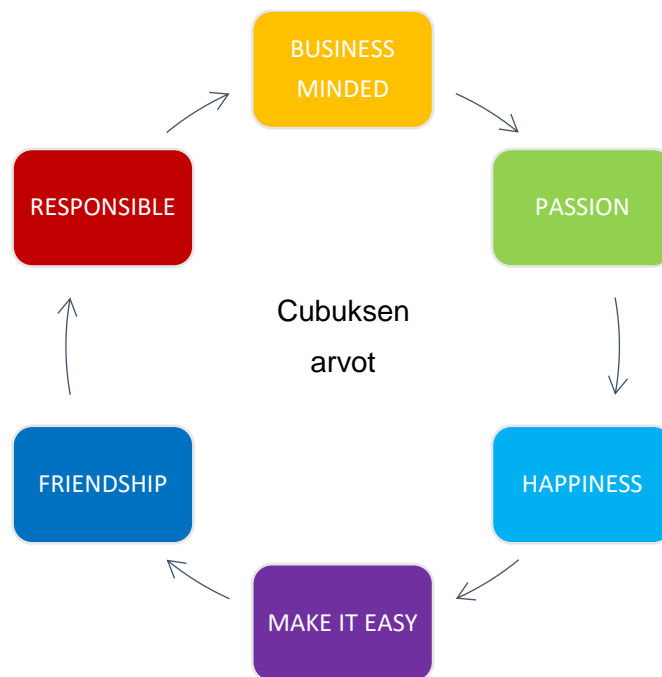
Toinen arvo on *Passion*. Cubuksella työntekijät ovat ylpeitä omasta työstään. Työntekijät huolehtivat myymälästä kuin se olisi heidän oma liike ja asiakkaista välitetään. Työntekijät ovat aikaansaavia, oma-aloitteisia ja toimeliaita. Cubuksella työntekijät saavat olla luovia ja heitä kannustetaan löytämään uusia, parempia toimintatapoja. (The Cubus Way, 19.)

Kolmas arvo on *Happiness*. Cubuksella uskotaan positiiviseen asenteeseen ja myönteiseen elämäkatsomukseen. Cubuksella nautitaan työnteosta ja töissä uskalletaan pitää hauskaa. Työyhteisössä pidetään yllä positiivista asennetta, juhlietaan onnistumisia sekä keuhataan työkavereita. Työyhteisön ilo luo tyytyväisiä asiakkaita, jotka ostavat enemmän ja sitoutuvat Cubukseen entistä voimakkaammin. (The Cubus Way, 21.)

Neljäs arvo on *Make It Easy*. Cubuksella panostetaan ostamisen helppouteen. Liikkeessä on selkeä järjestys, tuotteet on helppo löytää ja viestintä on helposti ymmärrettävää. Työntekijät ovat helposti lähestyttäviä asiakkaille ja kollegoille. Cubuksella panostetaan sekä visuaaliseen- että suulliseen viestintään. Työntekijät kertovat suullisesti muun muassa kampanjoista ja tuotteista. Tärkeintä on, että viestintä ei jää epäselväksi. (The Cubus Way, 23.)

Viides arvo on *Friendship*. Cubuksella uskotaan vahvasti tiimityöskentelyyn. Tulos tehdään yhdessä. Työyhteisössä kannustetaan sekä autetaan työntekijöitä kehittymään. Työyhteisössä ollaan tiimi ja siellä puhutaan ”me-muodossa”. (The Cubus Way, 25.)

Kuudes arvo on *Responsible*. Cubuksella sitoudutaan arvoihin. Organisaatiossa kannetaan vastuuta työntekijöistä, asiakkaista, yhteistyökumppaneista ja ympäristöstä. Työyhteisössä vallitsee korkea työmoraali, jossa kunnioitetaan ja noudetaan lakeja, säännöksiä ja eettisiä normeja.



Kuvio 6. Cubuksen kuusi arvoa (mukaillen The Cubus Way)

4.2 Perehdytyksen nykytila Cubuksessa

Cubukselta löytyy perehdytysohjelma, joka on hyvin käytännönläheinen. Perehdytystä tukevana on yrityksen intrassa sijaitseva perehdytysuunnitelma. Työsopimusta allekirjoitettaessa käydään aina yhdessä esimiehen kanssa läpi työohjeet sekä työntekijäinfo. Perehdytysohjelmaa tukee vahvasti koeaikakeskustelut, jolloin käydään läpi erillinen koeaika seurantalomake. Lomakkeen avulla työntekijä pystyy arvioimaan omaa osaamistaan.

Cubus on panostanut hyvin paljon sähköiseen perehdytysmateriaaliin. Siellä on käytössä e-learning eli verkkoperehdytys, jonka avulla uusi tulokas voi suorittaa kassa-tavaravirta-käytäntö- ja turvallisuuskoulutuksen. E-learningistä löytyy myös tuoteryhmäkohtaiset koulutukset, kuten esimerkiksi rintaliivikoulutus. Cubuksella on myös olemassa oma sovellus henkilökunnalle, jonka nimi on ”MyCubus”. Tätä kautta informoidaan työntekijöitä esimerkiksi alkavista kampanjoista sekä tuotteiden ominaisuuksista.

Kirjallista materiaalia on The Cubus Way-vihko, jossa tulee esille yrityksen ydin, eli yrityksen arvot. Vihkonen on tärkeä osa perehdytystä ja on ollut saatavilla koko Cubus Suomen kuusivuotisen historian ajan. Vihkonen annetaan kaikille uusille työntekijöille luettavaksi ja se löytyy myös jokaisen myymälän taukotilasta. The Cubus Way sanomaa käytetään myös paljon markkinoinnissa.

Perehdytysohjelmassa on ollut haasteita ja se on ollut aika ajoin melko hajautunut useampaan paikkaan. Tähän asiaan on reagoitu ja Cubus tulee siirtämään koulutusmateriaalin kokonaisuudessa Motimate Training ohjelman alle, joka tulee sijoittumaan jo olemassa olevaan ”MyCubus”-sovellukseen. Tässä asiassa ollaan haluttu elää Cubuksen arvon mukaisesti, joka on ”Make It Easy”.

Esimiehillä on vastuu uusien työntekijöiden perehdytyksestä sekä työntekijöiden jatkuvasta koulutuksesta. Heille löytyy oma koulutusmateriaali, joka käydään aina läpi uuden esimiehen kanssa. Samoin käydään läpi työntekijän perehdyttäminen, jossa korostetaan yksilöllisyyttä ja työntekijän kokemuspohjan merkitystä. Esimiehet saavat myös jatkuvasti koulutusta sekä sisäisesti että ulkopuolisten kouluttajien toimesta, joissa aiheet ovat muun muassa työturvallisuus, henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminta.

Cubuksen mielestä hyvässä perehdytyksessä otetaan huomioon yksilöllisyys sekä työntekijän kokemuspohjan. Hyvä perehdytys luo myös pohjan vuorovaikutukselle, jota työssä tarvitaan päivittäin sekä asiakkaiden että tiimiläisten kesken. Hyvän perehdytyksen mittareina käytetään muun muassa perehdytys suunnitelmaa, koeajan seurantalomaketta sekä runsaasti välitöntä palautetta. Cubuksessa pyritään huolelliseen perehdytykseen ja kannustetaan kehittämään ammattiosaamista vahvemmaksi. Työpaikalla on myös lupa pitää hauskaa ja tälle luodaankin pohja jo perehdytyksen aikana. Tavoite on, että jokainen työntekijä tietää tehtävänsä ja tietotaidot ovat ajan tasalla, jotta yritys pystyy takaamaan asiakkaille parhaimman ostokokemuksen. Paras palaute tulee asiakkailta, ja tavoite on saada asiakkailta kiitos hyvästä palvelusta. Nämä ovat asioita mitä pidetään mielessä, kun uutta työntekijää perehdytetään.

