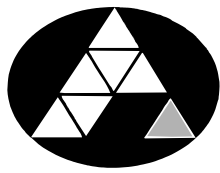


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Henna-Riikka Pirttiala

PEREHDYTTÄMISPROSESSIN JA SEURANNAN KEHITTÄMINEN  
Case: Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2012



POHJOIS-KARJALAN  
AMMATTIKORKEAKOULU

**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2012**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800

**Tekijä**  
Henna-Riikka Pirttiala

**Nimike**  
Perehdyttämisen prosessin ja seurannan kehittäminen  
case: Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

**Toimeksiantaja**  
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

**Tiivistelmä**

Perehdytystä on tutkittu paljon, mutta sen seurantaan on kiinnitetty vähemmän huomiota. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää perehdytysprosessin ja sen seurannan nykytila Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa uusien ja työtehtäviään viimeisen vuoden aikana vaihtaneiden työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli etsiä keinoja, joilla perehdytystä ja seurantaan olisi mahdollista kehittää ja tehostaa.

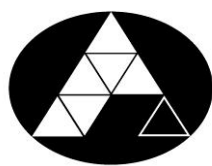
Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään perehdytystä yleisesti yrityksen ja työntekijän näkökulmasta. Lisäksi esitellään perehdytysprosessi ja sen eteneminen, perehdytyksen laatuun vaikuttavia tekijöitä sekä perehdyttämisen seuranta ja kehittämistä osana toimivaa perehdyttämisen kokonaisuutta. Tutkimus toteutettiin hyödyntäen kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Määrällinen tutkimus toteutettiin kyselynä. Se suunniteltiin perehdytyksen keskeisten osa-alueiden avulla, joita ovat perehdytyksen toteutus ja sisältö, perehdytysmenetelmät sekä seuranta ja onnistuminen. Laadullinen tutkimusaineisto kerättiin esimiehille suunnatuilla teemahaastatteluilla.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta perehdytyksen laadun olevan melko hyvällä tasolla Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa. Merkittävimmät kehityskohteet olivat perehdytyksen ajankäytön, aiemman osaamisen hyödyntämisen ja seurannan tehostamisessa sekä prosessin yhtenäistämässä. Kehittämistyö on tärkeää itsessään, mutta lähes yhtä suuri merkitys on seurannalla, jotta laatu saadaan ylläpidettyä ja uusiin kehittämiskohteisiin on mahdollista tarttua varhaisessa vaiheessa.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 130  
Liitteet 5  
Liitesivumäärä 11

**Asiasanat**  
Perehdyttäminen, osaaminen, työnopastus, seuranta, kehittäminen



NORTH KARELIA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**THESIS**  
**May 2012**  
**Degree Programme Business**  
**Economics**  
Karjalankatu 3  
FIN 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. 358-13-260 6800

Author  
Henna-Riikka Pirttiala

Title  
Development and Monitoring of Orientation Process  
case: Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Commissioned by  
North Karelia Cooperative, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

#### Abstract

There are a lot of studies concerning orientation but it has been focused on orientation monitoring. The purpose of this thesis was to investigate the present state of orientation process and its monitoring in North Karelia Cooperative. The target group was new employees and the ones who have changed their duties during the current year. The goal was to find ways to develop orientation and monitoring.

The theoretical framework contains discussion of orientation generally from the perspectives of employees and organization. In addition it introduces the orientation process and its progress, factors affecting quality and the orientation monitoring and development as a part of the functional totality of orientation. In this research both qualitative and quantitative methods were used. The quantitative data was collected with a questionnaire including the central aspects of orientation: mentor, realization and the contents of orientation, methods, monitoring and success. The qualitative data was collected with a theme interview focusing on the managers.

On the basis of the results of this study, it can be concluded that the orientation is of fairly good quality in North Karelia Cooperative. The most significant targets for development were in improving of time use, previous competence and monitoring and making the process continuous. Development is important in itself but it is very important to monitor the process because it ensures high quality and enables dealing with new development targets at an early stage.

Language  
Finnish

Pages 130  
Appendices 5  
Pages of Appendices 11

Keywords orientation, competence, work coaching, development, monitoring

# Sisältö

Sisältö .....	4
1 Johdanto .....	6
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus .....	8
1.2 Opinnäytetyön rakenne .....	9
2 Tietoa Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta .....	10
2.1 Liikeidea ja arvot .....	12
2.2 Visio ja strategia .....	14
2.3 Henkilöstö .....	14
2.4 Perehdyttäminen Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa .....	16
2.4.1 Työpaikkaohjaus .....	17
2.4.2 Perehdytysoppaat .....	18
2.4.3 E-perehdytys .....	20
3 Perehdyttämisen käsite .....	21
3.1 Perehdyttäminen ja työnopastus .....	25
3.2 Sopeuttava ja vuorovaikutteinen perehdyttäminen .....	27
3.3 Perehdyttäjän, esimiehen ja perehdytettävän roolit .....	30
3.4 Perehdyttämisen tarkoitus .....	32
3.5 Perehdyttämisen tavoitteet .....	34
3.6 Perehdyttämisestä saatava hyöty .....	36
3.7 Perehdyttämisen materiaalit, menetelmät ja mallit .....	37
3.8 Perehdyttämistä säätelevää lainsäädäntöä .....	40
3.9 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista .....	42
4 Perehdytysprosessi .....	43
4.1 Perehdyttämisen suunnittelu .....	44
4.2 Perehdyttämisen toteutus .....	47
4.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi .....	50
4.3.1 Seurannan välineet .....	52
4.3.2 Seurannan mittarit .....	55
5 Perehdyttämisen laatu .....	55
5.1 Hyvän perehdyttämisen ominaisuudet .....	56
5.2 Ongelmat perehdyttämisessä .....	59
6 Perehdyttämisen kehittäminen .....	62
7 Tutkimus perehdytyksestä ja sen seurannasta .....	66
7.1 Menetelmälliset valinnat .....	68
7.2 Kvalitatiiviset menetelmät .....	68
7.3 Haastatteluiden toteutus .....	69
7.4 Kvantitatiiviset menetelmät .....	70
7.5 Kyselyn toteutus .....	71
7.6 Haastattelujen analysointi .....	72
7.7 Kyselyn analysointi .....	73
7.8 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	73
8 Tutkimustulokset .....	76
8.1 Vastaaajien taustatiedot .....	77
8.2 Siirtyminen toisiin työtehtäviin .....	83
8.3 Perehdyttäjä .....	84
8.4 Perehdytyksen toteutus .....	88
8.5 Perehdytyksen sisältö .....	91
8.6 Perehdytyksessä käytetyt menetelmät .....	93

8.7	Perehdytyksen seuranta .....	98
8.8	Perehdytyksen onnistuminen .....	100
8.9	Esimiesten näkökulma perehdytyksen onnistumisesta .....	104
9	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	106
10	Pohdinta.....	112
	Lähteet.....	115

#### Liitteet

Liite 1	Kuvio- ja taulukkoluettelo
Liite 2	Kyselyn saatekirjeet
Liite 3	Muistutussähköposti
Liite 4	Kyselylomake
Liite 5	Teemahaastattelurunko

## 1 Johdanto

”Jos annat minulle kalan, olen kylläinen yhden päivän. Jos opetat minua kalastamaan, olen kylläinen koko elämäni.” – kiteyttää vanha kiinalainen sanalasku ja sisältää samalla myös osuvasti perehdyttämisen ydinasian. Sama pätee perehdyttämiseen: jos työtehtävät, tavoitteet ja työnsisältö opetetaan työntekijöille perusteellisesti alusta alkaen, se ruokkii työntekijää läpi koko työsuhteen. Mutta jos työtehtävät jätetään opettamatta ja ne tehdään hänen puolestaan ilman perusteellista opettamista, auttaa se töiden edistymisessä hetkellisesti, mutta pidemmän aikavälin tavoitteet jäävät kuitenkin saavuttamatta. Samalla hukataan myös resursseja.

Nykypäivän työelämä vaatii henkilöstöltä hyvin paljon. Lisääntyviin työelämän vaatimukseen työntekijät vastaavat omalla osaamisellaan. Uuden työntekijän osaaminen varmistetaan työsuhteen alkuvaiheessa asianmukaisella perehdyttämällä. Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse työsuhteen alkuvaiheen opastamisesta ja se perustui lähinnä työtehtävien opettamiseen eli työnopastukseen. Nykyisin pelkkä työnopastus ei kuitenkaan riitä yhä monimutkaistuneemmassa työelämässä. Työntekijöiden tulee laajemmin ymmärtää miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Tähän tavoitteeseen perehdyttämisen tulisi vastata. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Yrityksen johdon tulee puolestaan seurata, että näihin tavoitteisiin päästään.

Perehdyttämisestä on käsitelty ja tutkittu laajasti Suomessa enimmäkseen henkilöstö- ja yrityshallinnon julkaisuissa. Yleisimmin perehdytystä määritellään toimenpiteeksi, jolla edistetään työnhallintaa ja sopeutumista. Perehdyttämisen voi laajemmin nähdä kehittämisenä. Työnhallinta ja sopeutuminen eivät tue nykyistä työelämää, kun tavoitteina ovat osaamisen jatkuva uudistaminen, moniammatillisuus ja organisaatorajojen ylittävä yhteistyö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9-11.) Tarvitaankin laajempaa, vuorovaikutteista kehittämistä.

Perehdyttäminen liittyy läheisesti yrityksen toiminnan kannalta elintärkeään asiaan, menestymiseen. Laadukas perehdyttäminen tuottaa yritykselle kilpailuetua

ja on panostus yrityksen tärkeään kilpailutekijään eli osaamiseen. Toisaalta myös perehdyttäminen varmistaa osaamisen säilymisen jatkossakin yrityksessä sitouttamalla työntekijät. Nykyään kilpailu osajista on hyvin voimakasta eikä osaamisen saaminen yritykseen ole enää suinkaan itsestään selvää. Vielä haastavampaa on osaamisen säilyttäminen työelämän muutosten seurauksena.

Perehdyttäminen on nähtävissä osana laajempaa henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen kenttää. Osaamiseen ja sen kehittämiseen on järkevää investoida jo senkin takia, että henkilöstön sanotaan olevan yrityksen tärkein voimavara. Human Capital –teorian mukaisesti tämän päivän investoinnit liittyvät tulevaisuuden tuottoihin. Teoria on vuosisatoja vanha, mutta vasta viimeaikoina sitä on alettu systemaattisesti soveltaa myös ihmisiin. Seurauksena on syntynyt ajatus, että on järkevää investoida systemaattisesti osaamiseen, vaikka lyhyellä tähtäimellä se aiheuttaakin enemmän kustannuksia kuin tuottoja. Myöhemmässä vaiheessa osaaminen maksaa kuitenkin siihen kohdistetut panostukset moninkertaisena takaisin. (Ahonen 2002, 9.)

Henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittäminen ovat nykypäivän organisaatioissa yksi merkittävimmistä osa-alueista. Toivoin löytäväni opinnäytetyön aiheeni juuri henkilöstöhallinnon alueelta, sillä koen sen merkityksen hyvin tärkeäksi yrityksissä ja olen siitä kiinnostunut. Opinnäytetyölleni sopivan ja erittäin kiinnostavan aiheen löysin Pohjois-Karjalan Osuuskaupalta. Suorittaessani harjoitteluani Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa Sokoksella, tiedustelin samalla mahdollisesta opinnäytetyönaiheesta, sillä halusin tehdä opinnäytetyöni erittäin mielelläni Pohjois-Karjalan Osuuskaupalle. Tässä vaiheessa olin läheisesti ollut tekemisissä perehdyttämisen kanssa muun muassa toteuttamalla Sokokselle perehdytysoppaan. Aiheen sain Pohjois-Karjalan Osuuskaupan konttorilta, johon harjoitteluvastaavani ohjasi minua ottamaan yhteyttä. Aihe löytyi perehdyttämisen tutkimisesta ja opinnäytetyöni tavoitteeksi muodostui perehdytyksen nykytilan kartoittaminen sekä perusteltujen kehittämisehdotusten antaminen perehdytykseen ja sen seurantaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa.

Toimeksianto syntyi toimeksiantajani aidosta tarpeesta kyseiselle tutkimukselle. Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa kehitetään parhaillaan perehdyttämistä ja yri-

tetään löytää yhtenäinen malli perehdytyksen toteutukselle. Tällä hetkellä Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa toteutettava perehdytys on melko hajanaista ja toimipaikkojen välillä saattaa olla suuriakin eroja perehdytyksen toteutuksessa. Tarkoituksena olisi päästä tasalaatuisuuteen ja yhdenmukaisuuteen perehdytystä koskevissa toimenpiteissä ja prosessissa. Opinnäytetyöni antaa kuvauksen siitä, mitä asioita tulee erityisesti kehittää sekä toisaalta myös ne asiat, missä on jo onnistuttu. Tutkimus tarjoaa myös loistavan pohjan myöhemmälle systemaattiselle perehdytyksen seurannalle.

Tässä opinnäytetyössä kiinnitetään huomiota myös erityisesti perehdyttämisen seurantaan. Sen merkitys perehdytysprosessissa on erittäin tärkeä, sillä tehokkaan seurannan avulla varmistetaan perehdytyksen laadun säilyminen hyvällä tasolla sekä löydetään uudet kehittämiskohteet nopeasti ja pystytään tarttumaan niihin tehokkaasti. Samalla myös seuranta antaa tietoa yksittäisen perehdytettävän työntekijän kehittymisestä ja oppimisesta sekä toimintatapojen tehokkuudesta.

## **1.1 Opinnäytetyön tarkoitus**

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimipisteiden perehdytysprosessia kokonaisuudessaan. Opinnäytetyöni antaa ohjeita hyvän ja laadukkaan perehdytyksen toteutukseen ja samalla auttaa löytämään mahdollisia ongelmakohtia, jotka saattavat olla laadukkaan ja tehokkaan perehdyttämisen esteinä. Tarkoituksena olisi luoda organisaatiolle yhtenäinen perehdyttämiskäytäntö ja vähentää toisistaan poikkeavia ja ristiriitaisia käytänteitä sekä eheyttää perehdytysprosessia. Tarkoituksena on kiinnittää erityisesti huomiota perehdytyksen seurantaan.

Toteutin opinnäytetyöni kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokyselynä ja kirjekyselynä, jonka kohderyhmänä olivat viimeisen vuoden aikana perehdytetyt uudet tai työtehtäviänsä kuluneen vuoden aikana vaihtaneet työntekijät. Uudet työntekijät valikoitiin kohderyhmään sen takia, että saataisiin tietoa juuri tämän hetkisestä perehdytyksestä. Koska yhtenäistä käytäntöä ei ole ollut, perehdytys



on usein ollut tekijöidensä näköistä ja siksi vaihdellut paljonkin eri aikoina. Lisäksi uusimmilla työntekijöillä on parhaiten muistissa saamansa perehdytys ja näin saatu tieto on mahdollisimman luotettavaa.

Kyselyn lisäksi haastattelin yhteensä neljää Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastatteluiden avulla pyrin kartoittamaan perehdytyksen nykytilaa esimiesnäkökulmasta sekä löytämään mahdollisia kehitysehdotuksia. Lisäksi haastateltaviini kuului sellaisia esimiehiä, jotka itse olivat viime aikoina edenneet urallaan uusiin työtehtäviin. Heidän avullaan sain käsityksen, millaista perehdytystä he ovat uusiin tehtäviin siirtyneinä työntekijöinä saaneet.

Kehittämistyössä on välittömät vaikutukset henkilöstön osaamiseen, jaksamiseen, kehittymiseen sekä hyvinvointiin. Perehdytysprosessia kehittämällä yhteisempään suuntaan helpotetaan myös organisaation sisällä tapahtuvaa henkilöstön liikkumista toimipaikasta toiseen sekä kokemusten vaihtamista yli toimipaikkojen rajojen. Perehdyttämisen kehittämistyö parantaa myös omalta osaltaan yrityskuvaa, sillä lyhytaikaisillekin työntekijöille perehdytys on merkittävä työvaihe ja jää mieleen lopunelämäksi.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö koostuu teoriaosiesta ja tutkimusosiesta. Opinnäytetyön alussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja eli Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, jossa esitellään ensimmäiseksi yrityksen liikeidea, arvot, visio, strategia ja henkilöstö. Toiseksi kuvataan perehdytystä Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa sekä esitellään käytössä olevat perehdytysvälineet ja -menetelmät.

Opinnäytetyön teoriaosiossa käydään ensin läpi perehdyttämisen kokonaisuutta eli niitä raameja ja rakenteita, joiden varaan perehdyttäminen organisaatioissa rakentuu. Samalla esitellään, mitä perehdyttäminen tarkoittaa, mitä hyötyä siitä organisaatiolle on, mikä perehdyttämisen tavoite on ja millaisin erilaisin keinoin ja mallein perehdytystä organisaatioissa voidaan toteuttaa. Toisena osiona käsi-

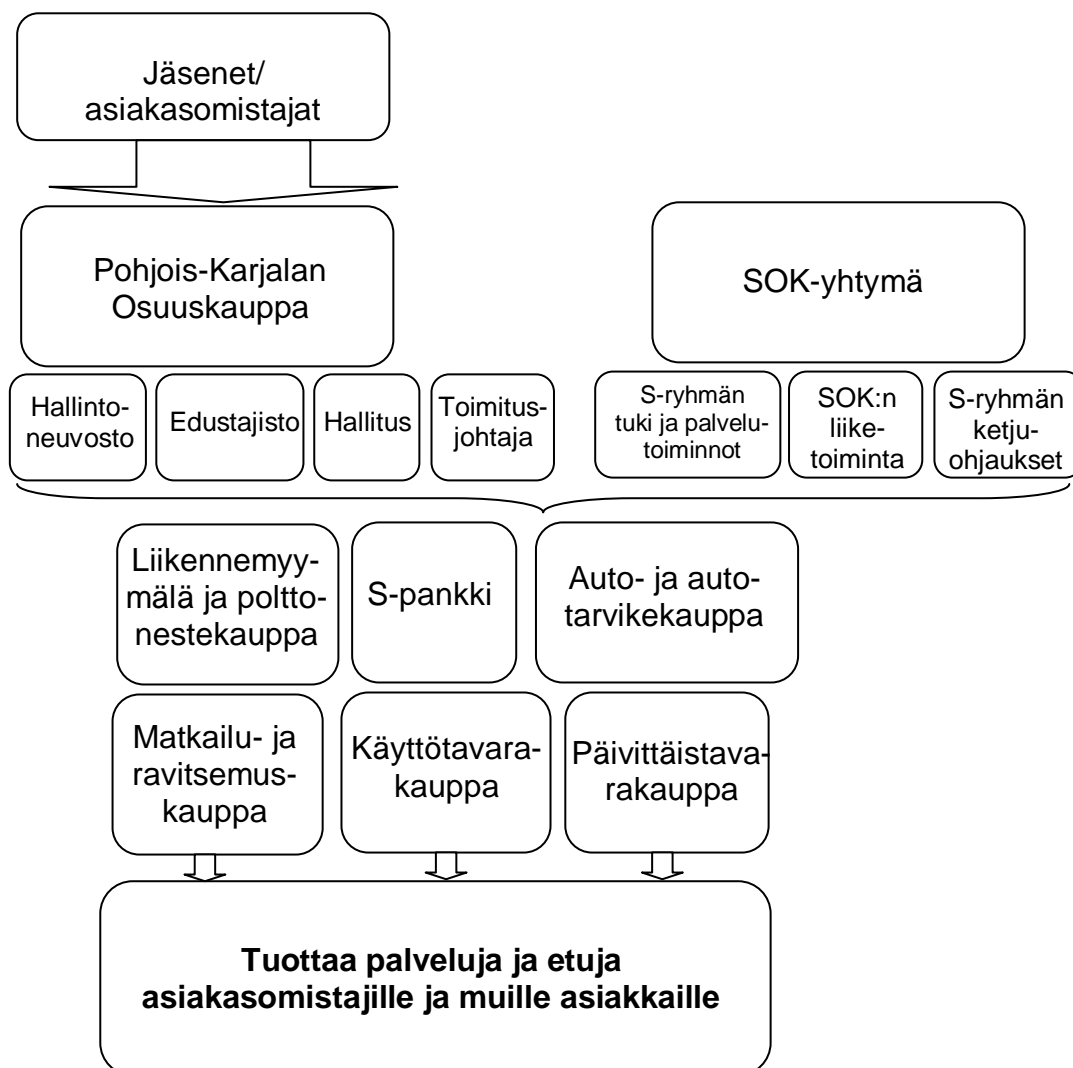
tellään perehdytystä prosessina, eli mitä vaiheita perehdytys itsessään sisältää ja mistä asioista se koostuu. Opinnäytetyössä kiinnitetään huomiota erityisesti perehdyttämisen seurantaan, josta tässä opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita. Tiedetään, että hyvin organisoitu ja toteutettu seuranta tehostaa organisaatiossa toteutettavaa perehdytystä ja helpottaa sen jatkuvaa kehittämistä.

Teoriaosion kolmannessa osassa käsitellään perehdyttämisen laadun olennaisia elementtejä eli ongelmakohtia sekä vastaavasti hyvän perehdyttämisen ominaisuuksia. Näiden asioiden selventäminen auttaa ymmärtämään, millaista perehdytyksen olisi hyvä olla ja mitkä asiat saattavat olla esteinä korkealaatuiselle perehdytykselle. Viimeisenä selvitetään myös, miten yrityksessä jo toteutettavaa perehdytystä voidaan kehittää ja millaisia toimenpiteitä kehittämisessä on mahdollista soveltaa.

Tutkimusosiossa kuvataan tutkimusprosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Tutkimusosiossa tuloksia käsitellään kyselylomakkeen mukaisesti aihealueittain. Lopuksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä pohdintaa opinnäytetyöstä ja tutkimuksesta.

## **2 Tietoa Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta**

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on entisen Pohjois-Karjalan läänin alueella toimiva päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemus-, polttoneste- ja käyttötavarakauppa harjoittava osuustoiminnallinen yritys. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan sisällä toimivat ketjut näkyvät kuvioista 2. Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla on yli 60 toimipaikkaa yli 11 kunnan alueella. Osuuskuntana yritys on asiakkaidensa omistama ja asiakasomistajia sillä on yli 60 000. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on alueellisesti merkittävä toimija, ja se tekee runsaasti yhteistyötä monien eri tahojen kanssa Pohjois-Karjalassa. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2010b; Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2011b.)



Kuvio 1. S-ryhmän rakenne Pohjois-Karjalan Osuuskaupan näkökulmasta (Mukailtu Pohjois-Karjalan Osuuskaupan Perehdyttämisopas 2011c, 2).

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa kuuluu 22 muun alueosuuskaupan tavoin S-ryhmään, joka on merkittävä suomalainen, osuustoiminnallinen kaupanalan yrittäjäryhmä. S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, SOK:sta sekä sen tytäryhtiöistä, 22 alueosuuskaupasta ja yhdeksästä paikallisosuuskaupasta. Asiakasomistajat omistavat osuuskaupat, jotka puolestaan omistavat SOK:n. S-ryhmän rakenne Pohjois-Karjalan Osuuskaupan näkökulmasta selviää kuvioista 1. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2010a, 6.)

S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Sen tarkoituksena on tarjota heille kaikkialla Suomessa monipuoliset palvelut ja kat-

tava toimipaikkaverkosto. Asiakkaan palvelutarpeet ja arjen helpottaminen ovat S-ryhmän toiminnan tavoitteena. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, 2010a, 6.) Pohjois-Karjalan Osuuskaupan tehtävänä on puolestaan tarjota kilpailukykyisiä etuja ja palveluita oman alueensa asiakasomistajille (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2011b). Toimipaikat näkyvät kuviossa 2.



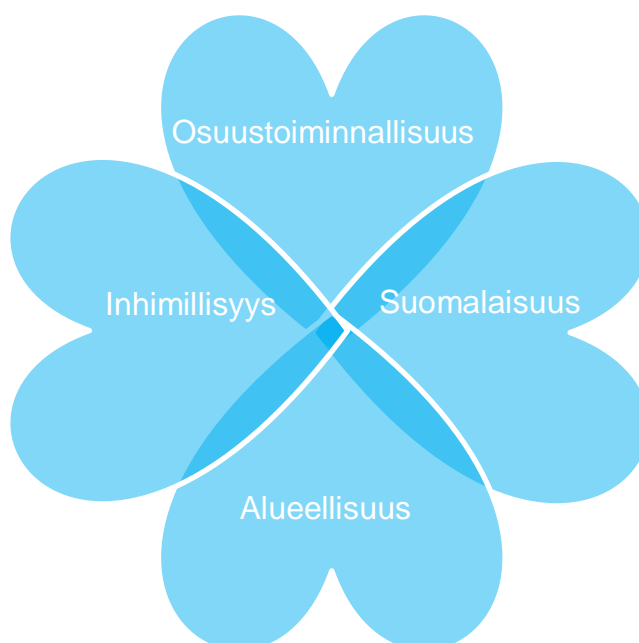
Kuvio 2. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimipaikat. (Mukana ei ole kaikkia ravintoloita). (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2012).