4.3 Tutkimuksen menetelmä ja aineisto

Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite määrittävät tutkimusmenetelmän valinnan. Tutkimustyyppi voi olla kvantitatiivinen (määrällinen) tai kvalitatiivinen (laadullinen). Kvantitatiivinen tutkimus, jota kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi, selvittää lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tähän tarvitaan kohtuullisen suuri otos, jotta tätä tutkimusmenetelmää pystytään hyödyntämään. Aineisto kerätään tutkimuslomaketta käyttäen, joissa on valmiiksi vastausvaihtoehdot, esimerkiksi lomakekysely. Tuloksia analysoidaan taulukoiden ja kuvioden avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta paremmin, eli selittämään kohteen käyttäytymistä ja tekemiä päätöksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajataan tutkimus pieneen määrään tapauksia, jotka ovat harkinnanvaraisesti valittu ja niitä analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2008, 16.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmää kvantitatiivista tutkimusotetta. Tämä soveltuu parhaiten työhön, jossa pyrkimyksenä on tehdä kysely suurehkolle joukolle ihmisiä. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin tekemällä kyselylomake Webropol-ohjelmaa apuna käyttäen. Perinpohjainen lomakkeen suunnittelu edelsi ennen kyselyn julkistamista. Jotta kyselylomakkeen pystyi laatimaan, piti tutustua kirjallisuuteen sekä syventyä tutkittavaan ongelmaan. Kyselyä laatiessa piti pohtia tarkasti sitä, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan ja millä kysymyksillä ne saadaan.

Webropol-ohjelmistoa apuna käyttäen luotiin kyselylomake, joka lähetettiin saateviestin kanssa Cubuksen markkinointikoordinaattorille. Cubuksen markkinointikoordinaattorin avulla kyselylomakkeen linkki saatiin ladattua Cubuksen työntekijöille suunnattuun puhelinsovellukseen MyCubukseen. Puhelinsovellus, joka on työntekijöiden jokapäiväinen työkalu, mahdollisti sen, että kyselyyn pystyi vastaamaan koska vaan ja missä paikassa tahansa. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti, jolloin varmistettiin se, että saadaan rehellisiä ja totuudenmukaisia vastauksia työntekijöiltä. Kyselylomake sisälsi kysymyksiä kolmesta aihealueesta, jotka olivat perehdytyksen nykytila, perehdytyksen tyytyväisyys ja strategian tuntemus. Näitä aihealueita pystyi peilaamaan tietoperustaan sekä saamaan vastauksen tutkimusongelmaan. Kyselylomakkeessa käytettiin enimmäkseen 5-portaista Likertin asteikkoa, josta vastaaja valitsi asteikolta parhaiten omaa mielipidettä vastaavan vaihtoehdon. Kyselylomakkeesta löytyi myös yksi pakolliseksi laitettu avoin kysymys, jolla pyrittiin saamaan kehitysideoita yrityksen perehdytykseen.

Kyselylomake oli suunnattu kaikille työntekijöille (pl. esimiehet) ja tavoite oli saada suuri määrä vastauksia. Kyselylinkki oli auki 19.10 - 2.11.2017, eli yhteensä kaksi viikkoa. Cubus liikkeitä on ympäri Suomea 48 kappaletta ja yhdessä myymälässä on keskimäärin 6,5 työntekijää, joka tekee yhteensä 312 työntekijää. Kolmesta muistutusviestistä huolimatta vastauksia tuli yhteensä 54 kappaletta, joten vastausprosentti oli reilu 17 %.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin sekä reliabiliteetin kautta ja yhdessä nämä muodostavat tutkimusmittarin kokonaisluotettavuuden. *Validiteetin* avulla tarkastellaan sitä, miten hyvin ollaan onnistuttu mittaamaan sitä mitä piti mitata. Haastattelu tai kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti laaditut kysymykset ja miten onnistuneita nämä kysymykset ovat, eli saadaanko niiden avulla vastaus tutkimusongelmaan. Jälkikäteen on vaikeaa tarkistella validiteettia ja joskus voi olla myös vaikeaa sanoa, onko siinä onnistuttu täysin. Tähän vaikuttaa esimerkiksi systemaattinen virhe. Systemaattinen virhe kyselytutkimuksessa voi olla esimerkiksi vastaajan valehtelevä tai asioiden vähättelevä kyselyssä. Tämä alentaa tutkimuksen luotettavuutta. *Reliabiliteetti* taas kuvaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittaamalla samaa useampaan kertaan ja jos tulos pysyy samana, on mittaus reliabeli. (Heikkilä 2008, 185 - 187.)

Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyrittiin vaikuttamaan tutkimuksen validiteettiin valitsemalla tarkoin kyselylomakkeen kysymykset. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan vastauksen tutkittavaan ongelmaan. Kysymykset käytiin tarkasti läpi sekä toimeksiantajan että ohjaajan kanssa, ennen kun kysely julkaistiin.

Opinnäytetyön kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti on heikko. Tämä johtuu siitä, että vastausprosentti oli niin alhainen (17 %). Tulosten tarkkuus riippuu hyvin pitkälle otoksenkoosta. Jos otos on pieni, niin silloin myös saadaan enemmän sattumanvaraisia tuloksia. (Heikkilä 2008, 187.)

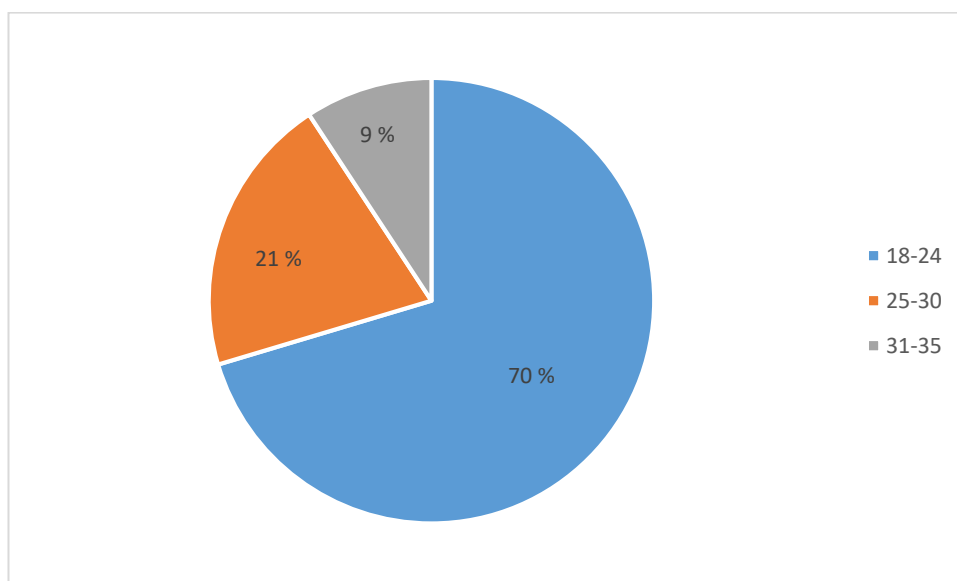
5 Tutkimuksen tulokset

Seuraavassa kappaleessa esitetään kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset. Tutkimustuloksia esitellään taulukoiden avulla jotka ovat tehty Exceliä apuna käyttäen. Tutkimuksen tulokset on jaettu eri osa-alueisiin jotka ovat taustatiedot, perehdytyksen nykytila, tyytyväisyys perehdytykseen sekä strategian tuntemus. Viimeisenä on vielä avoin kysymys, jossa vastaajilta pyydettiin kehitysehdotuksia perehdytykselle.

5.1 Taustatiedot

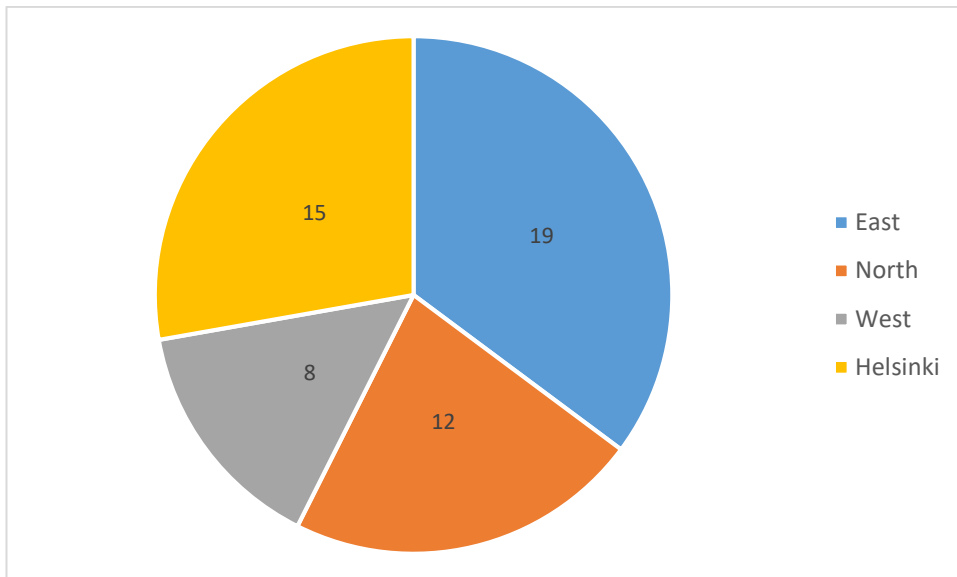
Kyselyyn oli mahdollista vastata yrityksen omassa puhelinsovelluksessa, joka on tulisi olla jokaisella työntekijällä käytössä. Tämä mahdollisti sen, että kyselyyn pystyi vastaamaan missä tahansa, eikä vastaamiseen tarvittu esimerkiksi työpaikan sähköpostia. Vastauksia kyselyyn tuli 54 kappaletta ja vastausprosentti oli reilu 17%.

Kaikki kyselyyn vastanneista olivat naisia ja keski-ikä oli reilu 23 vuotta. Kuten kuviossa 7 näkyy, niin 70 % vastanneista ovat iältään 18–24-vuotiaita. Tähän vaikuttaa varmasti paitsi ala mutta myös se, että monet ovat opiskelijoita. 25-30-vuotiaita vastaajia oli reilu 20 % ja yli 31 vuotiaita oli ainoastaan 9 %.



Kuvio 7. Vastaajien ikäjakauma (n= 54)

Suomessa myymälät ovat jakautuneet neljään alueeseen, jotka ovat East, North, West ja Helsinki (kuvio 8). Eniten vastaajia löytyi East-alueelta, jossa vastauksia tuli yhteensä 19 kappaletta. Helsingin alueella vastauksia tuli 15 kappaletta, North-alueella 12 kappaletta ja vähiten vastauksia tuli West-alueelta, joissa vastauksia tuli ainoastaan 8 kappaletta.

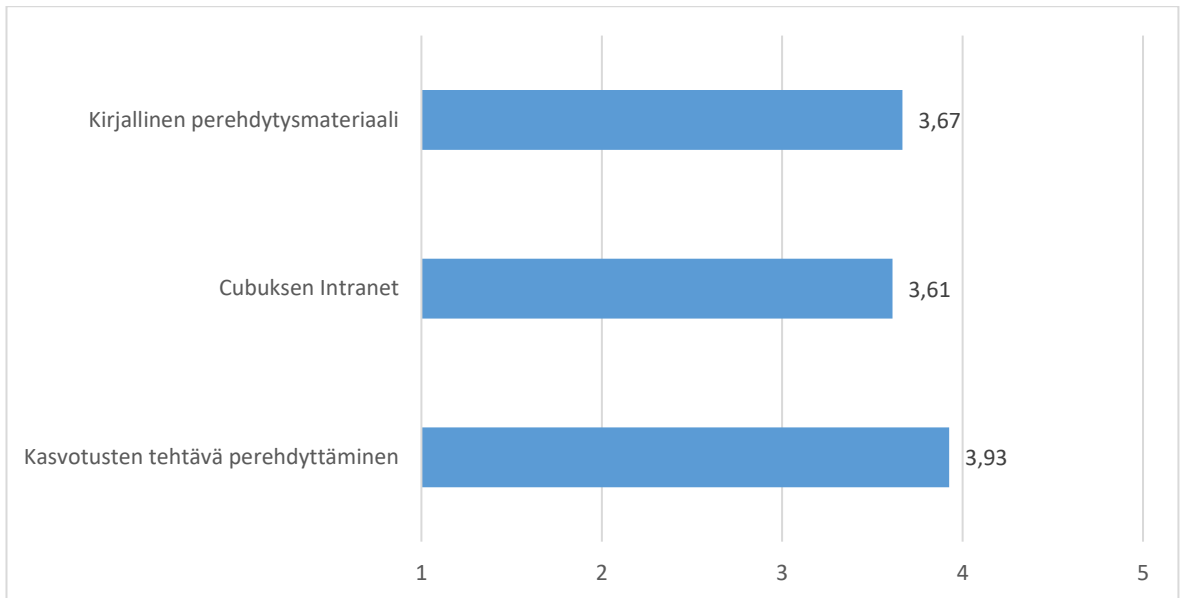


Kuvio 8. Vastaajien aluejakauma (n= 54)

5.2 Perehdytyksen nykytila

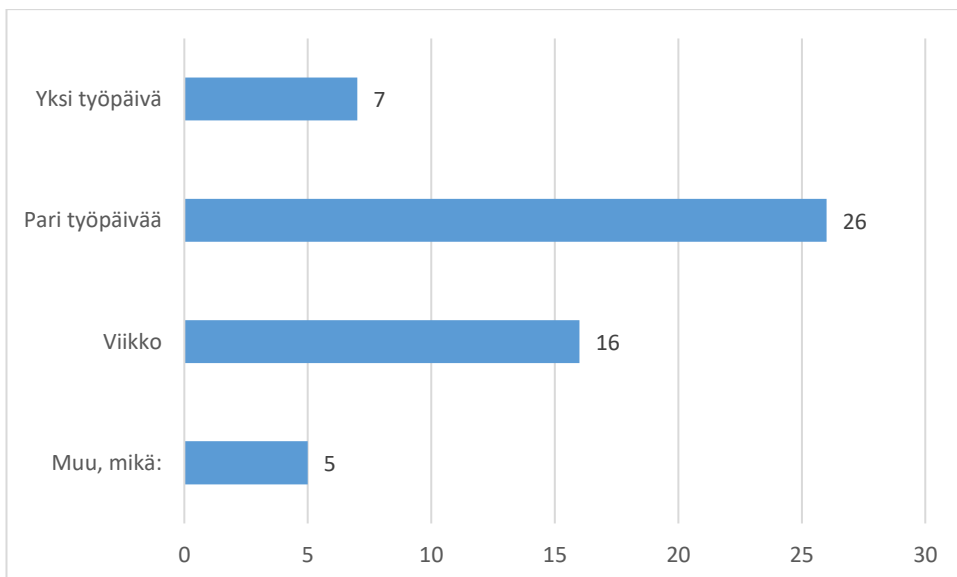
Taustatietojen jälkeen syvennyttiin perehdytyksen nykytilaan mittaaviin väittämiin. Väittämät liittyivät muun muassa perehdytysmateriaaliin, perehdytyksen keston sekä itse perehdytykseen. Väittämissä pyydettiin vastaajaa valitsemaan itselleen sopivan vastausvaihtoehdon 5-portaisesta Likertin asteikosta (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Kuten kuviossa 9 nähdään, niin vastaajien mielestä kaikki kolme perehdytysmateriaalia ovat keskiarvoltaan hyviä. Ainoastaan kasvatusten tehtävä perehdyttämisen keskiarvo oli hitusen korkeampi (keskiarvo 3,93), kun kirjallinen ja intranetissa oleva perehdytysmateriaali.