## 2.1 Liikeidea ja arvot

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on paikallisten asiakasomistajien omistama yritys. Sen liikeideana on tarjota asiakasomistajilleen laadukkaita palveluita ja hyviä etuja. Samalla se tarjoaa myös asiakasomistajilleen mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. He sanelevatkin toiminnan suunnan sekä asiakkaina, että hallinnossa mukana olevina päättäjinä. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa kuuluu valtakunnalliseen S-ryhmään, mutta on siitä huolimatta täysin itsenäinen yritys.

Päätöksenteko on keskitetty omaan maakuntaan ajaen pohjoiskarjalaisten etua. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2011c.)

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan arvot ovat osuustoiminnallisuus, suomalaisuus, alueellisuus ja inhimillisyys (kuvio 3). Osuustoiminnalle yleisiä perusarvoja ovat demokraattisuus, rehellisyys, riippumattomuus, omatoimisuus ja paikallisuus. Nämä kaikki arvot vaikuttavat Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toiminnan ja päätöksenteon taustalla. S-ryhmässä puhutaan niin sanotusta ihmiskasvoisesta markkinataloudesta, jossa olennaista on että yrityksen johto, henkilöstö ja esimiehet tunnetaan ja heihin on helppo olla yhteydessä. Kaikkien näiden lisäksi taustalla vaikuttaa myös tärkeänä tekijänä toiminnallinen tehokkuus, johon luonnollisesti yrityksen tulee pyrkiä. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2011c.)



Kuvio 3. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan arvot (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2011c).

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toiminnan taustalla vaikuttavat myös S-ryhmän yhteiset arvot, joita jokainen osuuskauppa toiminnassaan toteuttavat. S-ryhmän arvoina ovat vastuun kantaminen ihmisistä ja ympäristöstä, asiakkaita varten olemassa oloinen, toiminnan jatkuva uudistaminen ja toimiminen tuloksellisesti. Nämä arvot ovat kiteytyneet vuosikymmenien kuluessa. (SOK 2011c.)

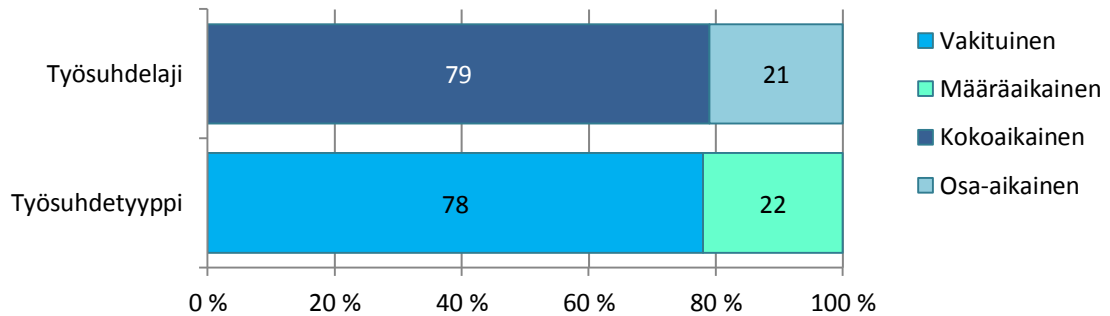
## 2.2 Visio ja strategia

S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. Ryhmän visiona on tarjota asiakasomistajilleen kaikkialla Suomessa monipuoliset palvelut ja laaja toimipaikkaverkosto. Toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaan palvelutarpeet ja arjen helpottaminen. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2011c, 6.) S-ryhmän yhteisenä visiona on ”halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta.” Lisäksi S-ryhmä haluaa olla alan houkuttelevin työnantaja, jonka henkilöstöllä on paras osaaminen alalla. (SOK 2011b.)

S-ryhmän strategian ytimessä on asiakasomistajuus. Osuustoiminnallisuus erottaa S-ryhmän muista alan yrityksistä Suomessa. Strategia, jolla visioniin päästään, luodaan ensisijaisesti asiakasomistajien ehdoilla, sillä asiakasomistajien tarpeet ohjaavat palveluntarjonnan ja verkoston kehittymistä. (SOK 2011b.) Kuten kuviossa 1 näkyy, kaikkien Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimintojen taustalla on yhteisenä tavoitteena asiakasomistajien palveleminen.

## 2.3 Henkilöstö

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan liikevaihto oli lähes 260 M€ vuonna 2010. PKO on merkittävä alueellinen työllistäjä. Henkilöstöä PKO:ssa oli vuoden 2010 lopussa (31.12.) 976. Kesäaikana henkilöstön määrä nousi noin 1500 henkeen. Kokoaikaisista henkilöstöä oli samaan aikaan 716 henkilöä ja 74 % henkilöstöstä työskenteli vakituisessa työsuhteessa. Naisten osuus (78 %) koko henkilöstöstä on lähes nelinkertainen miesten osuuteen (22 %) verrattuna. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2010, 2-3; 16-17.) Kuviossa 4 on esiteltyä henkilöstön jakautuminen työsuhdetyypeittäin ja -lajeittain. Suurin osa työntekijöistä työskentelee vakituisessa (78 %) ja kokoaikaisena (79 %). (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2010b.)

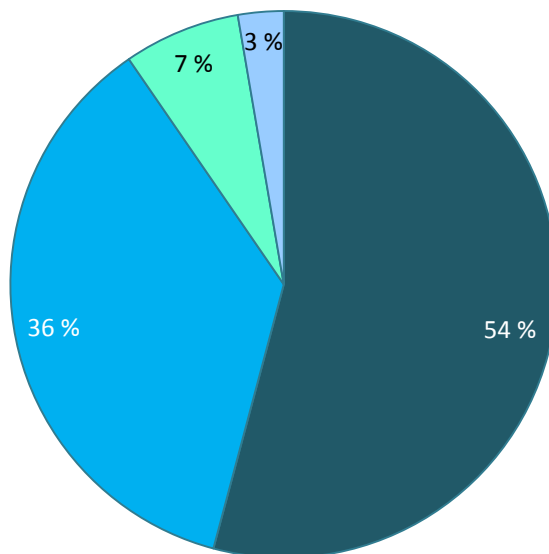


Kuvio 4. Henkilöstön jakautuminen työsuhdetyypeittäin Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2010b).

Henkilöstön keski-ikä on hieman alle 34 vuotta ja suurin henkilöstöryhmä on 25-34-vuotiaat. Yli puolet PKO:n henkilöstöstä työskentelee vähittäiskaupan palveluksessa eli noin 530 henkilöä ja noin kolmasosa eli noin 350 henkilöä matkailu- ja ravitsemuskaupassa. Liikennemyymälä- ja polttoainekauppa työllisti hieman alle 70 ja tukipalvelut 31 henkilöä. Henkilöstön jakautuminen eri toimipaikkoihin näkyy kuviossa 5. (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2010b, 2-3; 16–17.) Henkilöstömäärien jakautumisen perusteella tutkimukseni kohdistuu suurimpaan osaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa työskentelevistä henkilöistä.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupalta saamieni tietojen mukaan Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan tulleiden työntekijöiden lukumäärä vuonna 2011 on 469 henkilöä eli tuloprosentti on 47,8 %. Lähteneitä samana vuonna puolestaan on 407 eli 41,4 %. Nettovaihtuvuus Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa vuonna 2011 on siis 62 henkilöä, eli 6,2 %. Luvuista huomaa vaihtuvuuden olevan merkittävää. Lukuun on huomioitu erilaiset sesonkityöntekijät, joiden työsuhteen luonteeseen kuuluu määräaikaisuus.

■ Päivittäistavara- ja käyttötavarakauppa ■ Matkailu- ja ravitsemuskauppa ■ ABC ■ Tukipalvelut



Kuvio 5. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan henkilöstön jakautuminen toimialoittain (Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2010b).

S-ryhmä panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin jokaisessa osuuskaupassa. S-ryhmässä korostetaan, että hyvä, kannustava ja oikeudenmukainen työympäristö edistää työssä jaksamista ja viihtyvyyttä. Tärkeätä on puhalttaa yhteen hiileen ja kannustaa toisia. Työyhteisö ja toimiva tapa tehdä töitä ovat edellytykset työhyvinvoinnille. Myös laadukas esimiestyö on yksi tärkeistä työhyvinvoinnin lähteistä. (SOK 2011a.)

## 2.4 Perehdyttäminen Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan esimiehille kohdistuneilla haastatteluilla selvitin, millaista perehdytystä Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa toteutetaan tällä hetkellä. Haastatteluiden perusteella saadun käsityksen mukaan perehdytys ja sen toteuttaminen vaihtelevat suuresti eri toimipaikkojen välillä. Toisissa paikoissa perehdyttäminen koetaan huomattavasti merkittävämmäksi asiaksi kuin toisissa. Liiketoiminnan ketjutoiminnan taustalla on toimipaikkojen ja eri ketjujen yhteneväisyys ja tasalaatuinen toiminta.



Myös yrityksessä sisällä eli tässä tapauksessa Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa tulisi pyrkiä toiminnan yhteneväisyyteen ja samankaltaisiin toimintamalleihin jokaisessa toimipaikassa. Yhtenäiseen käytäntöön ja toimintaan päästään vain ja ainoastaan luomalla yhtenäinen käytäntö koko yrityksen sisälle, jota kaikki toimipaikat noudattavat. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan tasa-arvo- ja henkilöstösuunnitelmassa (2010c) on mainittu, että kaikki uudet työntekijät, uusiin tehtäviin siirtyvät ja pitkiltä vapailta palaavat perehdytetään aina työhönsä. Lisäksi panostetaan moniosaamiseen ja henkilöstön liikkuvuuteen.

Tasa-arvo ja henkilöstösuunnitelmassaan (2010c) Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on lisäksi kirjannut yhdeksi neljästä toimenpiteestä tasa-arvon edistämiseksi perehdyttämisen ja tiedottamisen tasapuolisuuden varmistamiseksi. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa perehdyttää suhteellisen paljon uusia työntekijöitä, sillä kaupan- ja ravintola-alalla henkilöstön vaihtuvuus on melko suurta. Tästäkin johtuen Pohjois-Karjalan Osuuskaupan pitää panostaa perehdyttämisen laatuun ja tasapuolisuuteen.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa on käytössä kolme erilaista perehdytysvälinettä, joita hyödynnetään eritasoisesti toimipaikkojen välillä. Käytössä ovat työpaikkaohjaus, perehdytysoppaat ja e-perehdytys. Haastatteluiden perusteella voi todeta, että toimipaikkojen väliset erot perehdytysvälineiden käytössä, määrässä ja laadussa vaihtelevat myös huomattavasti. Harvoilla toimipaikoilla on pitkälle vietyä ja yhtenäistä omaa perehdytysmateriaalia, vaan käytössä ovat yleensä Pohjois-Karjalan Osuuskaupan yhteinen perehdytysopas sekä monesti myös toimipaikkakohtaisista ohjeista koostuvia kansioita.

#### **2.4.1 Työpaikkaohjaus**

Työpaikkaohjauksella tässä yhteydessä tarkoitetaan työpaikoilla tapahtuvaa perehdyttämistä, josta toimipaikoissa ovat pääasiassa vastuussa esimies sekä muut työntekijät. Työpaikkaohjaus vaihtelee toimipaikkojen välillä ja kukin toimipaikka saa itse vapaasti suunnitella perehdyttämisen toteutuksen, materiaalit ja vastuut käytännön tasolla. Esimieshaastatteluiden perusteella työpaikkaohjauk-

sen määrä ja laatu vaihtelevat suuresti toimipaikkojen välillä. Toisissa toimipaikoissa panostetaan huomattavasti perehdytyksen toteutukseen ja materiaaleihin, kun taas toisissa perehdytystä toteutetaan ehkä enemmänkin sen hetkistä resursseista riippuen.

Haastatteluideni perusteella kaikissa mukana olleissa toimipaikoissa oli vähintäänkin ohjetasoista materiaalia uutta työntekijää varten. Kaikissa toimipaikoissa ei ollut kuitenkaan perehdytysoppaan muotoon saatettua materiaalia. Useimmiten ohjeet oli koottu mappeihin, joihin uusi työntekijä pystyi halutesaan tutustumaan. Kaikista haastatteluista mukana olleista toimipaikoista löytyi esimerkiksi kassaohjeet, jotka ovat S-ryhmän yhteiset. Joissakin toimipaikoissa oli käytössä myös opiskelijatöinä kuten opinnäytetöinä koottuja perehdytysmateriaaleja. Haastattelujen perusteella perehdytysmateriaalien ajan tasalla pitäminen koettiin merkittäväksi haasteeksi.

Eräässä toimipaikassa, jossa perehdytys oli hoidettu kokonaisuudessaan erittäin esimerkillisesti, oli prosessi ennalta suunniteltu ja toteutui jokaisen perehdyttävän kohdalla perusrungon mukaisesti. Perehdytystä myös seurattiin ja kehitettiin aktiivisesti. Toimipaikkaan oli koottu myös oma laadukas perehdytysopas ja toimipaikassa käytettiin tarkastuslistaa perehdytyksen tukena. Perehdyttäjät oli lisäksi koulutettu.

#### **2.4.2 Perehdytysoppaat**

Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla on koko osuuskaupan yhteisessä käytössä vuosittain päivitettävä perehdyttämisoapas. Tämänvuotisen perehdyttämisooppaan nimi on ”PKO:n perehdytysopas 2011”. Opas sisältää hyvin monipuolisesti kaikki tiedot, joita uusi työntekijä tarvitsee työsuhteeseensa liittyen. Toimipaikkakohtaista tietoa oppaassa ei ole, vaan sen tarkoitus on perehdyttää yleisellä tasolla yritykseen, eli Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan ja S-ryhmään. Perehdyttämisoapas kuuluu jokaiseen toimipaikkaan ja se on tulostettavissa ja luettavissa Pohjois-Karjalan Osuuskaupan intranetistä Sintrasta. Se on yhteensä 20-sivuinen kokonaisuus. Opasta päivitetään vähintään kerran vuodessa.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan perehdyttämisoppaassa on esitelty aluksi lyhyesti S-ryhmä sekä Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Seuraavaksi on esitelty työsuhteasiat, jotka pitävät sisällään työhyvinvoinnin ja henkilöstöedut. Työterveyshuolto on esitelty omana kokonaisuutenaan sisältäen varhaisen tuen mallin ja työsuojelun sekä turvallisen nostamisen ohjeet ja turvallisuusosion. Seuraavaksi on esitelty asiakasomistajuus ja S-pankki päällisin puolin. Lopuksi on kerrottu lisäksi asiakaspalvelusta, jota kaikissa Pohjois-Karjalan Osuuskaupoissa toteutetaan. Aivan perehdyttämisoppaan lopussa on perehdyttämisen tarkastuslista.

Perehdyttämisopas on sopivan pituinen ja suhteellisen kevyt lukupaketti, joka pitää sisällään kattavasti työsuhteen kannalta olennaisia tietoja. Perehdytysoppaassa jää hieman kaipaamaan lisätietoa Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta. Tekstissä olisi voinut olla esimerkiksi korostettuna liikeidea, arvot sekä strategia, joita nyt sai oppaasta lukea rivien välistä. Nämä ovat kuitenkin uudelle työntekijälle hyvin olennaisia tietoja, sillä niiden mukaan hän tulee jatkossa toimimaan yrityksen edustajana. Työsuhteeseen liittyvät tiedot olivat kuitenkin riittävät eikä niihin kaivannut mitään lisäyksiä.

Perehdyttämisopas ei ole kovin syvälinen. On tietenkin otettava huomioon, ettei uudella työntekijällä ole resursseja ja kiinnostusta lukea hyvin pitkiä perehdytysmateriaaleja, mutta jotain tietoa kuitenkin jäi kaipaamaan juuri siitä omasta toimipaikasta tai alasta. Perehdyttämisoppaassa on pyritty siihen, että se soveltuisi sellaisenaan jokaiseen toimipaikkaan, mutta siinä voisi olla esimerkiksi jokin lyhyt osio, jokaiselle toimialalle erikseen, tai toimialoittain voisi olla omat perehdyttämisoppaat. Näin opas veisi lukijansa hieman pintaa syvemmälle ja uusi työntekijä saisi lukea myös siitä, mikä häntä eniten kiinnostaa, eli omasta toimipaikastaan.

Lisäksi joillakin toimipaikoilla on toimipaikkakohtaisia perehdytysoppaita, joko koskemaan koko taloa tai vastaavasti jokaiselle osastolle omansa. Haastattelujen perusteella perehdytysoppaidenkin laajuus ja taso vaihtelivat suuresti toimipaikkojen välillä. Muun muassa Prisman kassalla oli perehdytyskansiot sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. Tämänkaltainen järjestely takaa perehdytyksen tasalaatuisuuden ja helpottaa kummankin osapuolen toimimista pereh-

dytystilanteessa. Menettelyllä varmistetaan, että jokainen uusi työntekijä tulee perehdytetyksi samalla tavalla. Lisäksi sillä saadaan varmistetuksi, että perehdyttäjä ja perehtyjä puhuvat alusta asti ”samaa kieltä”.

Haastatteluiden perusteella Pohjois-Karjalan Osuuskaupan yhteinen perehdytysopas koettiin yleisesti kuitenkin hyväksi lisäksi perehdytykseen. Esimiehet kertoivat lähes poikkeuksetta käyttävänsä perehdytysopasta aktiivisesti osana toteuttamaansa perehdytystä. Lisäksi oppaan lopussa oleva perehdytyksen tarkastuslista oli otettu käyttöön ja se koettiin hyödylliseksi.

### **2.4.3 E-perehdytys**

Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla on lisäksi E-perehdytystä käytössä pienessä osassa toimipaikoista. Toimipaikoista ainakin Prisman kassalinjasto käyttää perehtymiseen laajalti E-perehdytystä, joka toteutetaan Jollas-instituutin tekemiin materiaaleihin pohjalta. Perehdytysmateriaalia on päivitetty viimeisen kuluneen vuoden aikana, sillä edellisestä päivittämisestä oli kulunut jo useita vuosia. Tällä hetkellä E-perehdytyksen materiaali on siis täysin ajan tasalla.

E-perehdytys koostuu useista eri moduuleista aihealueittain. Suoritettavien moduulien määrä puolestaan riippuu omasta työnkuvasta, esimerkiksi S-pankin ja pankkityöskentelyn moduuleita käyttävät vain pankkityötä tekevät henkilöt. Perehdytettävät henkilöt voivat omaan tahtiin tehdä E-perehdytystä ja saavat merkitä siihen käytetyn ajan työajaksi. Moduulien suorittamista on rajattu päivää kohden kahteen moduuliin oppimisen varmistamiseksi. Jokaisen moduulin jälkeen on tentti, jossa läpipääsemiseksi vaaditaan vastauksista 75 % olevan oikein. Moduulien suorittaminen vaatii siis tarkkaa lukemista eikä ilman sitä tentistä pääse läpi.

E-perehdytys on kokonaisuudessaan erittäin laaja ja sisältää runsaasti erilaista tietoa, jota perehtyvä henkilö työssään tarvitsee. Tieto on kuitenkin hyvin jäsenelty ja etenee systemaattisesti, joten E-perehdytystä on miellyttävä käyttää.

Asiat esitetään diaesityksen näköisenä kokonaisuutena, johon on sisälletty lisäksi paljon aiheeseen johdatteluvaa kuvamateriaalia.

E-perehdytys sopii erityisen hyvin kaupanalalle, jossa työskentelee runsaasti nuoria henkilöitä. Kaupanala työllistääkin jopa kolmanneksen nuorista (Palvelu-alojen ammattiliitto 2012). Nuoret työntekijät ovat tottuneet opiskelussa ja vapaa-aikaan käyttämään tietotekniikkaa ja siitä johtuen tietokoneella tapahtuva E-perehdytys on monille varmasti erittäin luonteva ja mieleinen keino opetella työhön liittyviä asioita.

Haastatteluissa nousi esille, että useat sellaisetkin toimipaikat, joissa E-perehdytystä ei ollut käytössä, kokisivat sen hyväksi lisäksi perehdytyksen toteutukseen ja olisivat valmiita ottamaan sen käyttöön. Toimipaikkojen joukossa oli myös sellaisia, joissa E-perehdytyksestä ei ollut kuultu ollenkaan.

### **3 Perehdyttämisen käsite**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia ja sitä tukea, jonka avulla uusi työntekijä tai uudessa työtehtävässä työskentelevä henkilö pääsee alkuun työskentelyssään ja pystyy mahdollisimman nopeasti suoriutumaan työssään tarvittavan itsenäisesti. Perehdyttäminen on kehittämistä, joka kohdistuu uuden työntekijän kokonaisvaltaiseen osaamiseen, mutta myös ympäristöön ja työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Siinä, missä työntekijä tai työtehtäviään vaihtava henkilö oppii työnsä sisällön ja tavat toimia, kehittyvät työyhteisö ja ympäristö vuorovaikutteisesti uudelta työntekijältä sekä perehdytystilanteesta itseltään.

Perehdytysprosessin avulla tuetaan uutta työntekijää erilaisin toimenpitein ja sitä kautta saatetaan hänet organisaatioon aktiiviseksi ja itsenäiseksi toimijaksi. Uusi työntekijä saadaan perehdytyksen avulla aikaisemmin tuottavaksi, jotta häneen panostettu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin. Viime kädessä kyse on puhtaasti yrityksen kannattavuudesta ja strategian toteuttamises-

ta. Perehdyttäminen on siis vahvasti yhdistettävissä yrityksen uudistumiskykyyn, osajien sitouttamiseen sekä yrityksen kannattavuuteen. Perehdytystä suunnitellaan ja toteutetaan peilaten yrityksen arvoja, visiota ja strategiaa. Perehdyttämisen voi nähdä kehityskeskustelujen kaltaisena johdon välineenä, jossa nykyhetki ja menneisyys sekä tulokset ja kehittyminen kohtaavat erinomaisella tavalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 10-14.)

Perehdyttäminen rakentaa sillan rekrytoinnin ja työntekijän työsuhteen alkuun (Valvisto 2005, 47). Perehdyttämistä ja rekrytointia on aiheellista tarkastella yhtenäisenä, toisiinsa linkittyvinä prosesseina. Ne vaikuttavat toisiinsa niin, että hyväkin rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdyttämisellä. Sama koskee myös sisäistä rekrytointia eli tilannetta, jossa jo ennestään yrityksessä työskentelevä henkilö siirtyy toisiin tehtäviin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73). Rekrytointi on aina taloudellisesti mittava investointi ja siksi onkin tärkeää saada uusi työpanos mahdollisimman pian tuottavaan käyttöön. Esimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että uusi työntekijä saa hyvän perehdytyksen tehtäviin ja työympäristöön. Vaikka perehdyttämisen tekisikin joku muu kuin esimies, on prosessin toimivuus aina esimiehen vastuulla. (Kaistila 2005, 12).

Perehdyttämistä tarvitsevat kaikki työhön tulevat uudet henkilöt työsuhteesta ja sen kestosta riippumatta. Perehdyttämistä tarvitaan niin vakituisten, määräaikaisten, ruuhka-, kampanja- kuin vuokratyöläisten työsuhteen alkuvaiheessa. Perehdyttämisohjelma voidaan ja se myös kannattaa laatia yksilöllisesti työsuhteen kesto, ammattitaito, kokemus ja koulutus huomioon ottaen. (Työturvallisuuskeskus 2007, 8). Perehdyttämisen luonne riippuu henkilön roolista yrityksessä. Nuorien työntekijöiden tiedontarve on yleensä perusasioissa suurempi, sillä kokemusta on vähemmän. Tämä on huomioitava perehdyttämisessä ja sen suunnittelussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Perehdyttäminen on uuden työntekijän kouluttamista ja valmentamista tehtäviinsä ja työyhteisöön. Perehdytys ei lähde pelkästään organisaation sisältä vaan sitä ohjailee organisaation ulkopuoliset ulottuvuudet kuten perehdyttämisen historia, yhteiskunnassa vallalla olevat käsitykset perehdytyksestä sekä lainsäädäntö. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, millaista perehdytystä yritykset

toteuttavat ja miten tärkeänä perehdytystä ylipäätään pidetään. (Kupias & Peltola 2009, 9-10.) Kokonaisuudessaan perehdyttämisen nähdään liittyvän läheisesti liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamiseen ja hyvään henkilöstötyöhön (Kupias & Peltola 2009, 16).

Perehdyttäminen on sosiaalistamisprosessi, jossa uutta työntekijää testataan ja hänelle opetetaan, millaisten arvojen varaan organisaation toiminta perustuu ja mikä puolestaan on tuomittavaa. Nämä asiat sisäistettyään uusi työntekijä otetaan yhteisön jäseneksi. Mikäli uusi työntekijä ei syystä tai toisesta täytä perusvaatimuksia, hänet saatetaan pahimmassa tapauksessa eristää työyhteisössä. Onnistuessaan sosiaalistumisprosessi vahvistaa työntekijöiden välejä ja varmistaa yhteisöllisen toiminnan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124-125.) Tutkimuksen mukaan organisaatiotasoisella perehdytysohjelmalla on vaikutusta työntekijöiden sosiaalistumiseen ja sitoutumiseen työhönsä. Osallistuminen organisaatiotasoiseen perehdytykseen lisää työntekijän sitoutumisesta sekä nopeuttaa ja helpottaa sosiaalistumisprosessia. (Klein & Weaver 60-61, 2000)

Vaikka perehdytys mielletään usein vain uusien työntekijöiden työhön tutustumismenetelmäksi, kuitenkin myös yrityksessä jo kauemmin työskennellyt henkilö tarvitsee perehdytystä tilanteissa, joissa tämän työtehtävät, työmenetelmät, laitteet tai välineet muuttuvat. Lisäksi perehdytystä tarvitaan silloin, kun henkilö palaa pidemmältä lomalta kuten esimerkiksi hoitovapaalta tai ulkomailta. On huomioitava, että moni asia on muuttunut muutamassakin vuodessa huomattavasti, joten perusteellinen perehdytys voi tällaisessa tilanteessa olla tarpeen. (Kangas 2003, 5.)

Perehdyttämistä on syytä toteuttaa sekä yrityksen sisältä että ulkoa tuleville työntekijöille. Perehdyttämisen laajuus voi olla suppeampi kuitenkin tilanteessa, jossa uusi työntekijä tulee yrityksen sisältä uuteen toimipaikkaan. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää käydä kuitenkin läpi lähiorganisaation työntekijät ja tavat, jotta kiinnittyminen uuteen työhön sujuisi nopeasti. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.) Myös lyhyemmissä työsuhteissa ja esimerkiksi harjoittelijoina toimivat henkilöt on perehdytettävä. Organisaatioissa usein pohditaankin, kannattaako tällaisille lyhyessä työsuhteessa oleville olla oma perehdyttämismalli. Tär-

keätä pohdinnassa on ottaa huomioon koko elinkaari ja on varmistettava, että he lyhyessäkin työsuhteessa vievät yritystä oikeaan suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 62.) He muistavat varmasti mainita myös yrityksen ulkopuolelle työssäolostaan ja toimivat myös yrityksestä lähtiessään käyntikortteina yritykselle.

Laajemmassa mittakaavassaan perehdytyksen voi nähdä myös kuuluvan yrityksen yhteiskuntavastuun kokonaisuuteen. Yhtenä osa-alueena yhteiskuntavastuussa on sosiaalinen vastuu, joka pitää sisällään henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisen. Yhteiskuntavastuusta huolehtiminen ja siihen panostaminen nähdään etuna yrityksen kannattavuuden, maineen ja yrityskuvan kehittymisenä haluttuun suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Jo rekrytointivaiheessa uusi työntekijä kohtaa ensimmäisen kerran yrityksen arvot, tavoitteet ja kulttuurin. Hänellä on jonkinlainen käsitys yrityksestä sekä mielikuvia sen toiminnasta. Uusi työntekijä tai työtehtäväänsä vaihtava henkilö kohtaa uudenlaiset toimintatavat ja –kulttuurin. Heti alusta lähtien uudelle työntekijällä asettuvat vastakkain omat arvonsa yrityksen arvojen kanssa. Yrityksen kannalta tärkeitä on osata kertoa toiminnasta innostavasti ja selkeästi niin, että lyhyessäkin työsuhteessa työskentelevä henkilö osaa kuvata, mitä hyvää yritys yhteiskunnassa tekee. Myös yrityksen sisäiset normit, pelisäännöt ja toimintatavat on tultava perehdytyksessä esille, sillä usein ne ovat sellaisia asioita, joista yrityksessä ei tingitä ja uuden työntekijän tulee sopeutua noudattamaan niitä. (Kupias & Peltola 2009, 65-67.)

Perehdyttämistä tarvitaan yrityksissä jatkuvasti eikä se liity vain uusien työntekijöiden rekrytointiin. Uusien toimintatapojen, koneiden ja laitteiden tai työmenetelmien muuttumisen yhteydessä tarvitaan perehdyttämistä ja työnopastusta. Muutoksiin perehdyttäminen onkin yrityksissä jatkuvaa työtä ja se koskee koko henkilökuntaa. Muutostilanteet voivat aiheuttaa myös pelkoa henkilökunnassa ja siksi perehdytyksellä on merkittävä rooli muutostilanteissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3-4.) Perehdyttämisen avulla henkilökunta saadaan paremmin hyväksymään muutos sekä toimimaan joustavammin muutostilanteessa.



Valvisto (2005, 47) vertaa onnistuneesti perehdytystä lasten kasvatukseen kirjoittaessaan, että yrityksissä tapahtuu aina perehdytystä, tehtiinpä sitä tietoisesti ja suunnitelmallisesti tai ei. Samoin kuin jotkut perheet sanovat olevansa kasvattamatta lapsiaan ollenkaan. Siitä huolimatta he ovat lapsilleen roolimalleja ja ohjaavat lapsiaan tiettyyn suuntaan elämässä. Sen sijaan on täysin ajan ja muiden resurssien hukkaa olla perehdyttämättä uutta työntekijää yritykseen ja sen käytänteisiin.

Tilastokeskuksen teettämän Työolojen kolme vuosikymmentä –tutkimuksen perusteella se, että työntekijöille ei anneta olennaista tietoa ajoissa vähentää viihtymistä työssä vajaalla 30 prosentilla niin naisilla kuin miehilläkin. Työntekijöitä tämä kiusaa enemmän (32 %) kuin alempia (30 %) ja ylempiä (25 %) toimihenkilöitä. Tämä onkin kiireen ja kireän aikataulun sekä palkan jälkeen suurin viihtyvyyttä heikentävä tekijä työpaikoilla. Tutkimuksen riittävien tietojen antaminen on yhdistettävissä perehdyttämiseen, sillä siinä vaiheessa työntekijälle tulisi antaa olennaisimmat työhön liittyvät ja siinä tarvittavat tiedot työstä selviytymiseksi. (Lehto & Sutela 2008, 195.)

### **3.1 Perehdyttäminen ja työnopastus**

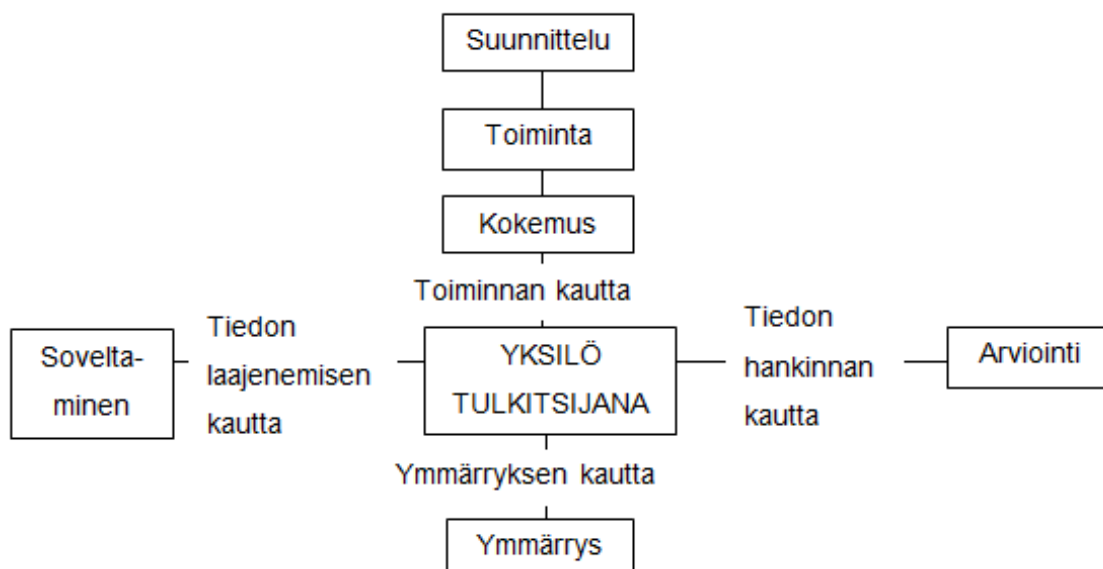
Perehdyttämisessä on nähtävissä kaksi osaa: perehdyttäminen työyhteisöön, organisaatioon ja yrityksen tapoihin sekä työhön perehdyttäminen eli työnopastus. Perehdyttämistoimenpiteistä osa kohdistuu työyhteisöön sekä yritykseen, ja niiden avulla uusi työntekijä tai uusiin työtehtäviin siirtynyt henkilö tutustutetaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatukseen, liikeideaan ja toimitapoihin. Samalla uusi työntekijä oppii tuntemaan yrityksen sidosryhmät ja tulevat kollegansa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Työnopastuksellisilla toimenpiteillä puolestaan työntekijä perehdytetään työhön kohdistuviin odotuksiin, vastuisiin, työtehtäviin ja niihin liittyviin turvallisuusohjeisiin (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Työnopastuksessa opetellaan käytännössä muun muassa työn oikea tekeminen sekä työssä tarvittavien koneiden ja

laitteiden käyttötavat. Lisäksi opetellaan turvalliset työskentelytavat sekä työssä tarvittavien suojainten käyttö. (Työsuojeluhallinto 2011.)

Siinä missä varsinainen perehdyttäminen tarkoittaa työpaikoilla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta, tarkoittaa työnopastus puolestaan työn kannalta hyvin keskeistä asiaa, työtehtävien omaksumista ja hallintaa. Sen tavoitteena on työn sisällöllinen hallinta ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Toisin sanoen työnopastus pureutuu niihin asioihin, joiden avulla yksilö selviytyy työtehtävistään ja onnistuu päivittäisessä työskentelyssään. (Juuti 2002, 48-50.)

Työhön perehdyttäminen eli työnopastus on oppimistapahtuma. Siinä uudelle työntekijälle tai työtehtäviään vaihtaneelle henkilölle opetetaan työn keskeisimmät asiat. Siihen pätee samat lainalaisuudet kuin mihin tahansa muuhunkin oppimiseen. Keskiössä on perehdytettävä, joka oppii toiminnan ja kokemuksen kautta, arvioi osaamistaan sekä oppii ymmärtämään asioita. Tietojen lisääntyessä perehdytettävä pystyy myös soveltamaan oppimaansa. Yksilön oppiminen työhön opastuksessa näkyy kuviossa 6.



Kuvio 6. Työnopastus ja oppiminen (Helsilä 2009, 49).

Suurin virhe työnopastuksen kannalta on sen laiminlyönti. Vaikka työnopastajat, eli työntekijät ja esimies, eivät ole ammattitaitoisia opettajia, on hyväksi työnopastajaksi melko helppoa oppia. Hyvä työnopastus on kiinni siitä, miten nope-

asti opastaja etenee opastuksessaan, kuinka havainnollisesti hän osaa asioista kertoa ja miten innostunut hän asiasta itse on. Opetuksessa erityisen tärkeitä on myös systemaattinen eteneminen. Juuti nimeääkin opastuksen vaiheiksi viisi porrasta, jotka ovat valmistautuminen, opastus, mielikuvaharjoittelu, kokeilu ja harjoittelu. Näiden mukaan toimiessa työnopastuksen pitäisi olla erityisen tehokasta ja tuloksellista. (Juuti 2002, 50-51.)

Hyvällä ja suunnitelmallisella työhön opastamisella työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja heti oikein. Samalla myös työn laatu, ammattitaito ja tehokkuus parantuvat. Työnopastuksessa työntekijälle opetetaan varsinainen työ: koneet, laitteet, työvälineet ja niiden turvallinen ja oikeaoppinen käyttö. Samalla opetetaan oikeat työmenetelmät ja toimitavat. Työnopastus on syytä hoitaa tutustumalla, kokeilemalla ja käymällä eri paikoissa, tapaamalla ihmisiä sekä keskustelemalla heidän kanssaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Työnopastusta tarvitaan useimmissa erilaisissa tilanteissa työpaikoilla. Erityisesti työnopastusta tarvitaan uuden työntekijän työnsä aloittamisvaiheessa, mutta myös tilanteissa jossa työskentely muuttuu. Tilanteita voivat olla muun muassa työmenetelmien vaihtuminen, uusien koneiden ja laitteiden käyttöönotto, työtapaturma, poikkeava tilanne tai työssä havaitut virheet ja turvallisuuspuutteet. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

### **3.2 Sopeuttava ja vuorovaikutteinen perehdyttäminen**

Perehdyttäminen voidaan jakaa sopeuttavaan ja vuorovaikutteiseen perehdyttämiseen riippuen siitä, miten perehdytys tapahtuu ja miten uuden työntekijän odotetaan asettuvan osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Sopeuttavalla perehdyttämällä tarkoitetaan perehdyttämisen muotoa, jossa uusi työntekijä pyritään sopeuttamaan osaksi nykyistä, hyväksi havaittua toimintamallia. Vuorovaikutteinen perehdyttäminen pyrkii puolestaan kuuntelemaan ja ottamaan oppia uuden työntekijän osaamisesta ja tuoreista ajatuksista, joista nähdään olevan selvästi hyötyä yrityksen kehityksen kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 29.) Kjelín ja

Kuusisto (2003, 37; 49) käyttävät lähes samasta ilmiöstä nimiä uudistava ja säilyttävä perehdytys.

Yrityksen tilanne ja työtehtävä ratkaisevat, millainen perehdytys koetaan tarpeelliseksi ja tilanteeseen sopivaksi. Perehdyttämisen kehittäjien ja toteuttajien tulisikin olla tietoisia millainen perehdytys missäkin tilanteessa auttaa yrityksen menestykseen. Tavallisen työhön ja työtehtävään perehdyttämisen sijaan perehdyttämisen kohde voisikin olla yrityksen kehittäminen. (Kupias & Peltola 2009, 29.) Vuorovaikutteisessa perehdyttämisessä on olemassa aina mukana yrityksen ja toiminnan kehittämisen näkökulma, jossa vuorovaikutteisesti kehitetään ja pyritään kehittymään.

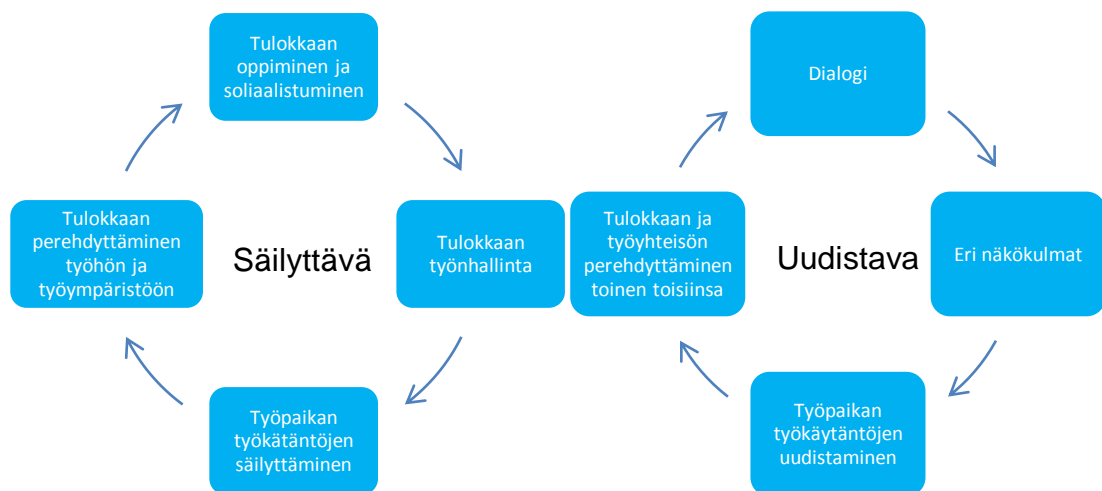
Samassa yrityksessä voivat pyrkimykset olla erilaiset eri toimintatapojen suhteen. Toista toimintatapaa voidaan pyrkiä kehittämään ja toista taas säilyttämään. Perehdyttämisen suunnittelijoilla tulisikin olla käsitys, mitä asioita tulisi kehittää ja mitkä puolestaan olisi tarkoitus säilyttää ennallaan sekä mihin asioihin toivotaan perehdytettävän tarttuvan ennakkoluulottomasti ja rohkeasti kehitävällä otteella. Erilaisissa tilanteissa tarvitaan erilaista otetta perehdytykseen. Toisinaan organisaatiossa on tärkeitä pyrkiä säilyttämään toiminta entisellään, mutta useimmiten on välttämätöntä parantaa suoritusta pikkuhiljaa koko ajan toiminnan tehostamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 30).

Organisaation näkökulmasta uusi työntekijä merkitsee kehitystä, panostusta tulevaisuuteen. Muutosta ja kehitystä ei kuitenkaan tapahdu, mikäli työntekijä halutaan pelkästään sopeuttaa yritykseen, jolloin uusi työntekijä halutaan mahdollisimman kiinteästi sitoutumaan yrityksen historiaan ja rutiineihin. Pelkästään sopeuttamalla uusi työntekijä vanhoihin totuttuihin malleihin, voidaan samalla tukehduttaa suuri osa työntekijän asiantuntemusta. Ensisijaisen tärkeää yrityksissä on miettiä, mihin uuden työntekijän tulee sopeutua. Yrityksen johto toivoo uudelta työntekijältä strategian mukaisesti toimimista, tulevaisuuteen suuntautuen, mutta samalla yrityksen työntekijät ja käytännön toimet ohjaavat työntekijää sitoutumaan vanhoihin totuttuihin malleihin. Tästä johtuen arkitodellisuus ja tavoitetilä voivat olla hyvinkin kaukana toisistaan. Uuden työntekijän ja organisaation onkin kyettävä tasapainottelemaan säilyttämisen ja uudistamisen välillä.

Perehdytyksen keskeisinä tavoitteina ovat sekä yrityksen uudistumiskyky että yksilön sitoutuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 16-17.)

Vuorovaikutteiseen perehdyttämiseen sopii myös Valviston (2005, 48) ajatus siitä, ettei uutta työntekijää perehdytetä minkään valmiin ohjelman mukaisesti. Tällainen vapaamuotoinen perehdyttäminen pakottaa uuden työntekijän toimi-  
maan innovatiivisesti kaivaen itse esille yrityksen keskeisimmät asiat. Keino on tehokas ja varmistaa perusteellisen asioiden oppimisen. Sen vaarana kuitenkin on motivaation katoaminen joutuessaan liian suuren paineen alaisuuteen heti työsuhteensa ensi metreillä.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 36-38; 49) mukaan säilyttävä perehdytys on työn-  
opastusmaista, kankeaa ja kapea-alaista. Se on enimmäkseen yksiselitteisten toimintamallien tarjoamista ja opastusta työvälineiden käyttöön. Uudistava pe-  
rehdyttämiselle puolestaan tunnusomaista kaksisuuntaisuus, jossa johtamisen tavoitteena on strategian ja päämäärän saavuttaminen. Sekä uudistava että säilyttävän perehdyttämisen eteneminen on esitelty kuviossa 7.



Kuvio 7. Säilyttävä ja uudistava perehdyttäminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 27; 49).

### 3.3 Perehdyttäjän, esimiehen ja perehdytettävän roolit

Perehdyttäjistä päättäminen on osa perehdyttämisen suunnittelua. Perehdyttämisestä vastaa aina viimekädessä esimies. Hän saa usein perehdyttämistyösäänsä apua nimeämiltään perehdyttäjiltä ja henkilöstöammattilaisilta. Eri yrityksissä perehdyttämistä hajautetaan eri tavoin organisaatioon. Jossakin yrityksessä perehdytystä toteuttaa pääosin henkilöstöosasto ja vain pelkästään työnopastus ja työtovereihin tutustumisen jää siihen yksikköön, missä työntekijä tulee työskentelemään. Toisessa yrityksessä puolestaan perehdyttämisestä on vastuussa pelkästään esimies. On myös mahdollista, että perehdyttämisestä huolehtivat organisaatiossa nimetyt perehdyttäjät, joille esimies delegoi perehdyttämismääräyksen. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Uuden työntekijän nimetty perehdyttäjä, jota monissa yrityksissä nimitetään kummiksi, huolehtii uuden työntekijän arkipäivään liittyvistä asioista. Kummin tarkoituksena on auttaa ja tukea uutta työntekijää niin, että tämä tuntisi mahdollisimman vähän itsensä avuttomaksi tai yksinkertaiseksi. Kaikki pienet asiat kuten kopiokoneenkäyttö ja tauot stressaavat ja kuormittavat uutta työntekijää. Kummin tehtävänä on auttaa juuri tällaisissa asioissa, jotta uuden työntekijän energia saadaan ohjatuksi oppimiseen ja organisaatioon tutustumiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Oli sitten perehdyttäjä esimies tai toinen työyhteisön työntekijä perehdyttäjän rooli on aina toimia tukihenkilönä niin työympäristössä kuin yhteistyöverkostossakin. Perehdyttäjä on henkilö, jolta uuden työntekijän on lupa odottaa tukea. Hyvä perehdyttäjä on henkilö, joka ei ole liian rutinoitunut työhönsä ja osaa asettua uuden tulokkaan asemaan. Samoin hän myös pitää omasta työstään ja on kiinnostunut auttamaan ja opastamaan toista henkilöä. Perehdyttäjältä vaaditaan myös kykyä kertoa asioita yksinkertaisesti ja kuunnella. Lisäksi on tärkeää organisoida perehdyttäminen oikein luomalla ensin kokonaiskuvan prosessista ja sen jälkeen jaksottaa perehdyttäminen niin, että tulokas saa tukea jokaisessa kohtaamassaan uudessa ongelmassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; 195-197.)

Kupiaksen ym. (2009, 47) mukaan nykyään kuitenkin yhä yleisempää on, että organisaatiossa perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Samalla myös itse perehdytettävä osallistuu vuorovaikutteisesti oman perehdytysohjelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen, eikä enää ole pelkästään toimenpiteiden kohde. Kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat prosessin toteuttamiseen ja kehittämiseen. Kjelin ym. (2003, 186) pitää kyseistä tilannetta ihanteellisena silloin, kun organisaatiossa vallitsee vahva yhteisen vastuun tunne ja koko työyhteisö ottaa vastuuta perehdyttämisestä luontevasti. Valitettavasti useimmiten koko työyhteisön perehdyttämiseen osallistuminen ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä jokaisen on huolehdittava myös omista töistään. Hyvää perehdyttämistä voidaan kuitenkin toteuttaa hyvin monenlaisin eri keinoin sekä eri toimijoiden kokonaisuutena.

Kuten edellä mainittiin, viime käden vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. Henkilöstötyö eli koko työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä. Kiire ja priorisointi vähentävät kuitenkin aikaa näitä tehtäviltä siitäkin huolimatta, että ne koetaan tärkeiksi. Huolellinen perehdyttäminen ja riittävien resurssien varaaminen toteuttamiseen on yrityksen johdolta aina tietoinen valinta. Esimiehen perustehtäviin voi katsoa kuuluvan vastuun ottaminen perehdyttämisestä, joka pitää sisällään edellytysten luomista ja seuranta. Esimiehenä tarvitaan perehdyttämisen näkökulmasta sekä ihmistenjohtamis- sekä asioidenjohtamistaitoja perehdyttämisen toiminnan toteutumiseksi sovitusti sekä uuden työntekijän kohtaamiseksi oikealla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 54-55.)

Uusi työntekijä tarvitsee erityisen paljon esimiehen tukea työnsä alussa. Esimiehen tulisikin varata resursseja uuden työntekijän kuuntelemiseen sekä tukemiseen erilaisin keinoin. Esimiehen toiminnan taustalla vaikuttavat yrityksen missio, strategia ja liikeidea. Niitä esimiehen tulisi vaalia työssään ja tuoda ne työntekijöiden arkeen sekä varmistaa niiden ymmärtäminen. Esimiehen tulisi myös varmistaa, että työntekijällä olisi sellaisia työtehtäviä, joissa olisi mahdollista tehdä työtä ja samalla oppia. Oppimiseen liittyvää vastuuta esimies voi kuitenkin delegoida yrityksen muille henkilöille. Esimiehen kuitenkin tulee valvoa ja varmistaa perehdytyksen toteutuminen sekä seurata sitä. (Kupias & Peltola 2009, 56-57.)