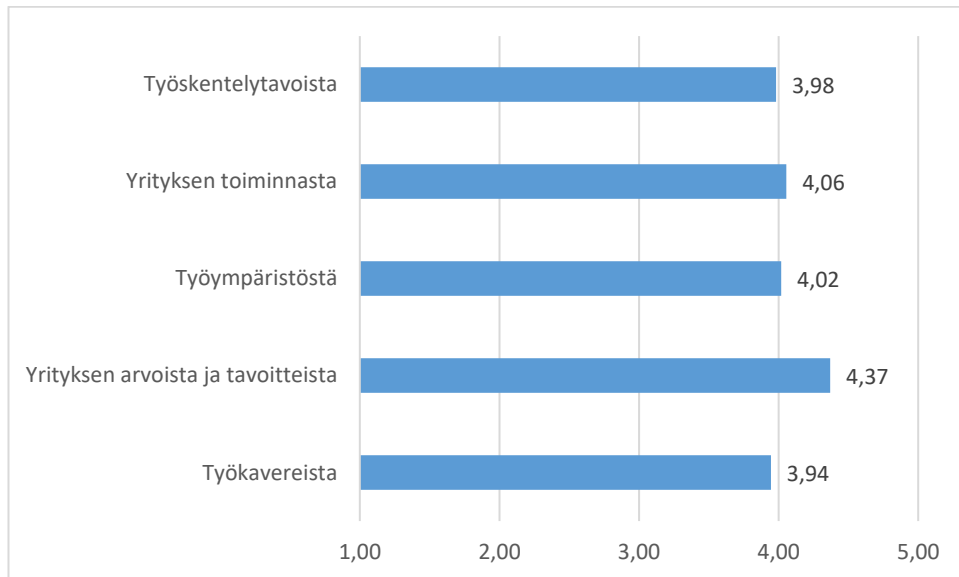
Kuvio 9. Seuraavat perehdytysmateriaalit ovat kattavat ja riittävät (n=54)

Perehdytykseen käytetty aika vaihteli yhdestä työpäivästä viikkoon. Kuviossa 10 näkyy, että useimmilla perehdytys on kestänyt pari työpäivää (vastauksia 26 kpl). 16 vastaajista perehdytys kesti viikon ja 7 vastaajista perehdytys kesti ainoastaan yhden työpäivän. Vastauksessa oli myös mahdollisuus vastata jotakin muuta, ja 5 vastaajista valitsivat tämän vaihtoehdon. Kaksi vastaajista kirjoitti ”muu, mikä:” kohtaan, että perehdytys kesti ainoastaan kaksi tuntia ensimmäisen työpäivän aikana. Kolme muuta vastaajaa kertoi, että olivat olleet työharjoittelussa liikkeessä aikaisemmin, jolloin perehdytystä ei enää tarvittu.



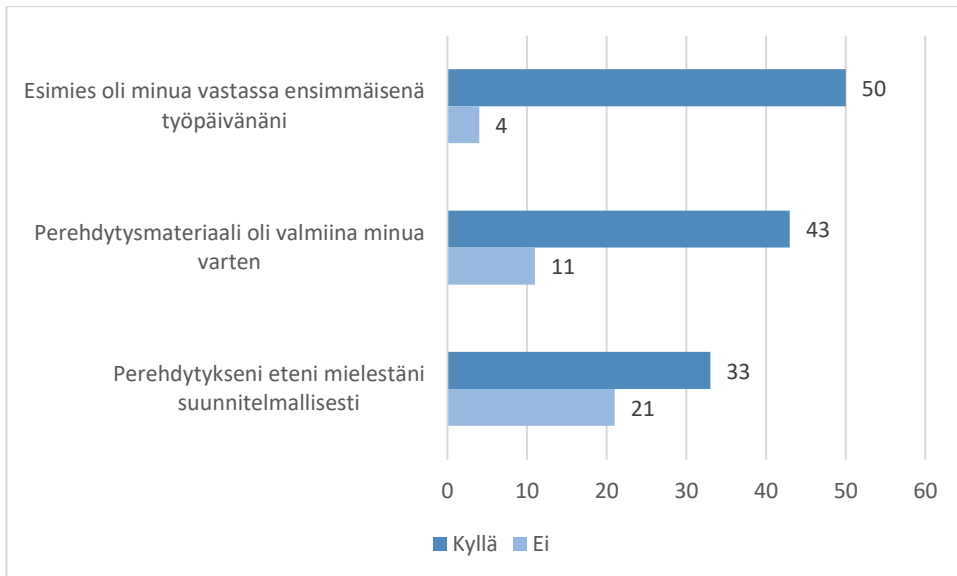
Kuvio 10. Perehdytykseen käytettiin aikaa (n= 54)

Perehdytyksessä oltiin keskimäärin hyvin tyytyväisiä saatuun tietoon. Kuviossa 11 on eriteltynä, miten vastaajat kokivat saaneensa tietoa perehdytyksessä eri osa-alueista. Keskimäärin eri osa-alueet olivat hyvin tasaisia, kuten kuviossa voi nähdä. Ainoastaan yrityksen arvot ja tavoitteet olivat selvästi keskimäärin korkeammalla kuin muut osa-alueet (keskiarvo 4,37). Perehdytyksestä saatiin vähiten tietoa työkaverista (keskiarvo 3,94).



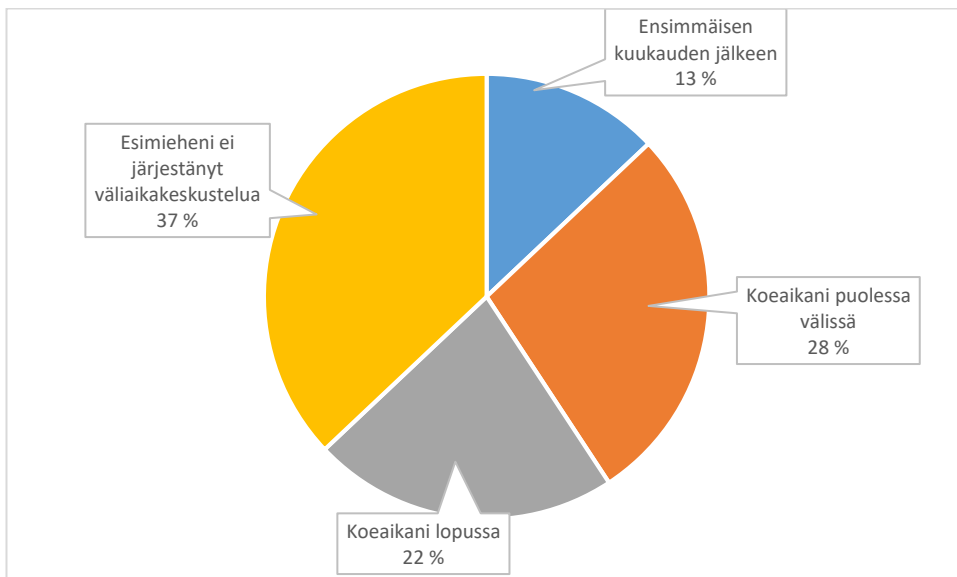
Kuvio 11. Sain perehdytyksessä tarpeeksi tietoa seuraavista osa-alueista (n=54)

Perehdytyksen nykytilaa tutkiessa, kävi ilmi, että suurin osa esimiehistä on ollut uutta työntekijää vastassa ensimmäisenä työpäivänä, ainoastaan neljän kohdalla näin ei ole tapahtunut. Kuvio 12 osoittaa, että 43 vastaajan kohdalla uuden työntekijän perehdytykseen oltiin valmistauduttu etukäteen, eli perehdytysmateriaali oli uutta työntekijää varten valmiina ja 11 vastaajan kohdalla perehdytysmateriaali ei ollut valmiina. 33 vastaajan mielestä perehdytys eteni heidän kohdallaan suunnitelmallisesti, mutta kuitenkin 21 vastaajan mielestä perehdytys ei edennyt suunnitelmallisesti.