Esimiehen rooli perehdytyksessä sekä panokset ja painotukset riippuvat esimiehestä itsestään, perehdytyskonseptista, organisaatiosta ja sen hetkisestä tilanteesta. Esimiehen roolissa tärkeäksi nousevat erityisesti kuunteleminen, läsnä oleminen sekä niin sanotusti yhteisen kanavan löytäminen. Palautteen antamisella on merkittävä rooli ja avainsanana on luottamus, jota aletaan rakentaa jo perehdytysvaiheessa uuden työntekijän ja esimiehen välille. (Kupias & Peltola 2009, 65-63.)

Tärkeimmässä roolissa perehdyttämisen kannalta on uusi työntekijä itse eli perehdytettävä (Kupias & Peltola 2009, 46). Perehdytettävä on organisaation uusi työntekijä tai toisiin työtehtäviin siirtyvä jo entuudestaan organisaatiossa työskentelevä henkilö. Perehdytystilanteessa onkin otettava huomioon, että perehdytettäviä on monenlaisia, samoin perehdytystä tai työnopastusta edeltäviä tilanteita. Perehdytys tulisikin toteuttaa tästä syystä aina yksilöllisenä prosessina eikä liian jäykkää suunnitelmaa perehdyttämisestä kannata luoda. (Kangas 2003, 4.)

Uudelle työntekijälle organisaatiossa kaikki on luonnollisesti uutta. Tilanne on usein stressaava ja uusi tulokas ahdistuu helposti epäselvissä tilanteissa. Stressin määrä kuitenkin vaihtelee yksilöittäin ja siihen vaikuttavat esimerkiksi aiempi työkokemus ja itseluottamus. Työsuhteen alussa avun pyytämisen rooli korostuu samoin kuin avun etsimisen erilaisista lähteistä kuten Internetistä, joita myöhemmässä työsuhteen vaiheessa tarvitaan huomattavasti vähemmän. (Kjelin & Kuusisto 2003, 117-199.) Tässä vaiheessa olisikin olennaisen tärkeää, että apu olisi saatavilla ja uusi tulokas tietäisi, mistä tietoa olisi haettavissa.

### **3.4 Perehdyttämisen tarkoitus**

Perehdyttämisen tarkoituksena on saada uudesta työntekijästä mahdollisimman nopeasti tuottava työntekijä yritykseen. Työpaikan tarkoituksena on tuottaa niitä tuotteita tai palveluita, joita varten yritys on alun perin perustettu. Ammattitaitoisesta henkilöstöstä puolestaan hyötyvät sekä asiakas, yritys että työntekijät itsekkin. Työntekijän oman hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta oppiminen, osaa-



minen ja omien taitojen osoittaminen työssä ovat tärkeitä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on tuottaa lisäksi työntekijälle hyvä perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Perehdyttämisen avulla uutta työntekijää kannustetaan toimimaan yrityksessä omatoimisesti itseään ja toimintatapaansa kehittäen. Alusta asti työntekijöille on syytä korostaa tavoitteellisen työskentelyn merkitystä. Itsensä jatkuva kehittäminen ja vastuun kantaminen omasta oppimisesta kyselemällä ja kertaamalla ovat nousseet merkityksellisiksi asioiksi työelämässä. Perehdyttämisessä on syytä korostaa juuri näitä ominaisuuksia. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Tärkeintä perehdyttämisessä kuitenkin on se, että sitä ylipäättään toteutetaan jokaiselle uudelle tai työtehtäviään vaihtavalle työntekijälle edes jossakin muodossa. Näin ei valitettavasti kuitenkaan ole. Esimerkiksi Pamin tekemän aikuis-koulutus selvityksen mukaan (PAM ry 2006) jopa kolmannes (35 %) Palvelu-alojen ammattiliittoon kuuluvista ei ollut saanut perehdytystä tai opastusta työpäivällä työtehtäviinsä. Loput 65 % olivat saaneet perehdytystä viimeisen kuluneen tai yli 12 kuukauden aikana. Tutkimus kuvaa valitettavaa tosiasiaa siitä, vaikka yrityksissä olisikin ymmärretty perehdytyksen merkitys toiminnan kannalta, on se silti yksi laiminlyödyimmistä prosesseista yrityksissä.

Uuden työntekijän asianmukaisella vastaanottamisella ja perehdyttämisellä on laajamittaiset vaikutukset niin työntekijälle itselleen, muille työntekijöille, asiakkaille ja jopa yrityskuvalle. Esimerkiksi S-ryhmän kaltaisessa suuressa yrityksessä perehdyttämisen merkitys on kiistaton. Joka toinen suomalainen tuntee jonkun s-ryhmäläisen, joten perehdytys toimii ennen kaikkea työnantaja kuvan rakentajana. Mari Junnila SOK:n henkilöstötoiminnoista kiteyttää asian seuraavasti: ”Perehdyttämisen merkitys on niin suuri työyhteisön hyvinvoinnin, asiakaspalvelun sujuvuuden, tuloksellisen toiminnan kuin työnantajakuvankin kannalta, ettei sitä voi eikä saa laiminlyödä.” (Salo 2010, 24.)

### 3.5 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena on oppimistapahtuma, jossa pyrkimyksenä on työntavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen sekä omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttäminen kokonaisuudessaan. Tarkoituksena on luoda perehdytettävälle henkilölle sisäinen malli eli toimintaa ohjauvan kokonaisvaltaisen osaamisen rakentaminen siten, että sen varassa on mahdollista suoriutua tulevista työtehtävistä. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä luomaa kuvaa, siitä millaisia ovat erilaisten asioiden suhteet ja kuinka ne kehittyvät. Sisäiset mallit syntyvät ympäristöä koskevista havainnoista ja niiden kehittymisestä. (Lepistö 2004, 57.) Sisäiset mallit eli skeemat liittyvät Piaget'n kognitiiviseen oppimisenäkemykseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 41).

Työtä koskevia sisäisiä malleja ovat muun muassa työyhteisön tavoitteita koskeva tieto sekä omaa työprosessia koskeva tieto, eli käsitys omasta tehtävästä prosessin osana. Sisäisen mallin kehittymiselle työssä edellytyksenä on riittävän perehdytyksen ja tiedon tarjoaminen itse työstä sekä sen sosiaalisesta ja fyysisestä ympäristöstä heti työn alkuvaiheessa. Lisäksi tarvitaan tietoa organisaation toiminnan tavoitteista, palautetta ja mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Lepistö 2004, 58.) Sisäisen mallin luominen liittyy yksilöä koskeviin tavoitteisiin ja niihin myös koko perehdyttäminen pohjautuu. Yrityksellä on sen lisäksi omia liiketoimintaan ja kehittymiseen liittyviä tavoitteita.

Perehdyttämisen yhtenä tavoitteena on sitouttaa yksilö yritykseen. Nykyaikana kilpailu osaajista on kovaa ja yrityksen tulee tehdä todella töitä säilyttääkseen todelliset osaajat yrityksessä. Perehdyttämisvaiheet ovatkin sitouttamisen kannalta erityisen tärkeitä, sillä siinä vaiheessa määritellään molempien osapuolien keskeisten odotusten yhteensopivuus. Myös työntekijöihin tutustuminen aloitetaan välittömästi uuden työntekijän saavuttua yritykseen. Hyvältä työnantajalta odotetaan alaistensa tuntemista niin, että tiedetään heidän toiveensa, aikaansaannoksensa ja henkilökohtaiset tavoitteensa. Perehdyttäminen on viesti yri-

tyksen sisällä sekä sen ulkopuolelle siitä, miten organisaatio kohtelee alaisiaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Perehdyttämisen tavoitteena on myös organisaation uudistumiskyky säilyttäminen ja ylläpitäminen. Kehittyvän organisaation perustana on niin yksilöiden kuin koko työyhteisön oppiminen. Kun yksilöt oppivat organisaation sisällä, he myös hyödyntävät oppimaansa työssään, jolloin toiminta kehittyy. Taustalla organisaation oppimiselle on uuden tiedon hankkiminen, jolla korvataan vanha tieto. Perehdytys toimii välineenä, jolla yrityksen sisäistä tietoa siirretään vanhemmilta työntekijöiltä uusille tulokkaille. Tämä puolestaan vahvistaa omalta osaltaan yrityskulttuuria. (Kjelin & Kuusisto 2003, 31–32.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 172-175) nostavat esille oppimisen rinnalle kaksi merkittävää perehdytykseen liittyvää asiaa: yhteistyön edistämisen ja osaamisen hyödyntämisen. Perehdyttämisen tavoitteena on tulokkaan aktiivisuuden ja osaamisen hyödyntäminen. Alkuvaiheessa uusi työntekijä on motivoituneimmillaan ja haluaa oppia työhön liittyviä uusia asioita nopeammin kuin se olisi mahdollistakaan. Tätä innokkuutta tulisi osata hyödyntää yrityksessä samoin kuin myös hänen aiempaa osaamistaan. Yhteistyön edistämällä puolestaan tarkoitetaan yhteistyöverkostojen luomisen tärkeyttä. Perehdyttämisen tulisi tarjota tilanteita, joissa uusi työntekijä voi aktiivisesti rakentaa omaa yhteistyöverkostoaan ja etsiä juuri oman työnsä kannalta merkittäviä yhteistyökumppaneita.

Valvisto (2005, 47) puolestaan näkee perehdytyksen yhtenä tärkeimmistä tavoitteista yrityksen identiteetin lujittamisen. Tämä identiteetti rakentuu pitkälti yrityksen strategian ja tuotteiden varaan ja on varmasti yksi merkittävämmistä asioista, miksi uusi työntekijä on yritykseen hakeutunut. Perehdytyksessä on tuotava viimeistään julki se, minkä eteen työntekijä tulee jatkossa työskentelemään päivittäin.

### 3.6 Perehdyttämisestä saatava hyöty

Hyvin hoidetusta ja suunnitellusta perehdyttämisestä hyötyvät niin työntekijä, työyhteisö kuin yritys itsekin. Hyvin hoidettuna se luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Työntekijälle ensisijainen hyöty asianmukaisesta perehdytyksestä on tietojen ja taitojen kertyminen. Mitä nopeammin perehdytettävä sisäistää uudet asiat, sitä nopeammin hän pystyy työskentelemään alusta asti itsenäisesti. Myös myönteinen asennoituminen työtä ja työyhteisöä kohtaan luodaan perehdytysvaiheessa. On muistettava, että hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta se maksaa itsensä takaisin myöhemmin moninkertaisena. (Kangas 2003, 4.) Yritykselle laadukas perehdyttäminen voi tuottaa lisäksi kilpailuetua. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa virheiden minimointia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Tehokkaan perehdyttämisen ansiosta myös perehdytettävä oppii työnsä alusta asti oikein ja samalla virheiden määrä vähenee. Perehdyttäminen hyödyntää näin ollen aina koko työyhteisöä. Perehdyttämiseen kuuluu myös olennaisena osana työturvallisuusasioiden tiedottaminen ja niiden opettaminen. Onnettomuuksia ja tapaturmia sattuu erityisesti uutta tehtävää aloittaville henkilöille, sillä aloittavalta henkilöltä puuttuu turvallisuuteen liittyvät tiedot ja taidot. Hyvän perehdytyksen ansiosta myös poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Riittävän opastuksen avulla työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi työpaikkaan ja työyhteisöön ja tämän seurauksena työmotivaatiokin on usein vahvempi. Tämä puolestaan vaikuttaa poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen olennaisesti. (Kangas 2003, 4-5.)

Kuten edellä mainittiin, kaikki osapuolet hyötyvät hyvästä perehdytyksestä. Lepistö (2004, 56-57) mukaan työntekijän hyötyinä ovat epävarmuuden vähentyminen, alusta asti sujuva työnteko, kykyjen paremmin esille tuleminen, mielenkiinto ja vastuuntunnon lisääntyminen työtä kohtaan sekä ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppimisen helpottuminen. Esimies puolestaan hyötyy perehdyttämisestä oppimalla tuntemaan uuden työntekijänsä ja tätä kautta myös työongelmien ratkaiseminen helpottuu, esimiehen aikaa säästyy ja hyvä yhteistyöhenki mahdollistuu työyhteisössä. Koko työpaikka hyötyy puolestaan työn tulok-

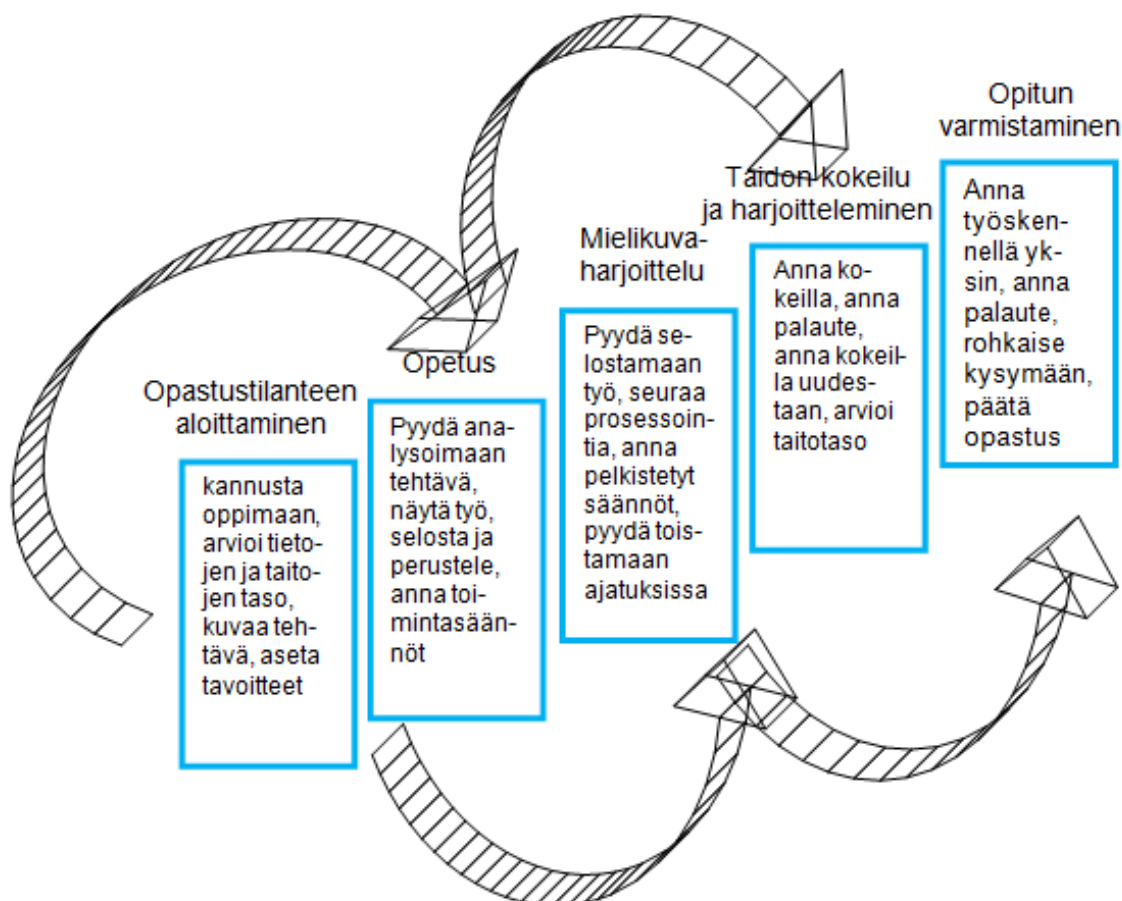
sen ja laadun paranemisen myötä. Positiivisia vaikutuksia ovat myös myönteisyys, virheiden ja tapaturmien vähentyminen, hävikin pienentyminen, poissaolojen väheneminen, vaihtuvuuden pienentyminen ja yrityskuvan parantuminen. Hyödyt ovat siis hyvin moninaiset ja yrityksen toiminnan kannalta kriittiset.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Mitä nopeammin uusi työntekijä sisäistää työhön liittyvät asiat, sitä nopeammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti. Samalla perehdyttäminen luo myös myönteistä asennetta työtä ja työyhteisöä kohtaan. Perehdyttämiseen liittyy läheisesti myös työturvallisuudesta tiedottaminen, mikä puolestaan vähentää työtapaturmia. Onnettomuuksia ja tapaturmia sattuu yleensä erityisesti uutta tehtävää aloittaville henkilöille, joilta puuttuu turvallisuuteen liittyvät tiedot ja taidot. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti myös työntekijän jaksamiseen ja työmotivaatioon työssään. Työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi työpaikkaan ja työyhteisöön riittävän opastuksen ja perehdytyksen ansiosta. (Kangas 2003, 4-5.)

Yrityksen näkökulmasta perehdytyksellä voi lisäksi katsoa olevan myönteisiä vaikutuksia yrityksen kustannuksiin. Ylimääräisiä kustannuksia puutteellisen perehdytyksen yhteydessä voi syntyä esimerkiksi sekaannuksista ja niiden selvittämisestä, tapaturmista ja hävikistä. Hyvä perehdyttäminen siis säästää yrityksen kustannuksia pitkällä tähtäimellä. (Kangas 2003, 4-5.) Vaillinainen perehdyttäminen ajaa työntekijää kokeilemaan virheiden ja erehdysten uhalla. Työntekijän energia suuntautuu tässä tilanteessa selviytymiseen ja yksinkertaisiin asioihin menee huomattavasti aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 137.)

### **3.7 Perehdyttämisen materiaalit, menetelmät ja mallit**

Perehdyttämiseen on kehitetty erilaisia malleja ja menetelmiä. Yksi tunnetuimmista malleista on niin sanottu viiden askeleen menetelmä, jonka muun muassa Lepistö (1991, 21-23) ja Kangas (2003, 14) ovat esitelleet. Viiden portaan malli on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Perehdyttämisen viiden portaatan malli (Lepistö 1991, 21-23; Työturvallisuuskeskus 2009, 6; Kangas 2003, 14).

Viiden portaatan mallissa (kuvio 8) lähdetään liikkeelle opetustilanteen aloittamisesta, jossa kartoitetaan uuden työntekijän osaaminen, kannustetaan ja rohkaistaan oppimaan. Alku on tutustumista uuteen työntekijään ja hänen tapoihinsa oppia. Seuraavaksi toisella askelmalla opetetaan eli näytetään ja selostetaan työn tekemistä ja luodaan uudelle työntekijälle työssä tarvittavia sisäisiä malleja. Seuraavalla askelmalla työntekijä mielikuvaharjoittelee työn tekemistä eli kertoo ja selostaa miten työ tehdään. Seuraavaksi taitoja kokeillaan ja harjoitellaan uudestaan ja uudestaan. Kertaus on tässä vaiheessa erittäin tärkeitä. Viimeisellä portaalla varmistetaan oppiminen, annetaan ja pyydetään palautetta, rohkaistaan kysymään ja työskentelemään itsenäisesti.

Miller ja Jablin (1991, 92-120) esittävät mallin, joka sisältää seitsemän taktiikkaa, joita uusi työntekijä käyttää tiedonhankinnassaan. Ne ovat avoin kysyminen varmoissa tilanteissa, epäsuora kysyminen pääasiassa työntekijän mielestä

epämukavissa asioissa, kolmannen osapuolen käyttäminen tiedonlähteenä, rajojen testaaminen kokeilemalla erilaisia toimintatapoja palautetta saamiseksi, verhotut keskustelut, havainnointi sekä tarkkailu. Uusi työntekijä soveltaa näitä seitsemää taktiikkaa riippuen siitä, millaista tietoa hän on etsimässä ja mitä tietolähteitä hänellä on käytettävissään.

Yhtenä perehdyttämismenetelmänä esimerkiksi SOK:lla käytössä on niin sanottu urapalvelun tai koulutusohjelman käyttäminen. Koistisen artikkelin (6/08, 12-13) mukaan tällaiset trainee-koulutukset ovat tulleet yhä yleisimmiksi. Ne ovat pääasiassa tarkoitettu opintojen loppuvaiheessa oleville ja ne ovat palkallisia harjoittelujaksoja. Jaksojen sisältö ja pituus vaihtelevat huomattavasti yrityksittäin, mutta yhteisenä tarkoituksena niillä on perehdyttää vastavalmistunut yrityseseen, sen asiakkaisiin ja henkilöstöön.

Koistisen mukaan (6/08, 12-13) mukaan koulutus on luonteeltaan vuorovaikutteista, jossa sitoudutaan kehittymään sekä yrityksen että valitun henkilönkin puolelta. Ohjelma hyvin suunniteltuna sitouttaa uuden työntekijän yrityseseen. Ohjelmissa tiettyä työtehtävää ei välttämättä ole alussa vielä päätetty vaan se tarkentuu ohjelman edetessä. Tämä mahdollistaa molemmin puolisen vuorovaikutuksen hyödyntämisen sopivan tehtävän löytämiseksi.

Perehdytysmateriaalien kannattaa olla puolestaan mahdollisimman selkeitä ja helppoja tutustua ja käyttää. Materiaaleja tulee myös päivittää säännöllisin väliajoin tai aina silloin kun tieto on muuttunut. Niiden päivittäminen on hyvä vastuuttaa tietylle henkilölle. Perehdytysmateriaaleina erilaiset henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalit ovat erinomaisia, sillä niistä uusi työntekijä saa kokonaiskuvan toiminnasta. Samoin myös esimerkiksi vuosikertomukset kuvaavat hyvin yrityksen toimintaa ja toimialaa. Tärkeintä on tutustuttaa työntekijä niihin materiaaleihin, joita hän voi myöhemmin hyödyntää omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) nostavat esille myös Intranetin perehdytysvälineenä. Intranetit eli organisaation oma lähiverkko sisältää yleensä runsaasti olennaista tietoa työn kannalta, mutta ei silti yksistään toimi perehdytysväline-

nä, vaan ainoastaan sitä tukevana lisänä. Sivustoa ei useinkaan ole suunniteltu perehdytyskäyttöön eikä tieto tästä johtuen ole välttämättä helposti löydettävissä eikä jäsenneltyä. Intranettiä voi kuitenkin pitää tehokkaana ja monipuolisena henkilöstöjohtamisen välineenä.

Sims (2002) esittelee kirjassaan luovia tapoja perehdyttämiseen. Hänen mukaansa perinteinen perehdyttäminen perehdytysoppaineen on vanhanaikaista vaan siihen tarvitaan sen sijaan innovatiivisia ja luovia menetelmiä. Sama koskee myös perinteistä perehdytysohjelmaa. Uudenlaisen perehdytysmallin pitäisi motivoida työntekijöitä ja samalla tehdä heistä tuottavia. Perehdyttämisen tulisi sisältää myös ”pehmeitä taitoja”, kuten organisaation sosiaalisten normien osaamista. Sims käy läpi kehittämänsä kuuden askeleen ohjelman perehdyttämisprosessin luomiseen ja päivittämiseen innovatiiviseksi ja tavoitteiden mukaiseksi.

### **3.8 Perehdyttämistä säätelevää lainsäädäntöä**

Perehdyttämisestä on myös lainsäädännössä suoria määräyksiä ja viittauksia. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä sisältävät erityisesti näitä viittauksia. Työlainsäädäntö on luonteeltaan pakottavaa lainsäädäntöä, eli niistä ei voi työsopimuksin tai työehtosopimuksin poiketa. Niiden tarkoituksena on olla ennen kaikkea työntekijää suojelevaa ja sopeuttavaa. Lainsäädännön noudattaminen on yritysten vähimmäisvelvollisuus ja niiden huolellinen noudattaminen lisää luottamusta osapuolten välille. (Kupias & Peltola 2009, 20-21).

Työsopimuslain 2. luvun 1§:n mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehittäessä. Työnantajan on lisäksi pyrittävä edistämään työntekijän kehittymistä työssään kykyjensä mukaisesti. (Työsopimuslaki 55/2001.) Vaikka tämä lainmääräys kuulostaakin lähes itsestäänselvydeltä, on sen merkitys suuri työntekijän kannalta ja on valitettavan usein



vaarassa unohtua yrityksissä kaiken kiireen ja työpaineiden keskellä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työturvallisuuden opastaminen on osa perehdytystä. Työnantajan on työturvallisuuslain 2. luvun 8§:n nojalla huolehdittava että työ on tekijälleen turvallista, eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Työnantajan on lisäksi suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Tämä tarkoittaa työnantajan velvollisuutta antaa riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä suhteuttaen annettavat tiedot työntekijän entiseen osaamiseen ja koulutukseen. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) tarkoituksena on edistää vuorovaikutteista yhteistoimintaa yrityksissä, joka perustuu työnantajille annettaviin oikea-aikaisiin riittäviin tietoihin. Laki määrää neuvottelemaan erityisesti tilanteissa, joissa on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Laissa on erityisesti mainittu työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.) Lisäksi perehdyttäminen kuuluu lain työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) mukaan työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Sen nojalla työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä yhdessä läpi.

Kaiken kaikkiaan perehdyttämiselle on lainsäädännössä annettu paljon painoarvoa. Lainmukainen toiminta vaikuttaa lisäksi positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, työhyvinvointiin yrityksessä ja menestykseen. Laiton toiminta ja järjestelyt puolestaan voivat aiheuttaa yritykselle ja työntekijälle erilaisia haittoja, vahinkoja, erimielisyyksiä ja työtaistelua. Esimies on viimekädessä vastuussa lakien noudattamisesta. Työlainsäädännön toteutumista työpaikoilla valvovat työsuojeluviranomaiset. Työntekijän etuja ajavat työpaikoilla puolestaan luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

### 3.9 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

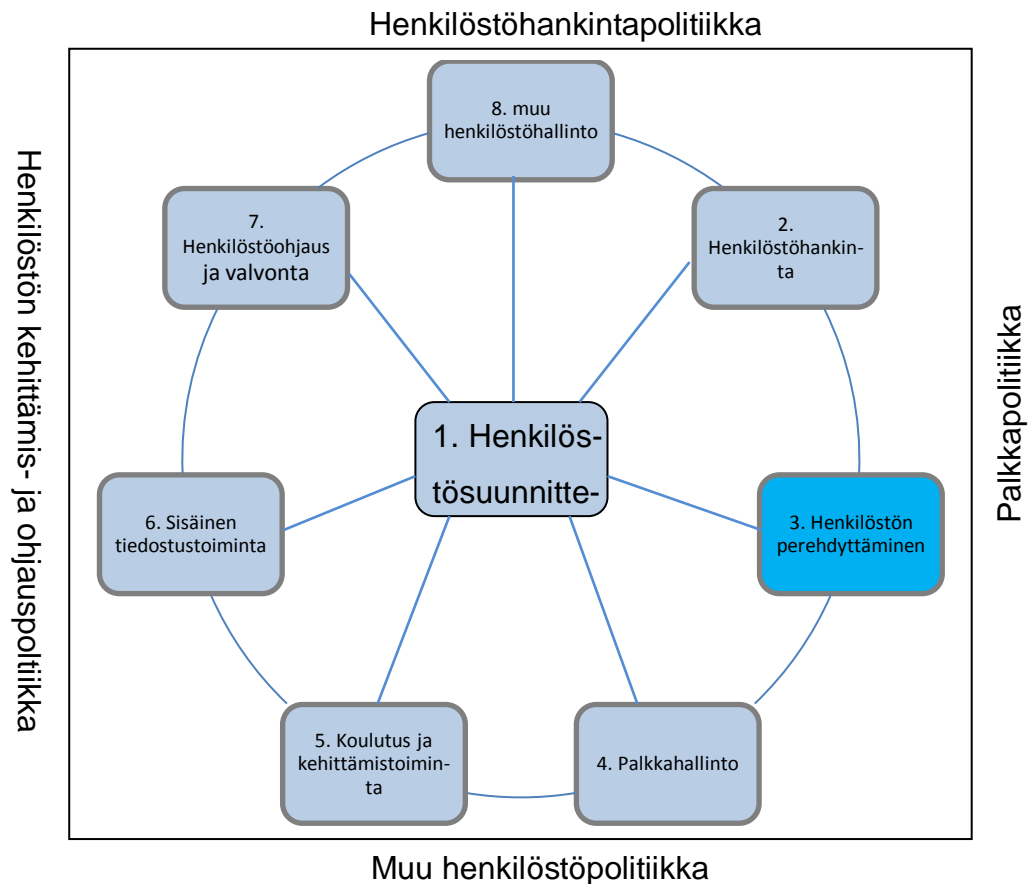
Perehdyttäminen kuuluu henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management), johtajuus (Leadership) ja työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations). Käytännön työelämässä nämä kolme osa-aluetta sulautuvat toisiinsa ja luovat henkilöstöjohtamisen kentän. (Viitala 2004, 12.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on viedä yritystä sen asetettua visiota kohden. Tätä varten luodaan henkilöstöstrategia, joka täydentää liiketoimintastrategiaa. (Viitala 2004, 13.)

Johtajuudella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla asiat saadaan yrityksessä toteutumaan ihmisten välityksellä. Johtaminen tapahtuu eri tasoilla yrityksessä. Yksilötasolla johdetaan kasvokkain työntekijöitä, ryhmätasolla muun muassa kokoamalla ja johtamalla tiimejä sekä yksikötasolla luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria. Työelämän suhteiden hoitaminen puolestaan liittyy työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden hoitamiseen esimerkiksi työehtosopimuksien kautta. (Viitala 2004, 14.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joita tarvitaan henkilöstön määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Viitala 2004, 14.) Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista kuuluu siis kaikkiin näihin osa-alueisiin, mutta eniten sen voisi katsoa sisältyvän henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Perehdyttäminen on ennen kaikkea osaamisen varmistamista ja sen luomista.

Henkilöstöjohtaminen tarvitsee tuekseen kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä. Tällaisena järjestelmänä tai henkilöstöhallinnon osana voi myös pitää perehdyttämistä ja myös ennen sitä tapahtuvaa henkilöstön hankintaa. Tällaisilla järjestelmillä turvataan työntekijöiden asema niin, että toiminta on oikeudenmukaista, kunnioittavaa, hyvinvointia edistävää ja työhön kannustavaa. (Viitala 2004, 224.) Kuviossa 8 näkyy miten eri toiminnot muodostavat yhdessä henkilöstöhallinnon kokonaisuuden. Kehyksinä näillä toiminnoilla ovat yrityksen sisällä luodut

politiikat; henkilöstöhankintapolitiikka, palkkapolitiikka, henkilöstön kehittämis- ja ohjauspolitiikka sekä muu henkilöstöpolitiikka.



Kuvio 9. Klassinen näkemys henkilöstöhallinnon kokonaisuudesta (Palm-Voutilainen 1970).

## 4 Perehdytysprosessi

Perehdytystä kuten muitakin yrityksen toimintoja voidaan kuvata prosessina. Prosessi voidaan määritellä toimintoketjeksi, jonka avulla muutetaan panokset tuotoksiksi. Prosessia voidaan myös ohjata vastaamaan asetettuja laatuvaatimuksia. Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, joita voidaan määritellä ja mitata. (Leclin 2002, 137.) Prosessiajattelussa hahmottuu koko tapahtumaketjun kokonaisuus ja siihen vaikuttavat tekijät. Perehdyttämisen kehittäminen ja seuranta helpottuvat prosessiajattelun myötä. Perehdyttämisen prosessin vaiheet ovat perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja seuranta.

#### 4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelulla tarkoitetaan perehdytyksen toteutuksen ja toimenpiteiden miettimistä ja päättämistä etukäteen ennen varsinaista perehdytystä. Suunnittelu edellyttää kehittymisen tavoitteiden määrittämistä organisaatiossa. Se ottaa huomioon tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. (Kupias & Peltola 2009, 87.) Hyvä perehdyttäminen edellyttää systemaattista suunnittelua, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Tähän liittyvät myös seuranta ja arviointi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 87–88) mukaan perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua toteutetaan koko organisaation ja työyksikön tasolla laatimalla erilaisia perehdytysuunnitelmia ja materiaaleja perehdytyksen tueksi. Keskitetysti laadittuja perehdytysmateriaaleja voidaan käyttää laajemmin yrityksissä, joissa suuri joukko työntekijöitä työskentelee samankaltaisten toimintojen parissa, kuten esimerkiksi kassalla. Keskitetysti laadittuja perehdytysmateriaaleja tulisi kuitenkin jossain määrin myös yksilöllistää, sillä uudet työntekijän poikkeavat osaamistasoltaan ja taustoiltaan toisistaan. Nämä tulee perehdytyksessä ottaa huomioon hyvän laadun saavuttamiseksi. Yksilöllinen suunnittelu keskittyy nimensä mukaisesti yksilökohtaiseen räätälöityyn perehdyttämisen suunnitteluun.

Isoissa organisaatioissa myös perehdytyksen suunnittelu tulee tiimikohtaistaa. Harvemmin samat materiaalit sopivat yrityksen kaikille tiimeille. Materiaaleista on kuitenkin huomattava apu perehdytystä toteuttavalle henkilölle. Valmiita materiaaleja voidaan käyttää sellaisenaan tai niistä voi muokata itselle sopivaa perehdytysmateriaalia. Kaikkea ei ole järkevää tehdä alusta asti eri puolille organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2-3) mukaan perehdyttäminen ja työnopastus on hyvä suunnitella tilanteen mukaan, sillä perehdytettävät ovat erilaisia ja tilanteet sekä olosuhteet vaihtelevat. Perusrunko perehdytyksessä voi olla samanlainen,

mutta sitä sovelletaan tilanteen mukaan. On hyvä muistaa, että uudelle työntekijälle yrityksessä lähes kaikki on uutta. Ennakkotiedoista huolimatta uudella työntekijällä on paljon opittavaa, johon voi kulua enemmänkin aikaa. Joissakin perehdytystilanteissa saattaa kulua jopa kuukausia. Myös pidemmän poissaolon jälkeinen perehdytys on tärkeää, sillä poissaoloaikana asiat ovat voineet muuttua paljonkin. Vaikka työntekijä palaisikin vanhaan tehtäväänsä, on hänet perehdytettävä ainakin muuttuneiden asioiden osalta.

Suunnittelussa on otettava huomioon myös erilaisissa työsuhteissa työskentelevien henkilöiden perehdytys. Kaupanalalla on runsaasti erilaisia harjoittelijoita ja työelämään tutustuvia opiskelijoita sekä sijaisuuksissa työskenteleviä henkilöitä, joita tulisi myös lyhyestä työsuhteestaan huolimatta perehdyttää. Perehdyttäminen tällaisissa tilanteissa voi kuitenkin olla nopeaa, ja siinä on syytä keskittyä vain olennaisimpiin asioihin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

Perehdytystä suunniteltaessa monissa yrityksissä luodaan kirjallinen perehdytysuunnitelma. Joustava suunnitelma jännevöittää perehdytystä sekä luo rungon ja aikataulun perehdytykselle. Suunnitelmaa on hyvä käydä perehdytettävän kanssa läpi ja soveltaa sitä yksilökohtaisesti. Tärkeintä perehdytyksen suunnittelussa on riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. Perehdytysuunnitelman tulisi sisältää ainakin perehdytyksen aikataulun, vaiheet, vastuut, sisällön, menetelmät ja seurannan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Suunnittelun taustalla pitäisi olla ajatus ”mikä auttaa uutta työntekijää menestymään?”. Tähän kysymykseen pohjautuen suunnitelman pitäisi tapahtua. Kokonaisuudessaan perehdyttämisen sisällössä tulisi perussääntöinä olla riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. Lopulliseen sisältöön kuitenkin vaikuttavat tietysti myös yrityksen arvot, strategia ja tavoitteet sekä uuden työntekijän tehtävä ja aikaisempi osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

## **Osaamiskartoitus**

Perehdyttämissuunnitelman pohjalla voidaan käyttää osaamiskartoitusta. Työtehtävissään työntekijät tarvitsevat monenlaista kompetenssia pärjätäkseen. Osaamista voidaan kuvailla eri tavoin. Sitä voidaan myös mitata ja hahmottaa osaamiskartoitusten avulla. Osaamiskartoituksen pohjalta laaditut kartat ovat hyvä pohja perehdytyksen suunnittelulle. Tämän avulla perehdytyksessä voidaan keskittyä juuri niihin keskeisiin asioihin, joissa yksilön osaamisessa on puutteita ja joita tulisi kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 88.) Osaamiskartoituksen avulla työyhteisö voi hahmottaa osaamisen sekä nähdä kehittämiskohteet ja visioida tulevaa. Siinä henkilöstö selvittää osaamisensa nykytason tulevien kehittämissuunnitelmien tueksi ja samalla määrittää osaamisen tavoitetasot. (Työterveyslaitos 2010.)

Osaaminen voidaan jaotella tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhdeosaamiseen ja yleisosaamiseen. Näiden alueiden rajat eivät ole täysin selkeitä ja alueet voivat mennä päällekkäin. Sama kompetenssi voidaan nähdä kuuluvan sekä tehtäväkohtaiseen tai yleisosaamiseen riippuen siitä miten asiaa painottaa. (Kupias & Peltola 2009, 89.) Yksittäisenkin alueen kohdalla koettu osaamattomuus voi pitkällä aikavälillä aiheuttaa kokemuksen koko työn osaamattomuudesta sekä aiheuttaa negatiivisen kokemuksen koko työhön liittyen (Työterveyslaitos 2010).

Yrityksissä joissa osaamiskartoitusta hyödynnetään, on tärkeitä tarjota myös uudelle työntekijälle mahdollisuus verrata perehdytysvaiheen loppupuolella omaa osaamistaan yrityksen tavoitteisiin. Tämä auttaa uutta työntekijää eteenpäin omassa kehittämisessään ja auttaa kartoittamaan edelleen omia kehittämistarpeita ja –mahdollisuuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 174.)

Osaamiskartoituksen soveltaminen on ongelmallista kuitenkin tilanteissa, joissa tehtävä on muuntuva tai muotoutuu vasta työntekijän osaamisen ja kokemuksen myötä. Tällöin vaadittavaa osaamista on vaikea määrittää etukäteen ulkoapäin. Osaamiskartoitus ei välttämättä myöskään vastaa aina tulevaisuuden haasteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

## 4.2 Perehdyttämisen toteutus

Ennen uuden työntekijän tuloa tarkistetaan ja päivitetään käytössä oleva perehdytysaineisto ja siinä mahdollisesti olevat vanhentuneet tiedot. Esimies tai perehdyttämisestä vastaava henkilö laatii perehdyttämisaikataulun. Eri henkilöt työyhteisössä voivat toimia oman osaamisalueensa osalta perehdyttäjinä. Perehdytysohjelmaan kirjataan perehdytyksen edistyminen osa-alueittain. Uuden työntekijän työtilat ja tarvittavat työvälineet hoidetaan kuntoon ennen töiden alkua. Perehdyttämisen sisällytetään myös työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen liittyvät asiat. (Kaistila 2005, 12.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 205) mukaan perehdyttämisen kesto on yleensä lyhimmillään sama kuin koeajan pituus. Työtehtävästä ja työn luonteesta riippuu miten pitkä perehdyttämisjaksosta tulee tai miten pitkäksi perehdytettävä kokee oman perehtymisen. Perehdyttämisen loppumista on vaikea määrittää, mutta sen voi katsoa olevan silloin, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. Joh- to- ja asiantuntijatehtävissä perehtymistä voi olla jopa kokonainen ensimmäinen työvuosi.

Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008, 64–65) mukaan varsinainen perehdyttä- misprosessi voidaan jakaa neljään osaan: aikaan ennen töiden aloittamista, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäisiin kolmeen kuu- kauteen. Vaikka useissa yrityksissä perehdytys on tätä lyhyempi, on silti suosi- teltavaa pitää prosessi useamman kuukauden mittaisena, sillä uudelta työnteki- jältä vie aina oman aikansa päästä sisään organisaatiokulttuuriin.

Perehdyttämisen voi katsoa alkavan siitä hetkestä, kun uusi työntekijä solmii työ sopimuksensa työnantajan kanssa. Tässä vaiheessa vastuu perehdyttämi- sestä on pääasiassa esimiehellä, joka huolehtii hallinnollisista asioista. Työnte- kijän luottamus ja motivaatio kasvavat heti työsuhteen alussa, kun hallinnolliset asiat hoidetaan asianmukaisesti ja huolellisesti. Uuteen työntekijään on myös hyvä olla yhteydessä ennen varsinaisen työn aloittamista, sillä hänen on hel- pompi tulla työpaikkaan, kun hänet joissain määrin jo tunnetaan. Työntekijä on

alussa myös erittäin motivoitunut ja halukas tietämään mahdollisimman paljon työpaikasta. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Ensimmäinen päivä on syytä varata käytännön järjestelyille, jotka mahdollistavat työn aloittamisen. Esimiehen tehtävänä on varmistaa kaikki päivittäiseen työskentelyyn tarvittavat työvälineet sekä työsuhteen kannalta olennaiset asiat ensimmäiseksi päiväksi. Silloin on myös hyvä ottaa ensimmäinen kontakti uusiin kollegoihin sekä työtehtäviin. Ensimmäisen päivän jälkeen työntekijälle pitäisi olla selvää, miten seuraavana päivänä toimitaan ja hänen tulisi tietää työpaikan keskeiset tilat. Ensimmäisestä päivästä lähtien työntekijän pitäisi päästä työntekoon kiinni. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65–66.)

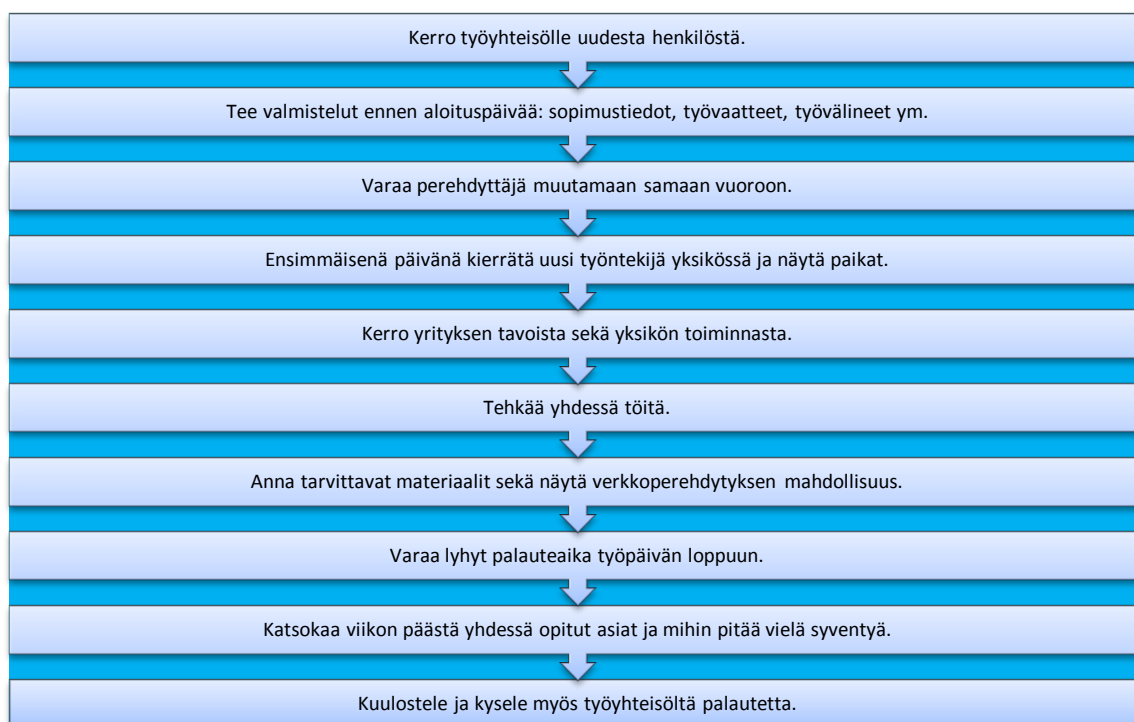
Ensimmäisen viikon tärkein tavoite on työntekijän oppiminen. Työntekijä luo verkostonsa työyhteisöön ensimmäisen viikon aikana. Silloin perehdyttämisen vastuu siirtyy pikku hiljaa työntekijälle itselleen, ja vuorovaikutus perehdyttäjän kanssa lähtee yhä enemmän perehdytettävästä itsestään. Viikon loppuksi olisi hyvä kerätä palautetta perehdytyksestä ja sen onnistumisesta ja selvitetään, mitä perehdytettävältä voidaan jatkossa odottaa. Samalla saadaan arvokasta tietoa perehdyttämisen onnistumisesta ja kuinka perehdytystä voitaisiin jatkossa kehittää. Samoin kuin ensimmäisen viikon aikana, koko kolmen ensimmäisen kuukauden kuluessa työntekijällä on yhä enemmän vastuuta omasta oppimisestaan. Nimetty perehdyttäjä vastaa perehdytettävän toiminnasta ensimmäisen kolmen kuukauden ajan. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66–67.)

Perehdytysprosessin lopussa uuden työntekijän kokemuksia kannattaa hyödyntää toiminnan kehittämiseen. Alkuvaiheessa työntekijä katsoo yrityksen toimintaa edelleen hieman ulkopuolisena, jolloin hän myös havaitsee sellaisia kehityskohteita, joita vakituiset työntekijät eivät välttämättä huomaa. Esimiehen kannattaakin kerätä uudelta työntekijältä palautetta sekä uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi hetki on otollinen myös perehdytykseen liittyvän palautteen keräämiselle, sillä perehdytys on työntekijällä vielä tuoreessa muistissa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 68.)



Edellä esitelty on työntekijän perehtymisprosessi siinä vaiheessa, kun hän on jo aloittanut yrityksessä. Perehdytysprosessin voi nähdä kuitenkin myös laajempaan, jolloin se lähtee perehdyttämisen suunnittelusta toteutukseen ja lopuksi perehdyttämisen seurantaan. Tällöin perehdytyksen katsotaan alkavan jo ennen kuin uutta työntekijää on rekrytoitu.

Perehdyttämisen muistilista voi olla hyvä apukeino perehdytykseen ja sen toteutukseen. S-ryhmässä muistilistoja on olemassa useita, mutta S-ryhmän henkilöstön oma lehti Ässä esittelee yhden laajasti käytössä olevan. Kuviossa 10 näkyy, mitä asioita perehdytyksen toteutuksessa olisi hyvä muistaa. Artikkelissa korostetaan alkuvaiheen merkitystä koko perehdytyksen onnistumisessa. Se, miten hyvin uusi työntekijä otetaan vastaan jo ennen töiden aloittamista ja miten työyhteisö auttaa työntekijää alkuun työtehtävissään merkitsee erityisen paljon. (Salo 2010, 24.)



Kuvio 10. Perehdyttämisen muistilista (Salo 2010, 24).

### 4.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seurannalla on kaksi merkitystä: uuden työntekijän tilanteen sekä organisaation perehdytysjärjestelmän toimivuuden arviointi. Uuden työntekijän oppimista ja edistymistä on seurattava samalla kun perehdytystä toteutetaan. Näin saadaan pohja tuleville kehittymistavoitteille. Perehdyttämisen seurannassa on päästävää keskusteluun, jossa tarkastellaan tulokkaan omia kokemuksia perehdytyksestä ja sen onnistumisesta. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa puolestaan tarkastellaan sekä organisaation vastuuhenkilöiden toimintaa että tulokkaan omaa toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Seurannan avulla voidaan selvittää perehdytys suunnitelman toteutuminen ja onnistuminen. Samalla selviävät myös mahdolliset puutteet ja ongelmakohtat, joita perehdytys suunnitelmassa mahdollisesti on ollut. (Kangas 2003, 16.)

Seuranta muodostaa yrityksessä oman prosessinsa ja perehdyttämisen seuranta on osana muuta henkilöstön seurannan laajaa kenttää. Mittaaminen luo pohjaa tuleville kehitysprosesseille. Onnistunut mittaaminen vahvistaa usein sen, että organisaatiossa kaikki asiat ovat hyvin mitattavan asian suhteen. Prosessissa kartoitetaan aluksi, miten asiat ovat perehdytyksen osalta sekä mittauksen ja seurannan avulla selvitetään, miten asioiden tulisi olla. Dialogin kautta edetään puolestaan siihen, mitä asialle olisi tehtävä. Lopuksi päätetään toimenpiteistä. (Liukkonen 2002, 53.)