Kuvio 12. Perehdytykseen liittyvät väittämät (n= 54)

Perehdytykseen kuuluva väliaikakeskustelu ei toteutunut ollenkaan 37 % vastaajien kohdalla, kuten kuviossa 13 näkyy. 28 % vastaajista kertoi väliaikakeskustelun tapahtuneen koeajan puoleksavälissä ja 22 % vastaajista kertoi sen tapahtuneen koeajan lopussa. 13 % vastaajista kävi väliaikakeskustelun esimiehensä kanssa koeajan ensimmäisen kuukauden aikana.

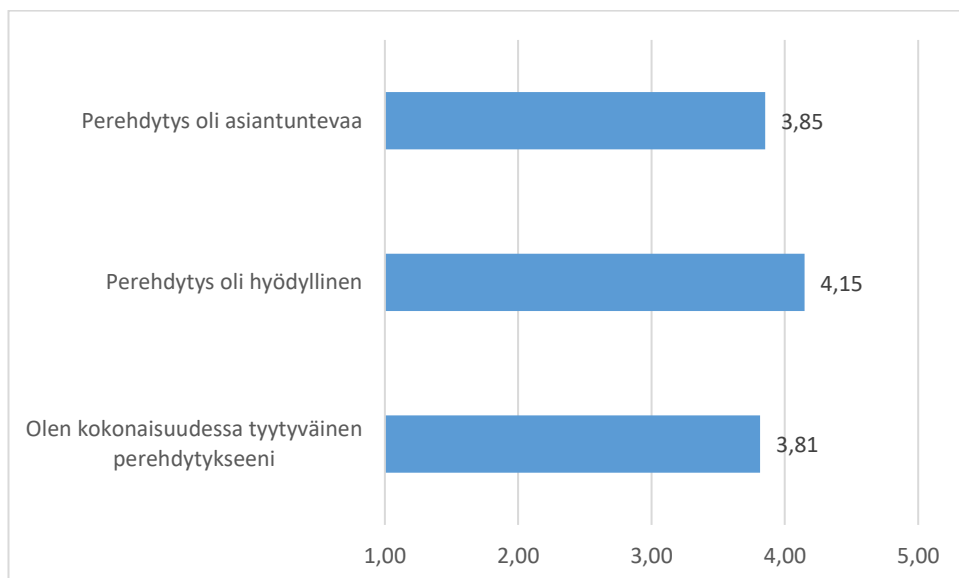


Kuvio 13. Perehdytykseeni kuului välikeskustelu, jonka esimieheni järjesti minulle (n= 54)

5.3 Tyytyväisyys perehdytykseen

Tyytyväisyys perehdytykseen tutkittiin kolmella kysymyksellä, joissa vastaaja sai valita 5-portaisesta Likertin asteikolta omaa mielipidettään lähimpänä olevaa vaihtoehtoa (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Väittämät jotka liittyivät perehdytyksen tyytyväisyyteen näkyvät kuviossa 14. Perehdytys koettiin keskiarvoa katsoen olevan enemmän hyödyllinen kuin asiantuntevaa, kuitenkin hyvin pienellä erolla. Kaiken kaikkiaan oltiin kokonaisuudessa tyytyväisiä perehdytykseen ja keskiarvo oli tässä väittämässä 3,84. Kyselylomakkeessa pyydettiin myös antamaan kouluarvosanan (arvosana 4-10) perehdytykselle ja keskiarvo vastaajien kesken oli 8.



Kuvio 14. Perehdytyksen tyytyväisyyttä mittaavat väittämät (n= 54)

5.4 Strategian tuntemus

Työntekijöiden strategian tuntemusta tutkittiin yhteensä neljällä kysymyksellä. Tässä hahutettiin tutkia, miten hyvin perehdytyksessä käytiin strategiaan liittyviä asioita läpi, miten hyvin työntekijät ymmärtävät nämä asiat ja osaavatko he soveltaa niitä käytännötyöhön. Väittämässä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Ensimmäisessä strategiaan liittyvässä väittämässä (kuvio 15) tutkittiin, mitkä arvot käytiin perehdytyksessä kattavasti läpi. Suuria eroja ei keskimäärin ollut arvojen välillä, vaan kes-

kiarvoja katsellessa kaikki arvot on käyty kattavasti läpin perehdytyksen yhteydessä. Parhaimman keskiarvon sai arvo, joka liittyy ”asiakas on aina keskipisteenä” (keskiarvo 4,61) ja huonoimman keskiarvon sai arvo, joka liittyy ”haluamme parasta toisillemme” (keskiarvo 4,15).



Kuvio 15. Seuraavat arvot käytiin kattavasti läpi perehdytyksessä (n= 54)

Seuraava väittämä liittyi arvojen ymmärtävyyteen, eli ymmärtävätkö työntekijät yrityksen arvot (kuvio 16). Tässä tulokset olivat taas hyvin tasaiset jokaisen arvon kohdalla. Tämä osoittaa sitä, että työntekijät ymmärtävät arvot hyvin. Keskimäärin ymmärrettiin arvo ”meidän ilomme luo tyytyväisiä asiakkaita” keskiarvolla 4,91 ja vähiten ymmärrettiin arvo ”Haluamme parasta toisillemme” keskiarvolla 4,69. Kaikki arvot kuitenkin ymmärrettiin keskimäärin todella hyvin.



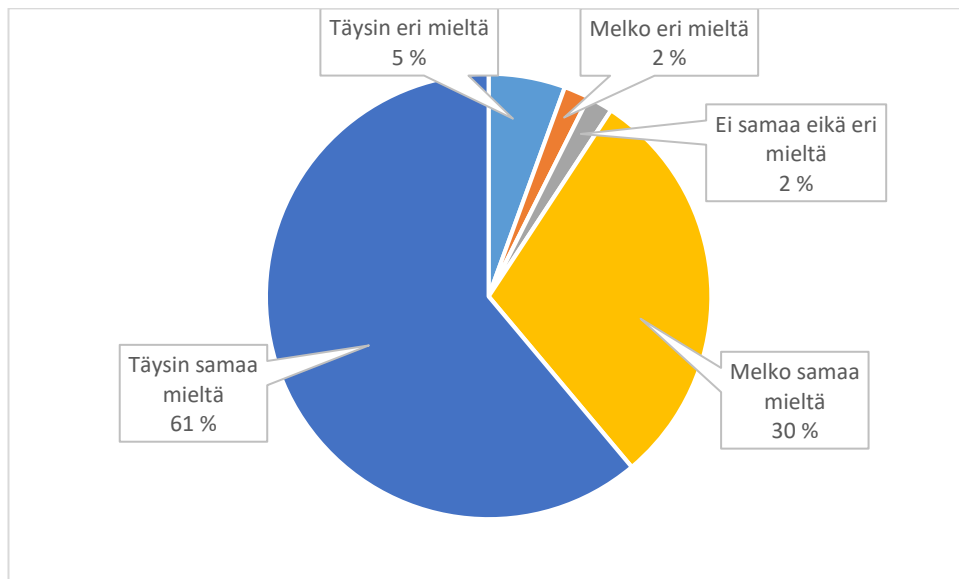
Kuvio 16. Ymmärrän seuraavat arvot hyvin (n= 54)

Kolmas strategiaan liittyvä väittämä liittyi arvojen soveltamiseen työhön. Tässä tutkittiin sitä, että tietääkö työntekijät, miten soveltavat oppimat arvot työarkeen. Kuten kuviossa 17 näkyy, niin keskimäärin työntekijät osaavat soveltaa arvoja todella hyvin omaan työhön. Keskimäärin parhaiten työntekijät osaavat soveltaa arvoa ”asiakas on aina keskipisteenä” (keskiarvo 4,96) ja kuvion mukaan huonoiten arvoa ”olemme ylpeitä työstämme” (keskiarvo 4,67). Mikään arvo ei kuitenkaan saanut huonoa tulosta, vaan tulokset olivat kaikkien arvojen kohdalla todella hyvät.