Koeajan loppuvaihe on perehdyttämis- ja rekrytointiprosessin arvioinnin kannalta optimaalista aikaa. Siinä vaiheessa on myös hyvä pitää perehdyttämisen loppukeskustelu. Se lujittaa työntekijän yritykseen kuulumisen tunnetta ja luottamusta. Perehdyttämisen loppuvaiheessa työntekijän kanssa keskustelusta saa arvokasta tietoa siitä, miten perehdytys on onnistunut. Tässä vaiheessa myös mahdollisiin ongelmiin ja hankaluuksiin on vielä helppo puuttua. Voi käydä ilmi, etteivät työnantaja ja työntekijä olekaan samaa mieltä osaamisen kehitymisestä tai työtehtävistä, jolloin näistä asioista on erittäin tärkeitä keskustella juuri tässä vaiheessa. Voi myös olla, että odotukset eivät täyty tai ovat ristiriitaisia osapuolten välillä. (Valvisto 2005, 50-51.)

Haasteen perehdyttämisen mittaamiselle muodostaa se, että yksilö tarkastelee perehdytyksen onnistumista mielihyvän kautta, mutta organisaation ja oppimisen kannalta on olemassa myös sellaisia vaiheita, jotka eivät tuota välitöntä mielihyvää, mutta ovat silti organisaation näkökulmasta perusteltuja. Pelkästään yksilön mielihyvän tuottamisella ei päästä organisaation tavoitteisiin, jotka liittyvät yksilön oppimiseen ja organisaation uudistumiskykyyn. Toinen ongelma perehdytyksen seurannan kannalta on sanan ”perehdyttäminen” hahmottamisessa ja mieltämisessä. Uudistavan perehdytyksen tarkoituksena on tutkia tulokkaan uuden työn aloittamisvaiheen onnistumista kokonaisuudessaan pelkän perehdytyksen tutkimisen sijasta. Samalla aikaa perehdytettävä voi kokea, että häntä on perehdytetty hyvin, mutta työn tavoitteet saattavat silti olla epäselvät. Tällaisissa tilanteissa voidaan katsoa, ettei perehdytyksessä olla onnistuttu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

Yksilön perehdyttämisen toteuttamista arvioidaan samalla kun sitä toteutetaan eli kun uutta työntekijää perehdytetään. Itse prosessia arvioitaessa tarkastellaan organisaation vastuuhenkilöiden toimintaa sekä tulokkaan omaa toimintaa perehdytettävänä. Prosessia arvioitaessa kerätään yhteenvetotietoa perehdyttämisen toimivuudesta ja perehdyttämisen toteutumisesta sekä siitä saatavasta hyödyistä. (Kjelin & Kuusisto 245, 2009.)

Seuranta edellyttää aina yrityksen nykytilanteen selvittämistä perehdytykseen liittyen sekä kehittämiskohteiden miettimistä. Kehittämistoimenpiteiden seurauksena yrityksen perehdytystä voidaan luotettavasti lähteä seuraamaan ja karotoittamaan, mihin suuntaan perehdytyksessä ollaan menossa. Seuranta on perehdyttämisen kehittämisen kannalta olennaista ajan tasalla pysymisen vuoksi. Seuranta auttaa myös tarttumaan ongelmatilanteisiin tai poikkeamiin välittömästi eikä odottamaan tilanteen pahenemista. Myös tuleviin kehittämistoimenpiteisiin seuranta antaa hyvää tietoa siitä, missä on onnistuttu ja miten kehittäminen itsessään on onnistunut. (Kangas 2003, 25.)

Perehdyttämisen seurannassa kiinnitetään erityisesti huomiota, saavutettiinko tavoitteet, miten suunnitelma muuten onnistui, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli puutteita, mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Edellytyk-

senä perehdyttämisen kehittämiseksi on sen tärkeyden ymmärtäminen. Perehdyttämisen järjestelmää ja sen ylläpitoa tarvitaan myös sellaisissa yrityksissä, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä. Myös perehdyttäjät tarvitsevat koulutusta tehtäviinsä. Perehdyttäjältä vaaditaan ominaisuuksina kykyä innostaa, prosessin ymmärrystä sekä kykyä ohjata perehdytettävää omatoimisuuteen rohkaisevalla ja kannustavalla tavalla. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Uuden työntekijän tulee sekä itsenäisesti että esimiehen kanssa arvioida toimintaansa. Näin saadaan tietoa siitä, mikä meni hyvin, mitä osataan ja mitä pitäisi kehittää. Opastuksen tulee olla vaiheittaista niin, että aiempiin vaiheisiin palataan uudestaan ja peilataan opittua tavoitteisiin. Kyseessä on vuorovaikutustilanne, joka on tärkeä molemminpuoliselle kehittymiselle. Kun molemmat osapuolet antavat palautetta, saavat kummatkin ensiarvoisen tärkeää tietoa toiminnastaan. (Helsilä 2009, 49.)

Yrityksessä on monia muitakin huomion arvoisia prosesseja perehdytyksen lisäksi. Joskus yrityksissä voi olla vaikeatakin perustella perehdytyksen tärkeyttä verrattuna moniin muihin huomiota vaativiin asioihin. Tehokkaalla seurannalla kuitenkin pystytään osoittamaan yrityksen johdossa työskenteleville, millaisia tuloksia ja hyötyjä perehdyttämällä voidaan saavuttaa. Lisäksi perehdyttämisen kehittämisen edellytyksenä on seuranta, jotta pystytään kehittämään sitä, mikä oikeasti vaatii kehittämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

#### **4.3.1 Seurannan välineet**

Perehdytyksen seurannan välineinä ovat perusteltuja sekä kyselyt että haastattelut. Suunnittelussa on kuitenkin muistettava, että perehdytyksen onnistumista tulee mitata myös sellaisilla kysymyksillä, jotka mittaavat perehdyttämisen tavoitteita organisaation kannalta. Suurissa organisaatioissa perehdytyksen seuranta on järkevää kytkeä myös osaksi säännöllistä työyhteisötutkimusta. Laadullista tietoa voidaan kerätä kokoamalla uudet työntekijät yhteen tai vastaavasti suorittaa jokaisen haastattelu erikseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.) Toisaal-

ta laadullista tietoa uusilta työntekijöiltä voidaan myös kerätä ensimmäisen kehityskeskustelun yhteydessä.

Yrityksessä voidaan seurata perehdyttämistä hyvinkin yksinkertaisen kyselylomakkeen avulla. Sen avulla saadaan yhteenvetotietoa perehdytyksen onnistumisesta. Seurannan tulee olla yksinkertaista ja luottamuksellista. Sen avulla on kyettävä arvioimaan sekä perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä. Toteutumista arvioidaan tavallisesti asennemittareilla, jossa esitetään väittämiä perehdyttämisen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä. Onkin tärkeää mitata juuri mielihyvää suhteessa perehdyttämiseen. Mielihyvän mittaaminen ei kuitenkaan riitä vaan onnistumista on mitattava myös organisaation tavoitteiden kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Uuden työntekijän oppimisen ja perehdyttämisen seurannan apuna voidaan käyttää myös opitun testaamista. Tällaisia tietotestejä on perusteltua käyttää etenkin silloin, kun opetettavia asioita ei käydä yhdessä läpi, vaan uuden työntekijän vastuulla on tutustua kirjallisiin ohjeisiin ja materiaaleihin. Testit varmistavat opitun ymmärtämisen, mutta antavat myös samalla tietoa perehdyttäjälle ja perehdytettävälle sekä esimiehelle perehdytyksen etenemisestä ja varmistutaan siitä, että asiat on luettu läpi ja ymmärretty. (Kangas 2003, 17.)

Palautteen kerääminen toimii seurannan välineenä. Brown (2007) kehottaa artikkelissaan pyytämään aina palautetta työntekijältä perehdytysprosessista ja sen onnistumisesta. Hän muistuttaa, että saadun palautteen perusteella pitää olla rohkea tekemään muutoksia. Arviointia voi pyytää noin kahden viikon jälkeen siitä, kun uusi työntekijä on aloittanut yrityksessä. Hän nostaa artikkelissaan esille erään kouluttajan sanoman: ”Ymmärrämme, että meidän on jatkuvasti parannettava perehdytystä kohdataksemme asiakkaidemme muuttuvat tarpeet. Se mikä toimii nyt, ei välttämättä palvele työntekijöitämme hyvin ensi kuussa tai tulevina vuosina.”

Perehdyttämisen tarkastuslistaa voidaan käyttää perehdytyksen suunnittelun, toteutuksen ja seurannan tukena. Perehdyttämisen seurannassa listaa käyttävät sekä perehdyttäjä että perehdytettävä. Perehdyttämistä voidaan seurata

konkreettisesti tarkastuslistan avulla. Tarkistuslista sisältää jäsennellyn luettelon perehdyttämisessä esille otettavia asioita suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Tarkistuslista koostuu eri osa-alueista, jotka perehdytyksessä tulisi käydä läpi. Työturvallisuuskeskuksen tarkastuslistamalli sisältää jäsennellyn luettelon perehdytyksessä esille otettavia asioita. Siinä osa-alueina ovat yrityksen esittely, työsopimus ja työsuhde asiat, työterveyshuolto, tilat ja turvallisuusasiat sekä oma tehtävä ja koulutus. Listassa on kaksi saraketta: opastettu ja tarkastettu. Niihin voi merkitä päivämäärät, jolloin nämä asiat on toteutettu. (Työturvallisuuskeskus 2007, 1-8.)



Kuvio 11. Perehdyttämisen vastuu on sekä perehdyttäjällä että perehdytettävällä (Työturvallisuuskeskus 2007, 8).

Kuten kuviosta 9 näkyy, vastuu perehdyttämisestä, sen toteutumisesta on sekä perehdyttäjällä että perehdytettävällä itsellään. Vastuu ylettyy myös seurantaan asti, sillä perehdyttäjän tehtävänä on seurata perehdytettävän oppimista ja kehittymistä, mutta myös perehdytettävän on itse tarkkailtava, miten hyvin asiat on opittu ja missä asioissa tarvitsee vielä opastusta.

Perehdyttämisen seuranta voidaan tehostaa Intranetin avulla. Uudelle työntekijälle voidaan luoda Intranettiin perehdytysohjelma, jota pystytään kontrolloimaan ja seuraamaan tehokkaasti. Uudelle työntekijälle luodaan oma kotisivu Intranettiin, jonne työntekijä voi itse päivittää perehdyttämisensä edistymisen ohjelman mukaisesti. Tällaisesta ratkaistusta on hyötyä etenkin yrityksissä, joissa rekrytoidaan paljon. Kaikki perehdytyksen osapuolet saavat parhaassa tapa-

uksessa tärkeää tietoa perehdyttämisen etenemisestä sekä koko prosessin toimivuudesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 210.)

#### **4.3.2 Seurannan mittarit**

Perehdyttämisen seurannan voi katsoa kuuluvan laajemmin koko henkilöstön toiminnan analysointi- ja seuraamisprosessiin. Prosessille tärkeätä Liukkosen (2002, 49) mukaan on, että toiminnan seurannan perustana tulee olla teoreettinen malli, joka yhdistää seurannan kohteena olevat osa-alueet niin, että on mahdollista analysoida menestyksen ja ongelmien syitä ja vaikutuksia. Lisäksi tärkeätä seurannassa on mittareiden käyttäminen. Mittarit tulee operationalisoida ja mittaustuloksia pitää analysoida. Henkilöstömittarit mittaavat henkilöstön toimintaa yrityksessä. Kolmantena tärkeänä asiana on huomioida, että toiminnan seuranta on prosessi, joka alkaa mittaamisella. Sen jälkeen vuorossa on tulosten purkaminen, johon mittauksessa mukana ollut henkilöstö osallistuu. Tämän avulla päästään keskusteluun toiminnan kehittämisestä. Toiminnan seuranta on luonteeltaan jatkuvaa eikä satunnaista tai silloin tällöin toistuvaa.

Laajemmassa mittakaavassa perehdyttämisen seuranta voidaan kytkeä osaksi tasapainotettua arviointia, joka tavallisesti tapahtuu tasapainotetun mittariston, balanced scorecardin avulla. Siinä olennaisimmat menestystekijät ryhmitellään neljään näkökulmaan: liiketulos, asiakkaat, prosessit ja henkilöstön oppiminen ja innovatiivisuus. Näistä perehdyttäminen kuuluu ennen kaikkea ja hyvin läheisesti henkilöstön oppimiseen. Tasapainotetussa mittaristossa arviointi kytketään kiinteästi visioon ja strategiaan. Mittaristo ohjaa ja seuraa kehitystä visiota kohti edetessä. (Lumijärvi 2002, 31-32.)

## **5 Perehdyttämisen laatu**

Ennen perehdytyksen kehittämistä on syytä tietää hyvän perehdytyksen ominaisuudet sekä mahdolliset ongelmakohdat, jotka perehdytykseen voivat liittyä

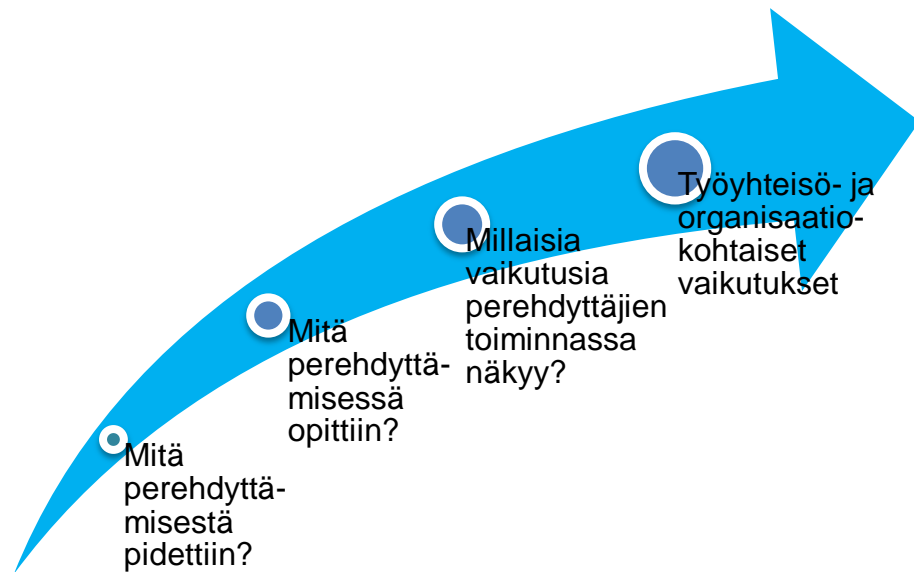
ja estävät saavuttamasta laadukkaan perehdytyksen. Perehdyttäminen on myös yhtenä osa-alueena laatujärjestelmissä kuten ISO 9001:ssä. Standardin saamisen edellytyksenä on, että yrityksellä on perehdytys kunnossa, se on systemaattista ja siihen on panostettu.

Laadukkaaseen ja järjestelmälliseen perehdyttämisen päästään toteuttamalla perehdytystä jokaisen työntekijän kohdalla. Esimiehen tulee vastata perehdytyksen riittävydestä. Laadukkaassa perehdytyksessä työpaikalle on laadittu kirjallinen perehdytys suunnitelma, joka sisältää myös kuormittumiseen liittyviä asioita. Lisäksi työohjeet ovat kaikkien saatavilla ja perehdytyksessä hyödynnetään työpaikkaselvityksen ja riskienarvioinnin antamia tietoja sekä työterveyshuollon osaamista hyödynnetään. (Työsuojeluhallinto 2012.) Perehdyttämisen laadukkuutta voidaan arvioida hyvin monipuolisesti yrityksen eri toimintojen ja osa-alueiden kautta.

## **5.1 Hyvän perehdyttämisen ominaisuudet**

Hyvää perehdyttämistä voidaan kuvailla tunnuspiirteiden ja laadullisen kuvailun kautta. Hyvää perehdytystä voidaan esimerkiksi kuvailla niin, että se vastaa kyseessä olevan perehdytettävän tarpeita, perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja perehdyttäjä on ammattitaitoinen sekä antaa rakentavaa palautetta. Toisaalta hyvää perehdyttämistä voidaan kuvailla oppimisen kautta, jolloin perehdytettävä todella oppii, ryhtyy aktiivisesti kyselemään ja tietää, mistä kysyä lisätietoja. Useimmiten hyvää perehdytystä kuvaillaan kuitenkin sen kautta, millaisen toiminnan muutoksen perehdyttäminen saa aikaan. Sitä voivat olla esimerkiksi perehdytettävän toimiminen jatkossa omatoimisesti ja itsenäisesti sekä työyhteisönsä aktiivisina jäseninä oleminen. (Kupias & Peltola 2009, 112.) Kuviossa 12 näkyy, miten perehdytystä voidaan kuvailla erilaisten kysymysten kautta. Jokaisen kysymyksen vastaukset tuovat eri näkökulmaa hyvästä perehdyttämisestä.





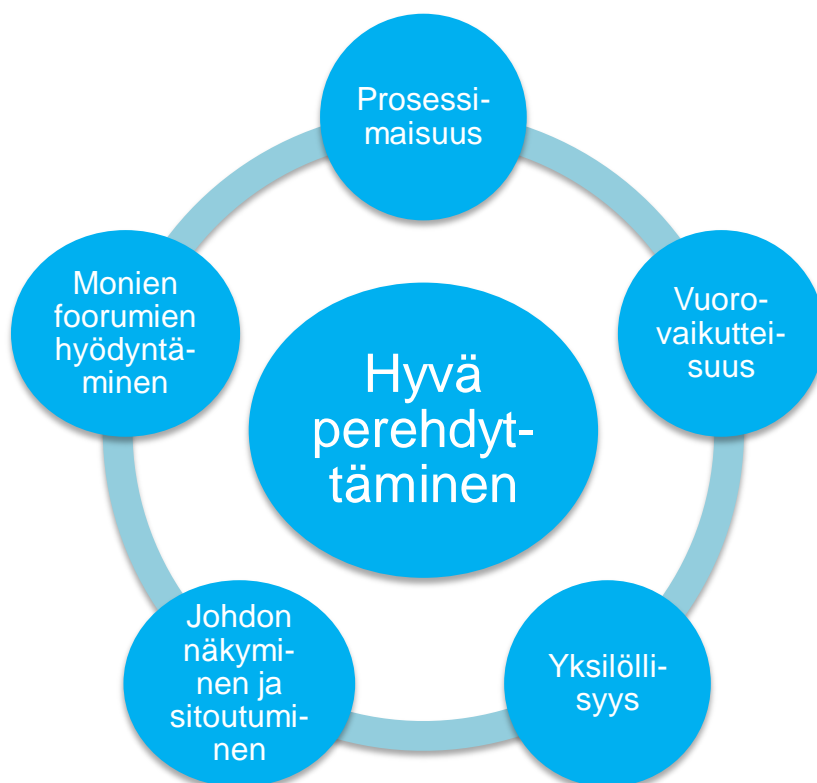
Kuvio 12. Hyvän perehdytyksen kuvaileminen neljän kysymyksen kautta (muokailtu Kupias & Peltola 2009, 113).

Hyvän perehdytyksen kuvailussa nousevat harvemmin esiin vaikutukset koko työyhteisöön tai vielä harvemmin koko organisaatioon eikä näitä asioita mielletä helposti hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteiksi. Tätä kautta lähestyttäessä hyvää perehdytystä voi kuvailla esimerkiksi niin, että koko työyhteisö tehostaa toimintatapaansa, ja perehdyttäminen saa koko työyhteisön tehostamaan ja tarkastelemaan toimintaansa. Organisaation kannalta myönteisiä vaikutukset voivat olla liiketaloudellisia tai ne voivat liittyä organisaation perustehtävän tukemiseen tai toiminnan laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen. On muistettava, että perehdytyksen suunnittelua tehdään aina peilaten organisaatio- ja työyhteisökohtaisiin vaikutuksiin, jotka vaihtelevat perehdytyskonseptin mukaan. Perehdytyksen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle ja työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 112–113.) Hokkanen ym. (2008, 63) mukaan hyvässä perehdytyksessä uuden työntekijän kehittämisideoita kerätään aktiivisesti ja pyritään viemään eteenpäin organisaatiossa.

Hannu E. Ketolan väitöskirjan (2010) mukaan hyvä perehdyttäminen koostuu perehdyttämisen tavoitteellisuudesta, suunnitelmallisuudesta, selkeästä vastuiden jaosta, toimivasta vuorovaikutuksesta ja verkostoitumisesta, kannustuksesta ja tuesta perehdytettävälle sekä perehdyttämisen seurannasta. Kupiaksen ja Peltolan mukaan (2009, 19) hyvä perehdytys sisältää erilaiset käytännön toimet,

jotka helpottavat työssä aloittamista ja sisältävät tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Lisäksi hyvä perehdytys ottaa huomioon uuden työntekijän oman osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä jo perehdytysprosessin aikana.

Hyvälle perehdyttämiselle voidaan asettaa kuviossa 13 näkyviä ominaisuuksia. Prosessimaisuudella tarkoitetaan asioiden pitkällistä läpikäymistä, jotta niiden sisäistäminen tapahtuu kunnolla. Prosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen. Lisäksi perehdytettävä tietää perehdytettävän kokonaisuuden. Vuorovaikutteisuus puolestaan tarkoittaa kommunikointia, eli keskustelua, kysymyksiä ja mielipiteiden vaihtoa perehdytettävän ja perehdyttäjien välillä. Yksilöllisyydellä tarkoitetaan erikseen suunniteltua ohjelmaa jokaiselle perehdytettävälle. Johdon tulee myös osoittaa toiminnallaan arvostavansa uusia työntekijöitä, mikä on johdon näkymistä ja sitouttamista. Foorumeita voidaan hyödyntää puolestaan niin, että sama aineisto on saatavissa eri muodoissa. (Juholin 2008, 236-237.)



Kuvio 13. Hyvän perehdytyksen ominaisuudet (Juholin 2008, 236-237).

Ketolan (2010, 127-130) väitöskirjassa korostuu kuusi tekijää, jotka ovat edellytyksiä hyvälle ja toimivalle perehdytysprosessille. Hänen mukaansa perehdyt-

tämisen on oltava tavoitteellista, sisällöllisesti suunniteltua ja aikataulutettua. Perehdyttämisen vaiheilla tulee myös olla nimetyt vastuuhenkilöt, perehdytys edellyttää toimivaa vuorovaikutusta sekä verkostoitumista. Työyhteisöltä tuleva kannatus ja tuki ovat myös tärkeitä. Viimeinen perehdytysprosessin toimivuuden kannalta tärkeä osa-alue on seuranta. Seurannalla on kaksi tärkeää tehtävää Ketolan mukaan: sen avulla voidaan kontrolloida, onko henkilöllä riittävät tiedot ja taidot työstä suoriutumiseen, sekä saada arvokasta tietoa itse perehdyttämisen prosessin toimivuudesta ja kehityskohteista.

## 5.2 Ongelmat perehdyttämisessä

Perehdyttämisen kehittämisessä voidaan lähteä liikkeelle ongelmatilanteiden kartoittamisesta ja niiden nimeämisestä sekä pyritään löytämään niihin ratkaisuja. Aina perehdytystä ei toteuteta organisaatioissa vaaditulla tavalla ja seurauksena laatu on huonoa. Syy tällaiseen on useimmiten kiireessä ja taustalla voivat olla monenlaiset perehdytykseen ja sen toteutukseen liittyvät ongelmat. Usein omien töiden hoitaminen ajaa muiden edelle, jolloin aikaa perehdyttämiselle ei tahdo löytyä. Perehdyttämisen laiminlyöntiä perustellaankin usein henkilöstöresurssien riittämättömyydellä ja perehdytyksestä aiheutuvilla kustannuksilla, ja tästä johtuen perehdytettävä pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työntekijäksi laiminlyömällä perehdytys ja aloittamalla työt välittömästi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–243.)

Etenkin asiakastyössä työn velvollisuudet ja asiakkaiden odotukset ajavat helposti muiden töiden edelle ja saattavat viedä aikaa perehdyttämiseltä. Työn priorisointi tehdään omiin tavoitteisiin pohjautuen, jolloin uusi työntekijä saateen pahimmassa tapauksessa kokea jopa uhkana tai kilpailijana. Uudelta työntekijältä odotetaan mieluummin mukautumista ja auttamista kuin lisätyön aiheuttamista. Perehdyttämisen onnistumiseksi kuitenkin myös työyhteisön jäsenten tulee olla tietoisia uuden työntekijän mukanaan tuomista hyödyistä, eikä vain niistä hyödyistä, jotka syntyvät organisaatiolle tai tulokkaalle itselleen. Työyhteisön jäsenten pitääkin tietää, miksi uuteen työntekijään kannattaa uhrata aikaa ja

miksi hänen kanssaan kannattaa jakaa tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdyttämisen ongelmien taustalla voi toisaalta olla johdon huolimattomuus tai toiminnan suunnittelemattomuus. Väärä ajoitus rekrytoinnille voi aiheuttaa sen, ettei perehdyttämiseen panosteta tarpeeksi. Väärä ajoitus kaupanalalla voi olla esimerkiksi sesonkien aikaan, jolloin perehdyttämislle ei yksinkertaisesti riitä resursseja. Jo rekrytointivaiheessa kannattaakin miettiä, milloin perehdyttämislle olisi resursseja. Samoin esimiehen rooli perehdyttäjänä voi muodostua haasteelliseksi, jos perehdyttämisen hyötyä ei nähdä riittävän selvästi tai perehdytettävän asemaan asettumisessa sekä osaamisen siirtämisessä on ongelmia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Puutteelliseen perehdyttämiseen voi johtaa myös väärä käsitys perehdytettävän valmiuksista ja osaamisesta. Valitettavan usein käsitys osaamisesta perustuu stereotyyppiseen kuvaan siitä, mitä ihmisen pitäisi osata. Esimerkiksi perehdytystilanteessa voidaan harjoittelijan olettaa osaavan toimia ammattitaitoisesti asiakaspalvelijana. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Osaamisen kartoittaminen yhdessä perehdytyksen suunnittelun kanssa varmistavat perehdytyksen rakentuvan oikeille asioille. Myös viestinnän puutteellisuus uudesta työntekijästä voi heikentää perehdyttämisen laatua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Viestinnän puutteellisuus ja vastuiden määrittely ovatkin useimmiten ongelmien taustalla. Työyhteisössä voi olla ristiriitaisia käsityksiä siitä, kuka perehdytyksestä on vastuussa tai perehdytyksen vastuun jakautumisesta eri henkilöille ei ole tarkasti määritelty. Tästä syntyy tilanne, jossa organisaatiossa toimivat henkilöt olettavat jonkun muun kantavan huolta perehdyttämisestä, minkä seurauksena perehdytettävä saa pirstaleista ja irrallista tietoa. Samalla kokonaiskuvan muodostaminen hankaloituu tai tulee lähes mahdottomaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Vaikka perehdyttäminen ja rekrytointi olisivatkin hoidettu asianmukaisesti, saattaa ongelmia silti ilmetä. Ongelmat saattavat hyvinkin usein johtua siitä, että työnantajalla ja työntekijällä on eriävät käsitykset työn tavoitteista ja sisällöstä.

Tämä puolestaan viestii keskinäisessä kommunikoinnissa epäonnistumisesta. Esimiehen ja työntekijän tulisikin selvittää, ovatko käsityksen työn tavoitteista samat. Sen jälkeen voidaan selvittää, ovatko molemmat osapuolet täyttäneet oman osuutensa. Mikäli selkeät tavoitteet ovat määrittelemättä, tulee esimiehen kysyä myös itseltään, onko hän onnistunut johtamisessa. Ongelmatilanteissa kaikkein tärkeintä kuitenkin on tarttua ongelmaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja selvittää, mitä tilanteelle olisi tehtävissä. Mitä pidemmälle tilanne pääsee kehittymään, sitä vaikeampi sitä on selvittää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 244-245) mukaan ammattitaidon puutteellisuus voi johtaa myös epäonnistumiseen. Useimmiten kysymys on kuitenkin uuden työntekijän ja organisaatioiden välisten odotusten yhteensovittamisen epäonnistumisessa. Tällaisessa tilanteessa uuden työntekijän käsitys on ristiriidassa johdon käsityksen kanssa muun muassa työn sisällöstä ja vastuista. Ongelmien löytäminen ja ratkaiseminen on kuitenkin johdon ja yrityksen toiminnan kannalta hedelmällistä. Johdon löytäessä puutteita organisaation rekrytointi- ja perehdyttämistoiminnasta, ollaan tilanteessa jossa yrityksen toimintaa voidaan kehittää. Paneutuminen perehdyttämisen kehittämiseen saattaa käynnistää syvällisen keskustelun organisaation toiminnan arvioinnista. Tällöin arvioidaan ollaanko yrityksessä riittävän lähellä ihannetilannetta.

Ketolan (2010, 146-148) väitöskirjassa nousee esille viisi haastetta työyhteisössä toteutettavalle perehdytykselle. Niitä ovat virheelliset olettamukset esimerkiksi siitä, mitä uusi työntekijä osaa ja mihin hänellä on valmiuksia. Haasteen luovat lisäksi perehdyttämisen puute tai laiminlyönti sekä väärät asenteet. Lisäksi perehdytystä voivat uhata esimiesten väsymys ja työyhteisössä vallitseva liiallinen kiire. Myös muut eroavaisuudet perehdyttämissuunnitelman ja käytännön välillä uhkaavat perehdytystä. Tällaista on esimerkiksi Ketolan korostama ”katso verkosta” –mentaliteetti ja esimerkiksi yksilölliset erot oppimisessa.

Eryteisesti virheelliset olettamukset leimaavat useita perehdytysprosesseja niin, että jo rekrytointivaiheessa on tehty väärä valinta rekrytoitavan henkilön suhteen. Tämä puolestaan heijastuu luonnollisesti myös perehdytykseen. Lisäksi

erityisesti esimiesten perehdytyksessä usein vastaan tulee tilanne, jossa oletetaan esimiestehtävään rekrytoidun henkilön oma-aloitteisesti perehtyneen toimialaansa ja työtehtäväänsä organisaatiossa. Tällaiset olettamukset voivat helposti johtaa puutteelliseen tai jopa olemattomaan perehdytykseen. (Ketola 2010, 146-148.)

Ratkaisemattomat ongelmat perehdytyksessä voivat aiheuttaa perehdytyksen laadun heikkenemistä. Huonosta perehdytyksestä voi olla seurauksena prosessin heikkeneminen ja aikataulujen viivästyminen. Puutteellinen perehdyttäminen johtaa monesti myös laadun heikkenemiseen, reklamaatioiden lisääntymiseen ja asiakastyytyvyyden vähenemiseen. Pahimmassa tapauksessa seurauksena voi olla asiakassuhteen katkeaminen. On muistettava, miten paljon herkemmin asiakkaat kertovat saamastaan huonosta palvelusta eteenpäin kuin vastaavasti hyvistä palvelukokemuksista. Myös vaikutukset yrityksen uskottavuuteen, maineeseen, työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon on väistämättömät toistuvan huonon perehdytyksen yhteydessä. Työntekijän perehdyttämättä jättämiselle ei löydy yhtään loogista tai liiketaloudellista perustetta. Kustannuksilla sitä ei ainakaan voida perustella, sillä perehdyttämättä jättämisellä on lähes poikkeuksetta suuremmat kustannukset kuin perehdyttämällä itsellään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.)

## **6 Perehdyttämisen kehittäminen**

Perehdyttäminen on osa muuta osaamisen ja henkilöstön kehittämistä organisaatiossa. Sen tulisi olla luontevana osana yrityksessä tapahtuvaa muutakin kehittämistä sekä nivoutua yrityksen muihin kehittämiskäytäntöihin kuten kehityskeskusteluihin luontevasti. Perehdyttämisestä voidaan ottaa mallia muista yrityksistä, mutta suoraan mallin kopiointi toiselta yritykseltä ei kuitenkaan onnistu. Perehdyttämisen kehittämisen pitää peilautua käytössä olevaan perehdyttämiskonseptiin ja olla yrityksen tavoitteiden ja strategian mukaista. (Kupias & Peltola 2009, 51.)

Perehdyttämisen kehittämisessä on syytä ottaa huomioon aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen sekä realistisesti peilattava sitä tavoiteltuun perehdyttämiskäytäntöön. Tavoitekäytännön pohjana on yrityksen strategia ja visio eli se mitä tavoitellaan ja miten tavoiteltuun tahtotilaan päästään. Lisäksi on selvitettävä miten yritys tällä hetkellä onnistuu strategiassaan. Perehdyttämisen kehittämisessä onkin rakennettava polku, joka johtaa nykyisestä tilanteesta kohti tavoitettua. Lisäksi on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota myös toteutettavaan perehdytystyöhön sekä kehitettävä perehdytystyötä tekevien vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja. (Kupias & Peltola 2009, 52.)

Perehdyttämisen kehittämishaasteiksi voi nimetä perehdyttämissuunnitelman jatkuvasti ajan tasalla pitämisen. Organisaatiossa tieto muuttuu nopeasti, joten sekä perehdyttämissuunnitelma, että perehdytykseen liittyviä materiaaleja pitää päivittää suhteellisen usein. Kehittämishaasteena on myös työtä ohjaavan henkilöstön jaksaminen vaihtuvien perehdytettävien kanssa. Kaupanalalla useissa yksiköissä henkilöstön vaihtuvuus voi olla hyvinkin voimakasta, jolloin perehdytystä tarvitaan kuukausittain. Tämä luo haasteen yrityksessä toimiville perehdyttäjäille. Lisäksi haasteena on perehdytettävien erilaisuus käsittäen yksilön oppimiskyvyn- ja menetelmät sekä asenteen. Jokainen perehdytettävä on yksilö ja perehdytettävien kompetenssit vaihtelevat hyvinkin paljon. Haasteena on pystyä luomaan tasalaatuista perehdytystä, joka kohtelee jokaista uutta työntekijää tasavertaisesti. (Liski, Horn & Villanen 2007, 23.)

Kuten minkä tahansa prosessin kehittäminen, myös perehdyttämisen kehittäminen vaatii ensiksi tietoa siitä, mikä on tilanne tällä hetkellä. Kehittämisen edellytyksenä on perusteellinen lähtötilanteen arviointi. Kehittämistarpeiden selvittämisen jälkeen suunnitellaan perehdytyksen kehittämisohjelma tavoitteineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Tähän vaiheeseen liittyy olennaisesti myös seurannan suunnitteleminen. (Kangas 2003, 23.) Jotta kehittämisestä on hyötyä ja laatu saadaan pidettyä kehitystyönkin jälkeen korkealla, vaaditaan perehdytyksen systemaattista seuraamista.

Kuten kuviosta 14 selviää, perehdyttämistä voidaan lähteä kehittämään lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen. On selvitettävä, mitkä asiat ovat kunnossa ja

mitkä eivät. Esimiehet voivat kokea perehdyttämisen onnistumisen eri tavalla kuten perehdytettävät tai työhön opastajat. Jokaisen mielipide on oikea, mutta subjektiivinen. Tästä syystä kehittämistä varten on kerättävä suurempi määrä erilaisten ihmisten mielipiteitä, jotka mahdollisesti toimivat hyvin erilaisissa työtehtävissä ja asemissa toisiinsa nähden. (Kangas 23, 2003.)



Kuvio 14. Perehdyttämisen kehittämisen eteneminen (Kangas 2003, 23).

Nykytilanne voidaan kartoittaa haastatteluilla, kirjallisena kyselynä tai ryhmätyönä. Samalla on hyvä arvioida myös perehdyttämisen kehittämiseen tarvittavia ja käytössä olevia resursseja. Lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen selvitetään tavoitteet, joita yrityksellä on perehdyttämiseen liittyen. Yrityksen tulee miettiä, mitä halutaan tavoitella erityisesti ja missä riittää keskinkertaisempi menestyminen. Tärkeäksi koetut asiat heijastuvat yrityksen strategiasta ja visiosta. Kangas esittelee taulukon (1), jonka pohjalta yrityksissä voidaan tehokkaasti arvioida nykytilannetta sekä kartoittaa tavoitteet. Kaavio koostuu erilaista kysymyksistä,



joihin on neljä eri vastausvaihtoehtoa ”kiitettävästi”, ”melko hyvin”, ”jonkin verran” ja ”erittäin hyvin”. (Kangas 2003, 23-24.)

Taulukko 1. Perehdyttämisen kehityskohteiden kartoitus (Kangas 2003, 24).

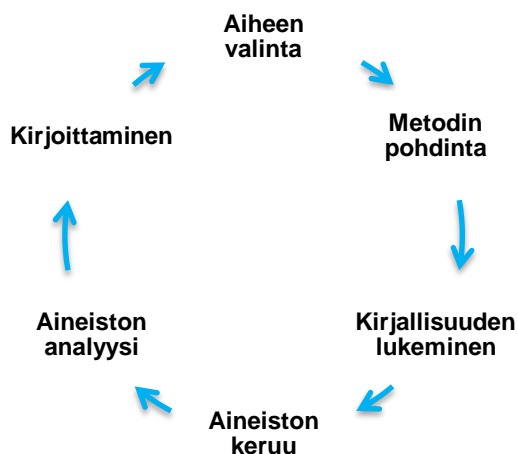
Perehdyttämisen kehittäminen.	Kiitettävästi	Melko hyvin	Jonkin verran	Erittäin vähän
1. Miten hyvin kaikki ymmärtävät perehdyttämisen merkityksen?				
2. Onko työpaikassa tehty perehdytys suunnitelmia ja -ohjelmia?				
3. Ovatko opastuksen lähtökohtana yrityksen tarpeiden ja tehtävien vaatimusten lisäksi myös perehdytettävän odotukset ja tarpeet?				
4. Miten hyvin esimiehet, perehdyttäjät ja työnopastajat seuraavat oppimista ja varmistavat sen?				
6. Miten hyvin työpaikassa oleva perehdyttämisaineiston määrä ja laatu vastaavat perehdyttämisen tarpeita?				
7. Kehitetäänkö työpaikassasi perehdyttämistä jatkuvasti?				
9. Miten hyvin henkilöstön keskeinen tiedonkulku ja yhteistyö sujuvat perehdyttämiseen liittyvissä asioissa?				

Kun taulukkoon on merkitty nykytila sekä tavoitteet, on kehittämiskohteet helppo löytää. Mikäli nykytilanne ja tavoite ovat samat, kehittämistä ei ole. Toisaalta jos nykytilanne on parempi kuin tavoite, asiaan ei tarvitse kiinnittää huomiota. Jos nykytilanne on muuta kuin kiitettävä tai melko hyvä, kehittämistarvetta on. Tärkeimmät kehittämiskohteet ovat niissä kohdissa, joissa asetettu tavoite ja nykytilanne ovat kauimpana toisistaan. Kehittämiskohteista löytyy tavallisesti useita, mutta niistä kannattaa valita yrityksen toiminnan kannalta olennaisimmat. Esille

nousseita kehityskohteita varten on hyvä tehdä erillinen kehittämisohjelma. Ennen kehittämisohjelman tekemistä on hyvä miettiä, mitkä asiat kehitettävässä kohteessa on hoidettu parhaiten ja mitkä huonoiten. (Kangas 2003, 25.)

## 7 Tutkimus perehdytyksestä ja sen seurannasta

Tutkimusprosessi on luonteeltaan kuvion 15 osoittamalla tavalla päättymätön ja syklinen. Se etenee spiraalimaisesti vaiheesta toiseen ja eri vaiheisiin voidaan palata aina uudestaan. Myös oma opinnäytetyöni tutkimusprosessi kävi läpi kaikki kuviossa 15 näkyvät vaiheet. Vaiheet eivät kuitenkaan edenneet järjestyksessä, vaan toisiin joutui palaamaan useitakin kertoja tutkimuksen eri vaiheissa tarkentaen ja hioen. Toiset vaiheet taas olivat tehtävä kerralla hyvin, kuten aineiston keruu, sillä esimerkiksi kyselylomake oli lähettämisvaiheeseen saatava kerralla kunnolliseksi eikä sitä lähettämisen jälkeen voinut luonnollisesti enää muokata.



Kuvio 15. Tutkimusspiraali. (Blaxter, Hughes & Tight 1996, 10.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa perehdytyksen nykytila Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa, etsiä keinoja miten perehdytystä ja sen seuranta voi tehostaa sekä antaa perusteltuja kehitysehdotuksia teorian pohjautuen. Perehdytystä on tutkittu runsaasti varsinkin opinnäytetöinä ja muina päättötöinä, mutta perehdyttämisen seurannan näkökulmasta tutkimuksia on vähemmän. Yrityksissä kyllä toteutetaan perehdytystä, mutta sen niin sanottu jälkihoito jää

useimmiten tekemättä. Jotta virheistä voidaan oppia ja toimintaa voidaan tehostaa, on perehdytystä kuten muitakin yrityksen prosesseja seurattava systemaattisesti.

Tutkimuksessa haluttiin ennen kaikkea selvittää, miten työntekijät kokevat nykyisen perehdytyksen ja millaisissa asioissa he näkisivät kehitettävää. Kohdeyryhmänä olivat uudet, alle vuoden työsuhteessa olleet työntekijät ja työtehtäviään kuluneen vuoden aikana vaihtaneet työntekijät. Uusilla työntekijöillä on tuoreessa muistissa saamansa perehdytys ja näin ollen tutkimuksen perusteella saatiin kokonaiskuva perehdytyksen nykytilasta Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa. Työtehtäviään vaihtaneet työntekijät puolestaan antoivat kuvan siitä, millaista perehdytystä jo ennestään yrityksessä työskennelleet, mutta toisiin työtehtäviin siirtyneet henkilöt saavat.

Tutkimus oli monimenetelmäinen. Siinä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä sekä työnantajan toiveista johtuen että mahdollisimman luotettavan ja kattavan kuvan saamiseksi perehdytyksen nykytilasta. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä puolestaan toimi lomakekysely.

Haastatteluiden ja oman kokemuksen perusteella nykyisessä muodossaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa toteutettava perehdytys on melko hajanaista ja sirpaleista. Perehdytyksessä tulisi ensisijaisesti pyrkiä tasalaatuisuuteen sekä toiminnan kokonaisvaltaiseen laadukkuuteen. Toisissa yksiköissä perehdytystä on mietitty tarkasti ja se toteutetaan erittäin huolellisesti, kun taas toisissa toimipaikoissa kehittämistä olisi paljon. Haastatteluiden ja niistä tehtyjen johtopäätöksiä perusteella perehdyttämiseksi ei kaikissa yksiköissä ole varattu riittävästi resursseja, mikä puolestaan näkyy perehdytyksen laadussa.

## 7.1 Menetelmälliset valinnat

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Monimenetelmäisyydellä eli triangulaatiolla tarkoitetaan saman tutkittavan ilmiön lähestymistä monelta eri suunnalta. Olennaista monimenetelmäisyydelle on myös useiden eri koottujen aineistojen käsittelyä rinnakkain. Triangulaatio kohottaa tutkimuksen luotettavuutta ja sen avulla voidaan osoittaa saman tutkimustuloksen olevan saavutettavissa useilla eri tavoilla, ja ettei kyse ole satumanvaraisuudesta. (Cohen & Manion 2002, 269-281.)

Triangulaation avulla saatiin tutkimukseen mukaan myös sekä työnantaja- että työntekijänäkökulma, jolloin se on tuloksiltaan huomattavasti kattavampi. Lisäksi esimiesnäkökulmasta saadaan tietoa siitä, miten asiat pitäisivät olla, eli mihin perehdyttämisessä pyritään. Työntekijät puolestaan edustavat sitä näkökulmaa, miten perehdytys käytännössä toteutuu, ja miten tärkeäksi se ylipäätään koetaan. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006a) mukaan triangulaatiota käytetään nimenomaan tilanteissa, joissa yksittäisillä tutkimusmenetelmillä ei saavuteta riittävän kattavaa kuvaa ja halutaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin kvantitatiiviseen tutkimukseen muun muassa kyselylomakkeen tekemiseen.

## 7.2 Kvalitatiiviset menetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimukselle ominaista on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineistoa kootaan luonnollisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien näkökulmat tulevat selvästi esille. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä metodeja ovat muun muassa teemahaastattelut, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Kohdejoukko tutkimukseen valitaan tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 160, 2007.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin empiirisen aineiston keräämisessä kvalitatiivisina tiedonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Teemahaastattelurunko

suunniteltiin (liite 5), jonka pohjalta haastattelut toteutettiin. Haastateltaviksi valittiin Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä, joiden työhön perehdyttäminen läheisesti liittyy. Saarasen-Kauppinen & Puusniekkakin (2006b) muistuttavat, ettei tutkimukseen osallistuvia tulisi valita satunnaisesti, vaan tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista.

Toisena näkökulmana olivat myös esimiehet, jotka ovat itse edenneet urallaan ja saaneet nykyisiin tehtäviin perehdytystä. Kummatkin näkökulmat ovat tärkeitä perehdytyksen kannalta, sillä perehdytystä toteutetaan sekä uusia henkilöitä rekrytoitaessa että henkilön edetessä tai siirtyessä toisiin tehtäviin. Perehdytys on kuitenkin tällaisissa tilanteissa erilaista. Haastatteluilla selvitettiin esimiehiksi siirtyneiden näkökulmia perehdytykseen uralla etenemistilanteessa, jossa Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on ennestään tuttu työnantajana, mutta työtehtävät vain muuttuvat. Koska ennakoivalla suunnittelulla oli mahdollista saada samojen henkilöiden haastatteluista molemmat näkökulmat sekä perehdytyksen nykyisen toteutuksen yksikössä että omiin tehtäviin saadun perehdytyksen, vähennettiin haastateltavien määrää kymmenestä neljään.

### **7.3 Haastatteluiden toteutus**

Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2011 teemahaastattelurungon mukaisesti (liite 5). Ne toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä se oli luontevin vaihtoehto eri toimipaikassa työskenteleville henkilölle ja lisäksi sen avulla saatiin parhaiten tietoa siitä, miten perehdytys on onnistunut kussakin toimipaikassa. Kaikille haastateltaville esitettiin teemahaastattelurungon mukaiset aihealueet samanlaisina, mutta järjestys saattoi hieman vaihdella vastauksista riippuen.

Kaikki haastatellut henkilöt olivat esimiehinä Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla. Tarkempia työtehtäviä tai henkilötietoja haastateltavista ei julkaista heidän anonyymiyden takaamiseksi. Haastateltavat toteuttivat esimiehen asemassa perehdytystä omassa työssään. Samalla useat heistä olivat edenneet omalla urallaan niin, että heitä oli perehdytetty myös uusiin tehtäviin. Heiltä sain myös

haastattelussa tätä näkökulmaa. Taulukossa 2 näkyy haastattelujen ajankohdat sekä haastateltujen asema yrityksessä.

Taulukko 2. Haastattelujen kohdejoukko.

<b>Esimies</b>	Haastattelu A. 28.10.2011.
<b>Esimies</b>	Haastattelu B. 3.11.2011.
<b>Esimies</b>	Haastattelu C. 10.11.2011.
<b>Esimies</b>	Haastattelu D. 17.11.2011.

Kaikki haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä haastateltavan esimiehien työhuoneissa, jossa häiriötekijät pystyttiin sulkemaan pois. Kestoltaan haastattelut olivat 15 minuutista 45 minuuttiin. Haastateltavat vastailivat teemoihin siis hyvin eripituisesti ja laajuisesti.

#### 7.4 Kvantitatiiviset menetelmät

Kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimukset perustuvat aiempiin teorioihin ja niissä tehdään tavallisesti johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista. Olennaista on tärkeää saattaa havaintoaineisto määrälliseen eli numeerisesti mitattavaan muotoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritetään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä, ja otetaan tästä perusjoukosta otos. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes 136, 2007.) Keckman-Koivuniemen mukaan (2010) kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruutapoja ovat kyselytutkimukset, haastattelututkimukset ja havainnointitutkimukset.

Keckman-Koivuniemi (2010) mukaan kyselytutkimus eli surveytutkimus toteutetaan laatimalla vakioidut kysymykset ja vastausvaihtoehdot sisältävä strukturoitu kyselylomake. Havaintoyksikkönä on henkilö, jonka mielipiteitä, asenteita ja käyttäytymistä tutkimuksella selvitetään. Kyselytutkimuksen toteuttamisvaihtoehdot ovat posti- ja Internet-kysely. Näistä viimeksi mainittu on edullisempi toteuttaa, mutta sen ongelmana edelleenkin on Internetin käyttöön koskevat ongelmat ja asenteet.

Kyselylomakkeen suunnittelussa käytettiin apuna kirjallisuutta ja etsittiin sieltä perehdytykselle ja sen onnistumiselle kriittisiä osa-alueita. Kyselylomake rakennettiin näiden osa-alueiden perusteella, jolloin tulostenkin käsittelystä tuli helpompaa ja loogisempaa. Kyselylomakkeen osa-alueiksi muodostui perehdyttäjä, perehdytyksen toteutus, onnistuminen ja sisältö sekä perehdytyksessä käytetyt materiaalit. Jokaisesta osa-alueesta tehtiin kysymyspattereita, jotka sisälsivät aihealueeseen liittyviä väittämiä. Samalla mitta-asteikolla toteutettujen kysymyspattereiden käyttö helpotti tulosten koontia ja vertailua.