Kuvio 17. Tiedän miten sovellan seuraavia arvoja työssäni (n= 54)

Viimeisessä väittämässä haluttiin tietää, kokevatko työntekijät yrityksen arvot ja tavoitteet tärkeäksi. Kuten kuviossa 18 näkyy, niin 61 % vastanneista olivat täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa ja 30 % melko samaa mieltä väittämän kanssa. Ainoastaa 5 % vastaajista olivat täysin eri mieltä ja eivät kokeneet arvojen ja tavoitteiden olevan tärkeitä.



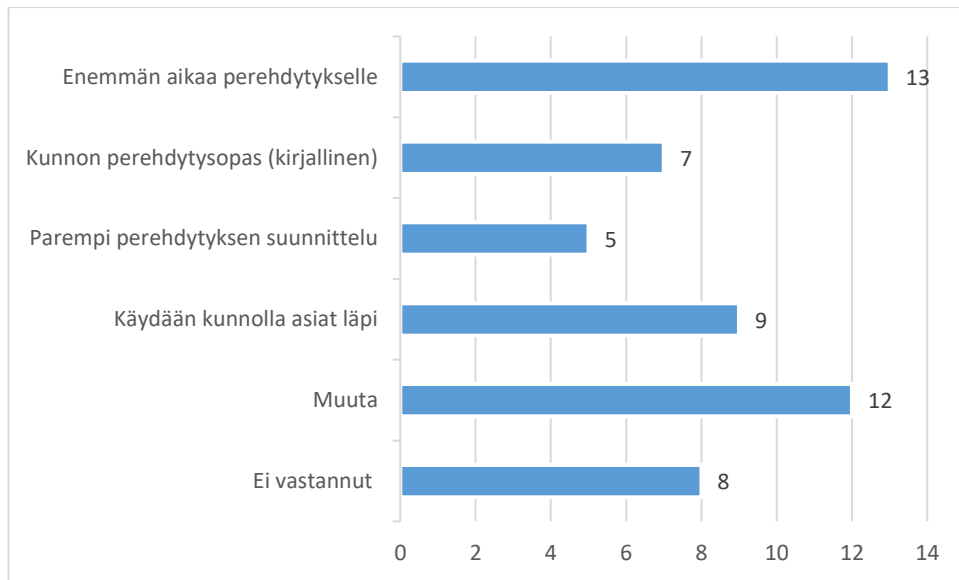
Kuvio 18. Yrityksen arvot ja tavoitteet ovat minulle tärkeitä (n= 54)

5.5 Miten perehdytystä tulisi kehittää

Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, jossa pyydettiin vastaajan omaa mielipidettä perehdytyksen kehittämiseksi. Tämä kysymys asetettiin pakolliseksi, koska oli tärkeää saada tähän vastaus kaikilta osallistujilta. Kahdeksalta ei kuitenkaan saatu vastausta, vaan ohittivat kysymyksen kirjoittamalla "ei osaa sanoa".

Vastaajien mielipiteet perehdytyksen kehittämiseksi olivat yllättävän samanlaisista asioista. Vastauksista oli helppo laatia taulukko (kuvio 19.) jossa näkyy pääasiat, joihin toivottiin kehitystä. Eniten kehittämisen varaa olisi vastaajien mielestä perehdytyksen ajanhallinnan kanssa (13 vastaajaa). Vastaajien mielestä perehdytyksen ei käytetty riittävästi aikaa, jolloin asioiden sisäistäminen ja oppiminen kärsivät siinä sivussa. Seitsemän vastaajista toivoi kunnan kirjallista perehdytysmateriaalia, joka ei olisi intranetissa. Tämä kirjallinen perehdytysmateriaali, tai step-by-step ohjekirjanen olisi vastaajien mielestä hyvä apuväline muistamisessa. Viisi vastaajaa toivoi enemmän suunnitelmallisuutta perehdytykseen ja toivoi, että sitä kehitettäisiin. Tässä samalla mainittiin paitsi suunnitelmallisuutta, niin myös johdonmukaisuutta perehdytyksessä. Yhdeksän vastaajaa toivoi, että perehdytyksessä käydään kunnolla kaikki asiat läpi, eikä luotettaisi pelkkään intranetin materiaaliin.

12 vastaajaa antoi muuta yksittäistä palautetta. Monet näistä olivat kokonaisuudessa tyytyväisiä omaan perehdytykseen.



Kuvio 19. Mitä tulisi kehittää perehdytyksessä (n=54)

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan perehdytysviestinnän nykytilaa nuorten osa-aikaisten vaatemyyjien näkökulmasta sekä miten myyjät tuntevat yrityksen strategian. Tarkoitus oli tutkimusten tulosten perusteella löytää vastaus tutkimusongelmiin sekä löytämään kehitysideoita toimeksiantajalle, jonka avulla he voivat parantaa yrityksen perehdytysviestintää.

6.1 Yhteenveto

Kun analysoitiin kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia *perehdytysviestinnän nykytilasta*, huomattiin, että nuoret osa-aikaiset vaatemyyjät ovat pääasiallisesti tyytyväisiä nykyiseen perehdytysviestintään. Yllättävää perehdytyksen nykytilassa oli se, että perehdytyksen kesto oli hyvin lyhyt. Yli puolelle vastaajista perehdytys on kestänyt ainoastaan 1-2 työpäivää. Tämän näkyy myös avoimessa kysymyksessä, jossa seitsemän vastaajaa toivoi enemmän aikaa perehdytykselle ja 12 vastaajaa toivoi, että perehdytyksessä käytäisiin kunnolla kaikki asiat läpi. Noin lyhyessä perehdytysajassa sitä ei voi tehdä. Valviston (2005) mukaan, perehdytys vaatii paljon toistoa, eikä siten voida olettaa, että asiat jäisi heti mieleen uudelle työntekijälle. Siksi myös perehdytykseen tulisi varata tarpeeksi aikaa. Myös Österbergin (2014, 116 - 117.) mukaan nuorta työntekijää perehdyttäessä pitää varata enemmän aikaa, koska yleensä nuorille työntekijöille pitää kertoa enemmän tietoa perusasioista lähtien.

Kun tutkimustuloksia peilaa tietoperustaan ja tässä tapauksessa Valviston (2005, 51.) perehdytyskaareen, voi huomata, että perehdytysviestinnän nykytilassa on paljon Valviston perehdytyskaaren mukaisia piirteitä. Valvisto pitää ensisijaisen tärkeänä, että esimies on uutta työntekijää vastassa ja tässä on toimeksiantaja tulosten perusteella onnistunut hyvin. Myös tärkeät asiat jotka liittyvät yrityksen identiteettiin kuten strategia, visio ja arvot ovat tulosten mukaan hyvin työntekijöiden hallussa.

Valviston perehdytyskaaren mukaan yrityksen tulisi laatia perehdytysohjelma ja toimeksiantajan mukaan sellainen on olemassa yrityksessä. Toimeksiantaja on kuitenkin siirtänyt hyvin ison osan perehdytyksestään Intranetin puolelle tai muuhun sähköiseen muotoon. Avointen kysymysten mukaan monet työntekijät kuitenkin toivoivat kunnon selkeää ja johdonmukaista kirjallista perehdytysmateriaalia, jossa on hyvät step by step-ohjeet, kuinka toimitaan eri työtilanteissa. Åbergin (2006, 108.) mukaan tulisi miettiä tarkkaan, mitä viestinnän kanavia käyttää perehdytyksessä. Suullinen viestintä on se kaikkein tehokkain, jo-

ten sitä tulisi käyttää tärkeiden asioiden läpikäymiseen ja jättää sähköinen viestintä rutiininomaisille asioille. Hyvä yhdistelmä on käyttää sekä suullista - että sähköistä viestintää perehdytyksessä. Jos toimeksiantoyritys luottaa liikaa Intranetin perehdytysmateriaaliin voi vaarana Kjelin & Kuusiston (2003, 206 - 207.) mukaan olla se, että perehdys jää pelkäksi kehotukseksi tutustua organisaation Intranetin sisältöön, eikä uusi työntekijä saa loppujen lopuksi kattavaa perehdytystä. Toimeksiantaja tulisi ottaa tämä asia huomioon.

Valvisto pitää välttämättömänä, että esimies pitää uudelle työntekijälle perehdytysvaiheen loppukeskustelun. Toimeksiantajan perehdytys suunnitelmaan kuuluu koeaikakeskustelu, mutta 37 % vastaajien kohdalla se ei ole toteutunut. Tämä olisi kuitenkin Valviston mukaan tärkeää, jotta yritys voi kehittää omaa perehdytystä uuden työntekijän palautteen mukaan.

Toinen tutkimuksen alaongelma käsitteli *tyytyväisyyttä perehdytykseen* ja sitä, ovatko nuoret työntekijät tyytyväisiä siihen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa neljä kysymystä mitasivat tätä ja vastausten perusteella voi todeta, että nuoret työntekijät ovat kyllä kokonaisuudessaan tyytyväisiä perehdytysviestintään. Kouluarvosanan (arvosana 4 - 10) keskiarvo oli perehdytykselle 8, joten siitä voi päätellä, että työntekijät ovat tyytyväisiä siihen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen neljä viimeistä kysymystä koskivat alaongelmaa, joka liittyi työntekijöiden *strategian ymmärtämiseen* ja osaavatko hyödyntää sitä työssään. Kyselyn perusteella voi sanoa, että nuoret osa-aikaiset myyjät ymmärtävät sekä osaavat hyödyntää yrityksen strategiaa työssään. Tämä myös osoittaa sen, että toimeksiantaja on selkeyttänyt strategian ja tehnyt strategian koko työyhteisölle ymmärrettäväksi sekä varmistanut, että strategian toteutuu käytännössä. Kun tätä asiaa peilaa teoriaperustaan voidaan todeta, että juuri näin muun muassa Tuomi & Sumkin (2009, 9 - 10.) mukaan pitäisikin yrityksessä toimia, jotta saadaan organisaatio menestyväksi. Toimeksiantajan arvot ovat hyvin käytännönläheisiä, joten sekin auttaa varmasti paljon siihen, että niitä on helppo hyödyntää arkityössä. Kuten Hämäläinen & Maula (2004, 16.) toteaa, niin monimutkainen vaikeaselkoinen strategia on yksi strategian toteuttamisen kompastuskivi. Näin ei kuitenkaan toimeksiantajalla ole käynyt, vaan yrityksessä on onnistuttu tekemään strategian helpoksi ja käytännönläheiseksi.

6.2 Kehittämisehdotukset

Kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan toimeksiantajan perehdytysviestintä on hyvä ja toimiva. Työntekijät myös näyttävät ymmärtävän tutkimuksen mukaan yrityksen strategian

sekä osaavat hyödyntää sitä työssään. Kuitenkin tähän tulokseen ei voi liikaa luottaa, koska vastausprosentti oli niin alhainen (17 %).

Toimeksiantajalla on panostanut suuresti sähköiseen perehdytysmateriaaliin ja nyt on suunnitteilla myös siirtää koko perehdytys sähköiseen muotoon. Sähköinen muoto tulee olemaan työntekijöille suunnattu puhelinosovellus MyCubus. Sähköinen perehdyttämismateriaali on hyvä työväline perehdyttämiseen, mutta mielestäni toimeksiantajan tulisi miettiä tarkkaan, kannattaako koko perehdytys siirtää sähköiseen muotoon. Onkohan toimeksiantaja tietoinen siitä, että Intranet tai sähköinen muoto ei ehkä työntekijöiden mielestä ole se toimivin perehdytysviestinnän keino. Siksi kehitysehdotuksena olisi ehdottomasti se, että toimeksiantaja tekisi myös työntekijöilleen kirjalliset työhöjeet perehdytyksen tueksi.

Koska toimeksiantajan perehdytysohjelma on hyvin käytännönläheinen, siksi uskon, että toimeksiantaja voisi hyötyä mentoroinnista. Mentorointi on suhteellisen uudenlainen tapa perehdyttää uusi työntekijä. Lepak & Gowan (2010, 236.) mukaan mentoroinnissa on kyse siitä, että kokeneempi työntekijä opettaa uutta työntekijää, miten organisaatio toimii ja auttaa työntekijää pääsemään työurallaan alkuun. Helsilän (2009, 82 – 83.) mukaan mentorointi on hyvä tapa siirtää kokeneemman henkilön tieto ja osaaminen uudelle henkilölle intiimin yhteistyön avulla. Mentorointi toimii vähän niin kuin mestari-oppipoika-tyyppisesti, jolloin uusi työntekijä oppii yhdessä mentorinsa kanssa työn sisällön. Uskon, että vaateliiikkeessä tämä voisi toimia erittäin hyvin. Itse olen työskennellyt reilu kymmenen vuotta vaateliiikkeessä, ja uskon vankasti siihen, että kokeneemmalta työntekijältä saa todella hyviä käytännön vinkkejä varsinkin myymisen suhteen. Kvantitatiivisen kyselyn avoimessa kysymyksessä kysyttiin kehitysehdotuksia nykyiselle perehdytykselle ja monet toivoivat enemmän aikaa perehdytykselle sekä sitä, että asiat käytäisiin kunnolla läpi. Uskon, että tästä mentoroinnista voisi olla apua juuri näihin asioihin. Mentoroinnin avulla voitaisiin paneutua paremmin oppimiseen sekä samalla oppimiseen käytettäisiin enemmän aikaa.

Jatkotutkimusaiheena tälle opinnäytetyölle voisi olla perehdytysoppaan tekeminen. Vaikka toimeksiantaja on siirtämässä perehdytysmateriaalin sähköiseen muotoon kokonaisuudessa, niin hyvä jatkotutkimus voisi olla tutkia siihen liittyviä haasteita. Kuitenkin iso osa vastaajista toivoi jonkinlaista kirjallista perehdytysmateriaalia, joka toimisi hyvänä tukena heille työssään, joten siinä olisi mielestäni hyvä jatkotutkimusaihe.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2017. Aluksi suunnittelin tekeväni opinnäytetyön harjoittelupaikkaani, mutta se ajatus kariutui melko nopeasti. Ajatus opinnäytetyön tekemisestä työpaikkaan, jossa olin itse ollut töissä kolme vuotta, alkoi tuntua idealta, jonka halusin toteuttaa. Tiesin miten siellä asiat hoituvat ja olihan minulla myös vaatealalta yli kymmenen vuoden työkokemus, josta uskoin olevan minulle hyötyä. Valitsin aiheeksi perehdytyksen ja strategian, koska nämä aiheet ovat itselleni tärkeitä. Nämä ovat myös asioita, joita aina tulee työpaikoilla olemaan ja näihin myös työpaikoilla fokusoidaan.

Opinnäytetyöprosessin alku oli itselleni hankala ja melko työläs. Aluksi en voinut arvat, miten paljon työtä itse opinnäytetyön suunnitteluun meni. Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pitää kyllä paikkaansa. Hyödynsin opinnäytetyöpajoja ja ohjaajan vinkkejä ja hioin suunnitelmaani paljon, ennen kuin aloin työstää itse opinnäytetyötä. Haastavinta oli alkaa kirjoittaa opinnäytetyötä ja rajata tarpeeksi tutkimusaihetta. Koko ajan piti miettiä tutkimusongelmaa ja sitä, että ei kirjoita mitään aiheen vierestä. Kuitenkin nautin opinnäytetyön tekemisestä ja mielestäni oli mukavaa tutkia aihetta. Aikataulun sovittaminen kokoaikaiseen työhön aiheutti aika ajoin haasteista, mutta tässä piti vaan osata priorisoida ja tein myös kirjallisen aikataulun, josta pidin kiinni.

Kokonaisuudessa olen tyytyväinen sekä aiheen valintaani, että työhön. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli hyvin opettavaista. Kirjoittamisessa piti osata etsiä eri lähteitä ja kirjallisuutta sekä myös osata hyödyntää niitä. Opinnäytetyön kirjoittamisessa hyödynsin HR-opintojani sekä projektinhallintakurssia, josta sai hyviä käytännön vinkkejä siihen, miten projektin saa tehtyä alusta loppuun hyvällä menestyksellä. Suuri apu sain myös Itsensä Johtamisen - kurssilta. Sieltä sai todella hyviä vinkkejä ajanhallintaan, ja uskon, että kurssin ansiosta sain opinnäytetyön kokopäiväisestä työstä huolimatta ajoissa valmiiksi ilman suurempia paineita.

Olen oppinut paljon perehdytyksestä ja perehdytyksen haasteista, ja uskon, että pystyn hyödyntämään opinnäytetyötäni tulevaisuuden ammatissani myös. Perehdytyksellä on todella iso merkitys koko organisaation toiminnassa, ja tämä on asia mitä olen oppinut tämän opinnäytetyön aikana. Uskon myös, että toimeksiantaja saa paljon hyviä vinkkejä tästä opinnäytetyöstä ja että toimeksiantaja ymmärtää opinnäytetyöni avulla, miten tärkeää hyvä perehdyttäminen on.

Lähteet

The Cubus Way - The Values and Big Smile Philosophy of Cubus

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. 2005. Kommunikation & organisation. Kristianstads Boktryckeri AB. Krisianstad.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. WSOY. Helsinki.

Kangas P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä

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

Kjelin, E. & Kuusisto, P - C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.

Kortetjärvi - Nurmi, S. Kuronen, M - L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lepak, D. & Gowan, M. 2010. Human Resource Management - Managing Employees for Competitive Advantage. Pearson Education LTD.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Hakapaino. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8> Luettu: 29.9.2017

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Åberg, L. 1996. Viestintä - tuloksen tekijä. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Arvoisa Cubuksen työntekijä

Työpanostasi arvostetaan ja siksi tarvitsemme juuri Sinun apuasi!

Ohessa on linkki pienimuotoiseen kyselyyn, jonka tarkoituksena on selvittää työntekijöiden (pois lukien esimiehet) tyytyväisyyttä perehdytykseen sekä yrityksen strategian tunte-
musta.

Kyselyn tavoitteena on saada palautetta siitä, miten onnistuneeksi Cubuksen työntekijät ovat perehdytyksen kokeneet ja mahdollisesti tehdä parannuksia perehdytykseen. Kysely sisältää monivalintakysymyksiä sekä yksi avoin kysymys. Vastaaminen vie noin 5 minuuttia ja kysely tehdään nimettömänä, eikä henkilöllisyytesi tule ilmi missään vaiheessa.

Kysely on osa Haaga - Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni, joten olen erittäin kiitollinen, jos ottaisit pienen hetken ajastasi ja vastaisit tähän kyselyyn.

BIG SMILE terveisin

Susanne Udd

Liite 2. Kyselylomake

Cubus

Tervetuloa vastaamaan perehdytykseen liittyvään kyselyyn! Kyselyn tavoitteena on saada palautetta siitä, miten onnistuneeksi Cubuslaiset ovat perehdytyksen kokeneet ja mahdollisesti tehdä parannuksia perehdytykseen.

Kysely tehdään nimettömänä, eikä henkilöllisyytesi tule ilmi missään vaiheessa.

1. Ikäni on *

2. Alue jossa olen aloittanut työni *

- East
- North
- West
- Helsinki

Perehdytyksen nykytila

3. Seuraavat perehdytysmateriaalit ovat mielestäni kattavat ja riittävät *

Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
-------------------	------------------	--------------------------	--------------------	---------------------

Kasvotusten tehtävä perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cubuksen Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallinen perehdytysmateriaali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Perehdytykseen käytettiin aikaa noin *

- Yksi työpäivä
 Pari työpäivää
 Viikko

Muu, mikä:

5. Sain perehdytyksessä tarpeeksi tietoa *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työskentelytavoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen arvoista ja tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Vastaa seuraaviin väittämiin *

Kyllä Ei

- Esimies oli minua vastassa ensimmäisenä työpäivänäni
- Perehdytysmateriaali oli valmiina minua varten
- Perehdytykseni eteni mielestäni suunnitelmallisesti

7. Perehdytykseeni kuului väliaikakeskustelu, jonka esimieheni järjesti minulle *

- Ensimmäisen kuukauden jälkeen
 Koeaikani puolessa välissä
 Koeaikani lopussa

Esimieheni ei järjestänyt väliaikakeskustelua

8. Perehdytykseni oli asiantuntevaa *

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Perehdytyksen tyytyväisyys

9. Koin perehdytykseni olleen hyödyllinen *

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

10. Olen kokonaisuudessa tyytyväinen perehdytykseeni *

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Strategian tuntemus

11. Seuraavat Cubuksen arvot käytiin kattavasti läpi perehdytyksessä *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Business Minded <i>"Asiakas on aina keskipisteenä"</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passion <i>"Olemme ylpeitä työstämme"</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Happiness " <i>Meidän ilomme luo tyytyväisiä asiakkaita</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Make It Easy " <i>Teemme ostamisen helppoksi</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Friendship " <i>Haluamme parasta toisillemme</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsible " <i>Cubuksella sitoudumme arvoihin</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ymmärrän seuraavat Cubuksen arvot hyvin *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Business Minded " <i>Asiakas on aina keskipisteenä</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passion " <i>Olemme ylpeitä työstämme</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Happiness " <i>Meidän ilomme luo tyytyväisiä asiakkaita</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Make It Easy " <i>Teemme ostamisen helppoksi</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Friendship " <i>Haluamme parasta toisillemme</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsible " <i>Cubuksella sitoudumme arvoihin</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Tiedän miten sovellan seuraavat Cubuksen arvot työssäni *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Business Minded " <i>Asiakas on aina keskipisteenä</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passion " <i>Olemme ylpeitä työstämme</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Happiness " <i>Meidän ilomme luo tyytyväisiä asiakkaita</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Make It Easy " <i>Teemme ostamisen helppoksi</i> "	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Friendship "*Haluamme parasta toisillemme*"
- Responsible "*Cubuksella sitoudumme arvoihin*"

14. Yrityksen arvot ja tavoitteet ovat minulle tärkeitä *

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Avoimet kysymykset

15. Minkä kouluarvosanan antaisit yleisesti perehdytyksestäsi (arvosana 4 - 10) *

16. Mitä mielestäsi tulisi kehittää perehdytyksessä? *

Kun olet vastannut kaikkiin kysymyksiin, muistathan painaa "**lähetä**".

KIITOS AJASTASI JA MUKAVAA PÄIVÄN JATKOA!