## 7.5 Kyselyn toteutus

Toisena menetelmänä tässä opinnäytetyössä oli kvantitatiivinen menetelmä, josta tiedonkeruumenetelmänä käytettiin lomakekyselyä (liite 4). Kysely toteutettiin Digium-kyselyohjelmalla yhdessä Pohjois-Karjalan Osuuskaupan kanssa. Kyselyn linkki saatekirjeineen lähetettiin kaikkiin Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimipisteisiin osasto- tai toimipaikkakohtaisiin sähköpostiosoitteisiin. Henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita ei Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla ole työntekijöilleen. Henkilötietolain (523/1999) nojalla yritys ei saa luovuttaa henkilöiden tietoja kuten henkilökohtaista sähköpostiosoitetta ulkopuolisille. Näin ollen päädyttiin lähettämään kyselylinkki työpaikkojen yhteisiin sähköpostiosoitteisiin. Sähköpostikyselyiden perusteella saatiin tieto, kuinka monta uutta työntekijää kussakin toimipisteessä oli ja sen avulla sain lasketuksi kyselyn vastausprosentin.

Lisäksi toimipaikkojen kaikille esimiehille lähetettiin sähköposti (liite 3), jossa pyydettiin kannustamaan työntekijöitä kyselyn vastaamiseen sekä kerroin kyselyn tärkeydestä toiminnan kehittämisessä. Kyselyn linkki lähetettiin yhteensä 56 toimipaikkaan noin 80 henkilölle. Lisäksi kysely oli kolmen viikon ajan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan intranetin Sintran etusivulla. Sintraan on kaikkien PKO:n työntekijöiden mahdollista päästä.

Aluksi tarkoituksena oli valikoida, mihin toimipaikkoihin kyselyn lähetettäisiin, mutta se päädyttiin lopulta lähettämään jokaiseen toimipaikkaan käsittäen ravintola-, matkailu- ja kaupanalan. Tärkeätä oli saada mahdollisimman paljon vas-

tauksia sen sijaan, että olisi rajannut aineistonkeruuvaiheessa liikaa. Lisäksi kyselylomakkeesta onnistuttiin muotoilemaan sen verran kattava, että se oli hyvin sovellettavissa jokaiselle eri alalle.

Kysely ei kuitenkaan tuottanut riittävän hyvin tulosta sähköpostitse lähetetyn linkin avulla. Vastauksia muistutuksista huolimatta kertyi valitettavan vähän, kolmen viikon ajalta vain 23. Määrän koettiin liian vähäiseksi ja kyselylomakkeita jaettiin myös paperiversiona toimipaikkoihin henkilökohtaisesti. Täytetyt lomakkeet noudettiin toimipaikoista noin kahden viikon kuluttua.

## **7.6 Haastattelujen analysointi**

Alasuutarin (1999, 39-48) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämävaiheessa aineistoa yksinkertaistetaan sekä kerätään olennaisista tietoa tutkimuksen kannalta. Taustalla on ajatus siitä, että havaintojen yhdistämisen taustalla on viitteitä samasta ilmiöstä. Arvoituksen ratkaisemisella puolestaan tarkoitetaan merkitystulkinnan tekemistä saatujen vihjeiden ja johtolankojen perusteella. Toisin sanoen tuloksia tulkitaan ja pyritään löytämään syy-yhteyksiä asioille. Alasuutarin (1999, 52) mukaan analysoinnissa pyritään ensisijaisesti löytämään sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon.

Haastattelujen analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut sanasta sanaan. Litterointivaiheessa jätettiin kuitenkin pois mahdollisesti haastattelussa esiin tulleet nimet ja tittelit. Haastateltavat nimettiin kirjaimilla heidän anonyymiutensa säilyttämiseksi ja samalla estettiin, ettei niistä pysty päättelemään, kenen vastauksesta on kysymys.

Haastattelujen analysoinnissa käytettiin teemoittelua, jolloin kasattiin saadut havainnot tiettyjen teemojen alle. Haastattelutulokset teemoiteltiin sen mukaisesti, mikä haastateltavien mukaan oli hyvää ja toimivaa perehdytyksen osalta, ja missä puolestaan oli kehitettävää. Samaan yhteyteen kerättiin myös kehitysehdotukset perehdytyksestä.



## 7.7 Kyselyn analysointi

Alasuutarin (34–37, 2007) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten tilastollisten yhteyksien avulla. Aineisto saatetaan ensin taulukkomuotoon. Verkkokyselyssä on se etu, että useimmat kyselyohjelmat saattavat saadun datan käsiteltävään muotoon. Analyysi perustuu tutkimusyksiköiden välisten erojen etsimiseen eri muuttujien suhteen.

Verkkokysely toteutettiin yhdessä Pohjois-Karjalan Osuuskaupan kanssa Digi-um-ohjelmalla, josta saatiin havaintomatriisin suoraan Spss-ohjelmaan sopivassa tiedostomuodossa. Lisäksi tähän havaintomatriisiin lisättiin paperisten kyselylomakkeitten avulla saadut vastaukset. Saadusta havaintomatriisista ajettiin erilaisia havainnollistavia kuvaajia ja frekvenssitaulukoita. Saatuja tuloksia analysoitiin myös erikseen kahdessa ryhmässä, uusien ja työtehtäviään vaihtaneiden työntekijöiden osalta. Näin saatiin tietoa näiden kahden ryhmän perehdytyksen eroavaisuuksista.

Pääpiirteittäin kyselyyn oli vastattu hyvin ja kattavasti. Vastauksien vähäiseen määrään saattoi osaltaan vaikuttaa myös kyselomakkeen pituus. Mikäli kyselylomake olisi ollut lyhyempi, olisi se ollut helpompi täyttää. Samoin kynnyksistä vastaamiseen olisi saattanut pienentyä. Suuri osa vastaajista oli myös vaivautunut vastaamaan kyselyn avoimiin kysymyksiin, mikä on erittäin hyvä asia, sillä avoimista kysymyksistä saa monesti sellaista tietoa, joka luokitelluilla kysymyksillä jää selvittämättä.

## 7.8 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksissa pyritään aina luotettaviin tuloksiin, vaikka aina niihin ei kuitenkaan päästä. Luotettavuuden arviointiin on olemassa useita erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Luotettavuuden arvioinnin kannalta tärkeitä tekijöitä ovat tutkimuksen reliiäbelius ja validius. Ensimmäisellä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti puoles-

taan tarkoittaa pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Tutkimuksen mittareiden tulee siis mitata juuri sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan tarpeeksi hyvin ja tehokkaasti. Käytön edellytyksenä on kyky käyttää mittaria oikein, oikeaan aikaan ja oikeaan kohteeseen, jotta se mittaa juuri haluttua ominaisuutta. Virheellinen tutkimusasetelma voi vaikuttaa virheellisesti koko tutkimuksen validiteettiin. Reliabiliteetin käsite puolestaan liittyy siihen, että mittari toimii luotettavasti ja johdonmukaisesti niin, että se mittaa aina samaa asiaa. Näin ollen tutkimusta voidaan luotettavasti toistaa kerrasta toiseen niin, etteivät tutkimustulokset radikaalisti muutu. (Kvantimot 2008.)

Etenkin laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja etenemisestä. Esimerkiksi haastattelusta selostetaan tarkasti missä ja miten se on tapahtunut. Niin määrällisessä kuin laadullisessa tutkimuksessa validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä eli tekemällä tutkimuksesta monimenetelmäinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227–228.)

Luotettavuuteen tässä opinnäytetyön tutkimuksessa pyrittiin erityisesti kiinnittämällä huomiota kyselylomakkeen laatimiseen. Sen laatimisessa oli erityisen tärkeää tehdä kysymyksistä selkeitä niin, että ne olivat ymmärrettävissä oikein, ja vaikka tutkimusta toistettaisiin, tulokset olisivat samat. Luotettavuutta lisäsi myös teoretiedon tarkka ja harkinnanvarainen käyttö niin, että hyödynnettiin vain lähteitä, jotka olivat luotettavia ja tieto oli ajan tasalla. Haastatteluissa luotettavuuteen pyrittiin haastattelujen järjestämisellä niin, että ne saatiin suorittaa rauhassa ilman häiriötekijöitä. Lisäksi haastattelujen järjestämisen tarkka raportointi lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Eettisesti hyväksyttävä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Siihen kuuluu muun muassa se, että tutkijat noudattavat rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä. Lisäksi soveltavat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta ja -keruumenetelmiä. Tämän lisäksi tutkija ottaa muiden tutkijoiden työn asianmukaisella tavalla huomioon ja

kunnioittaa heidän työtään. Tutkimukselta vaaditaan muun muassa suunnitelmallisuutta, perusteellista raportointia, tutkijoiden aseman määrittelyä sekä tutkimuksen omistusoikeutta koskevien kysymysten selvittämistä sekä rahoituslähteiden selvittämistä. (Tieteellisten seurain valtuuskunta 2011.)

Aihetta valitessani eettisinä kysymyksinä jouduin miettimään, ovatko olosuhteet sopivat tutkimuksen toteuttamiselle, millaiset julkaisumahdollisuudet tutkimuksella on, kuinka tulokset vaikuttavat ympäröivään yhteiskuntaan, astunko jonkun muun tutkijan reviirille tutkimuksellani, ja onko minulla riittävästi taustatietoja tutkimuksen tekemiseen. Tärkeitä ovat myös otoskoon liittyvät seikat. Hyvässä tutkimuksessa otannan tulisi olla riittävän suuri, jotta luotettavia tutkimustuloksia saataisiin. Otoksen valinnat tulee myös perustella. (Clarkeburn & Mustajoki, 54–55; 70-71, 2007.) Raportin laadinnassa ja tutkimustulosten säilyttämisessä vaaditaan myös tarkkuutta, etteivät ne joudu ulkopuolisten saataville tai että loppuraportista ei ole tunnistettavissa yksittäisten henkilöiden vastauksia.

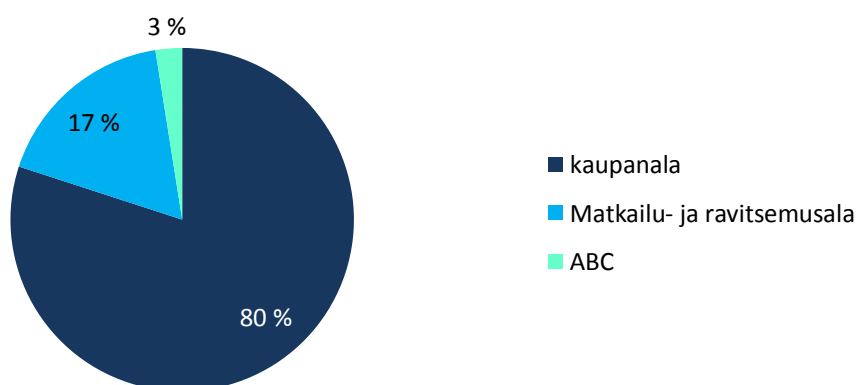
Tutkimuksen toteuttamisen olosuhteet olisivat voineet olla paremmat. Joulunai-ka, jolloin kyselytutkimustani toteutin, on etenkin kaupanalalla vuoden kiireisintä. Lisäksi samaan aikaan oli toteutettavana useita muita tutkimuksia. Nämä tekijät vaikuttivat varmasti osaltaan vastauksien määrään.

Esimerkiksi tutkimusta tehtäessä on selvitettävä ihmisarvon kunnioittamiseen liittyvät tekijät. On esimerkiksi selvitettävä miten henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä heidän osallistumiseensa sisältyy. (Hirsjärvi ym. 2007, 24-25.) Koska tutkimus kohdistuu ihmisiin, on tutkimusasetelmassa oltava erittäin tarkkoja ja lisäksi tutkimustuloksia tulee käsitellä erityisellä tarkkuudella. Tässä opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla edellä mainittuja asioita.

## 8 Tutkimustulokset

Kysely lähetettiin sähköpostitse linkkinä yhteensä 56 toimipaikkaan. Myös intranetin linkki tavoitti kaikki toimipaikat. Kyselyn kohdejoukkoa eli alle vuoden Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa työskennelleitä tai työtehtäviään vuoden sisällä vaihtaneita henkilöitä on laskelmien mukaan noin 80 tutkimuksen toteuttamishetkellä. Luku on suuntaa-antava eikä se ole täysin luotettava, sillä kaikista toimipaikoista ei saanut tietoa uusien työntekijöiden määrästä. Tarkkaa yhteismäärää alle vuoden Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa työskennelleistä tai viimeisen kuluneen vuoden aikana työtehtäviään vaihtaneista henkilöistä ei kuitenkaan ole. Uusien tai työtehtäviään vaihtaneiden työntekijöiden määrää ei ole Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla tilastoitu. Tästä johtuen tuloksia ei voida jatkossa verrata koko perusjoukkoon.

Kyselyyn vastasi yhteensä 42 henkilöä, johon on laskettu sekä verkko- sekä kirjekyselyyn vastanneet. Kyselyn laskennalliseksi vastausprosentiksi näin ollen tulee 52,5 %. Huomattavan suuri osa noin 80 % vastauksista tuli kaupanalan puolelta kuten kuviosta 16 on havaittavissa. Vastauksien jakauma toimialoittain on looginen, sillä suurin osa (54 %) Pohjois-Karjalan Osuuskaupan työntekijöistä työskentelee kaupanalalla. Lisäksi suurta osaa kaupanalalla työskentelevistä vastaajista selittää osaltaan kaupanalan suurempi vaihtuvuus verrattuna muihin aloihin.

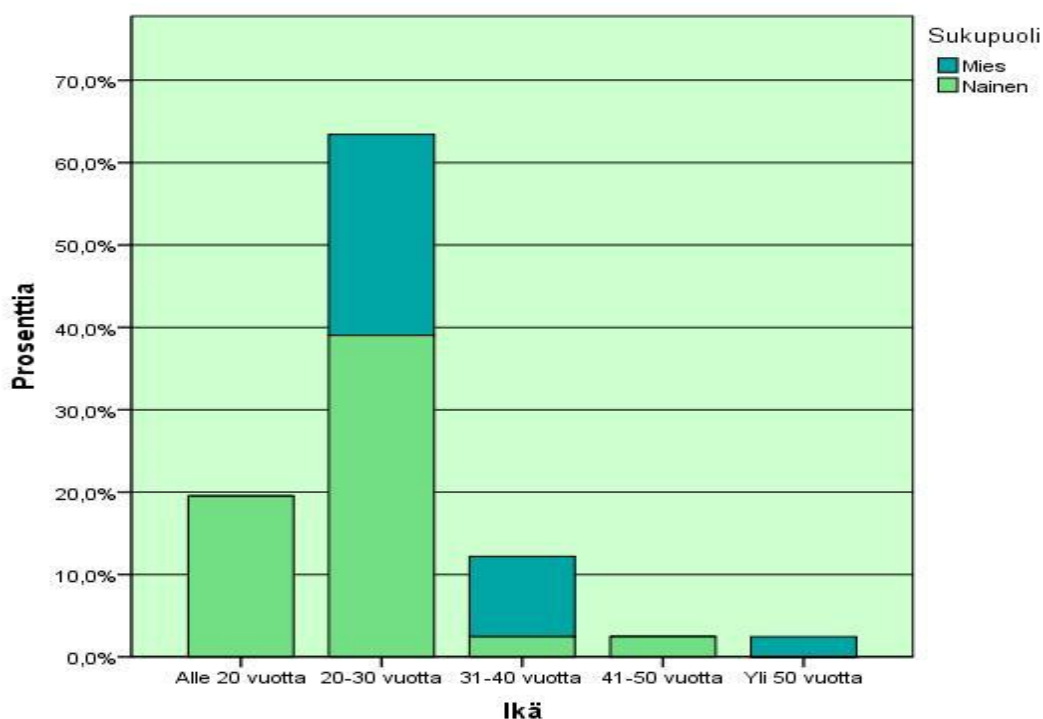


Kuvio 16. Vastaajien jakautuminen toimialoittain.

Jatkossa vertailuja tehdään koko Pohjois-Karjalan Osuuskaupan henkilökuntaan nähden, sillä perusjoukosta ja sen ominaisuuksista ei ole tarkempaa tietoa kuten edellä mainittiin. Jatkossa myös Pohjois-Karjalan Osuuskaupasta käytetään lyhennettä PKO. Tutkimustuloksissa edetään kyselomakkeen (liite 4) rungon mukaisesti. Tuloksissa käydään ensin läpi vastaajien taustatietoja. Tämän jälkeen edetään perehdytyksen kannalta keskeisten osa-alueiden mukaisesti.

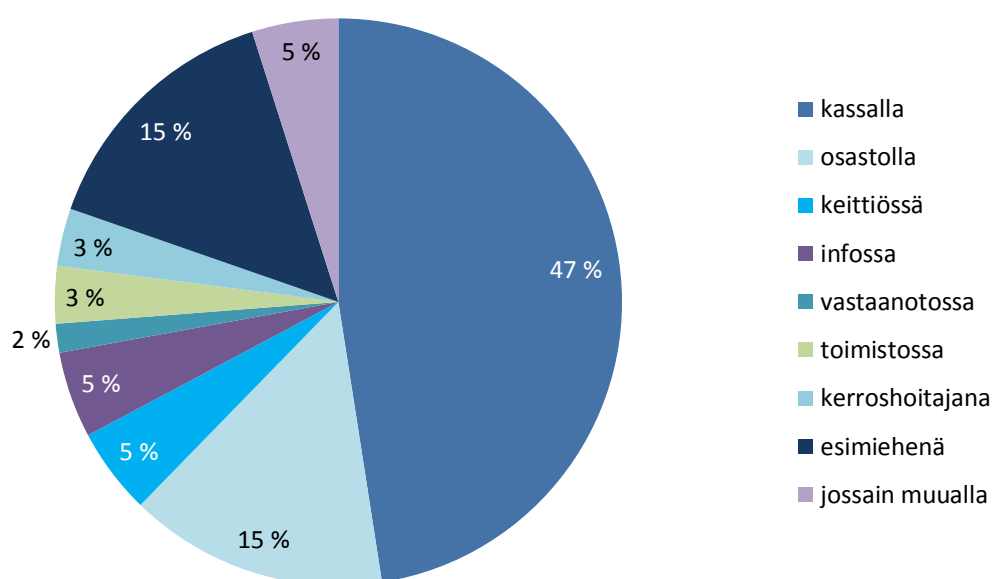
## 8.1 Vastaajien taustatiedot

Kaikki vastasivat sukupuolta koskevaan kysymykseen. Vastaajista 64,3 % oli naisia. Vastaajien sukupuolijakauma on PKO:n ja kaupanalan yleisen sukupuolijakauman kaltainen. PKO:ssa työskentelee kokonaisuudessaan naisia 78 %. Kyselyyn vastanneista suurimman joukon iältään puolestaan muodostavat 20-30-vuotiaat, joita vastaajissa on 63,4 %. Toiseksi suurin ryhmä on alle 20-vuotiaat, joita on noin 20 % vastaajista. Jäljelle jäävän vajaan viidenneksen muodostavat yli 30-vuotiaat. Yksi vastaaja jätti vastaamatta ikäkysymyksen. Ikä- ja sukupuolijakauma on esitelty kuviossa 17.



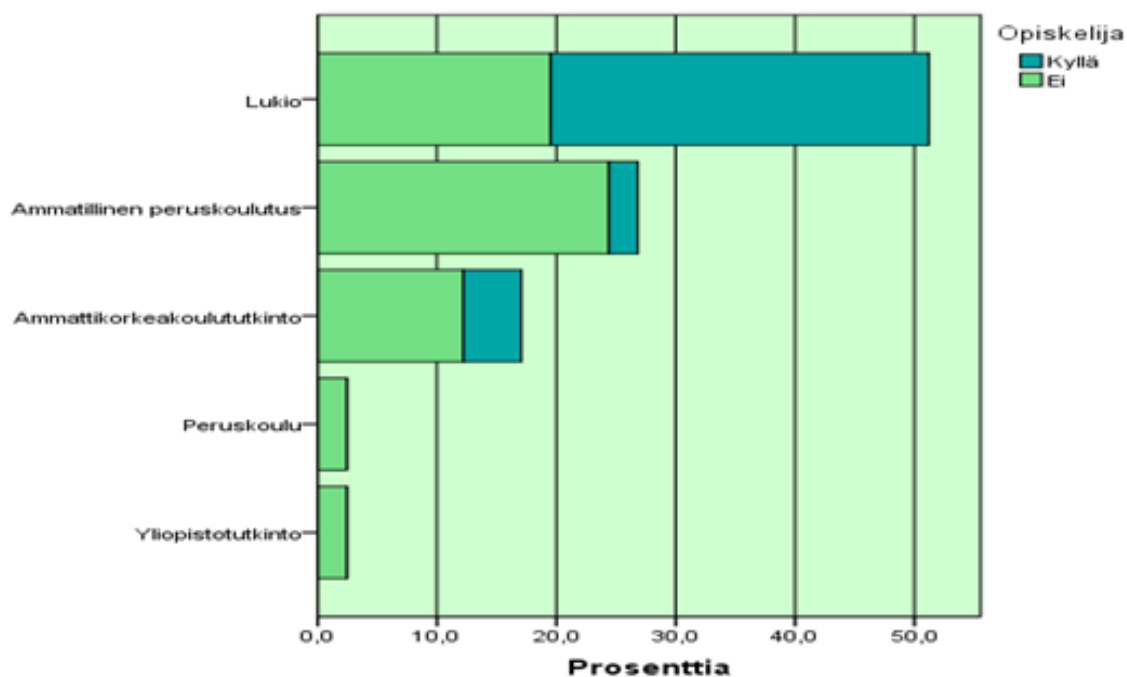
Kuvio 17. Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakauma.

Kuten kuvioista 18 selviää, vastaajien yleisin (47 %) työtehtävä oli kassalla työskentely. Toiseksi yleisimmät työtehtäväryhmät olivat esimiehenä toimiminen (15 %) ja osastolla työskentely (15 %). Työtehtäväkysymys oli monivalinta, joten vastaajat pystyivät valitsemaan useita eri työtehtäviä, joissa työskentelevät samanaikaisesti. 26,8 % vastaajista työskenteli samanaikaisesti vähintään kahdessa eri työtehtävässä. Ne vastaajat, jotka valitsivat vastausvaihtoehdoksi ”jossain muualla” työskentelivät yleisimmin ravintolan salilla. Kaikki työtehtäväryhmät olivat kyselyssä edustettuna, vaikkakin useissa tehtävissä osuudet olivat hyvin pienet.



Kuvio 18. Vastaajien työtehtävät.

Vastaajissa opiskelijoita oli 39 %, joka on huomattava osuus uusista työntekijöistä. Vastaajien koulutustaso on esitelty kuviossa 19. Koulutukseltaan suurin osa vastaajista oli joko lukion suorittaneita (51,2 %) tai ammatillisen peruskoulutuksen saaneita (26,8 %). Joka kolmannes vastaajista oli edelleen opiskeleva lukion suorittanut henkilö. Myös korkeammin koulutettuja vastaajissa oli yhteensä 19,5 % ammattikorkeakoulun tai yliopiston puolelta. Myyjän ammattitutkinnon suorittaneita vastaajissa oli vain 7 prosenttia. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita ei ollut yhtään.



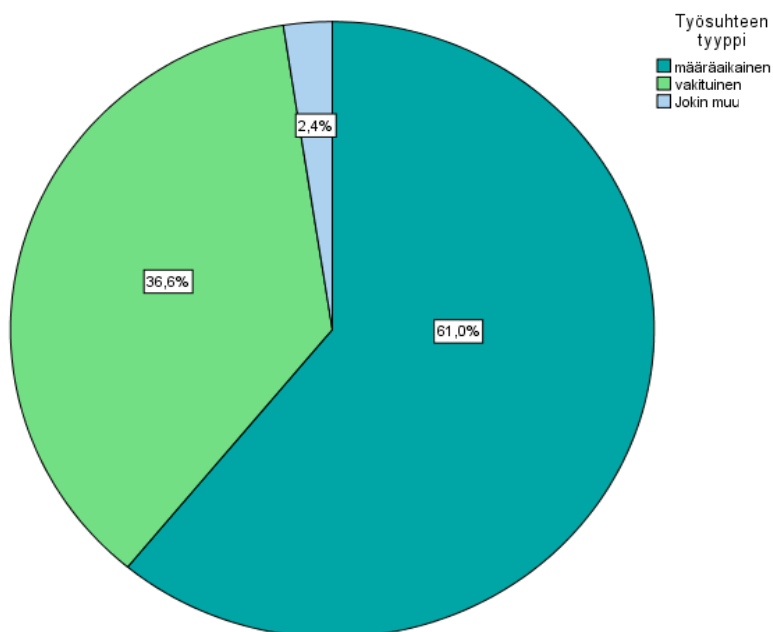
Kuvio 19. Vastaajat koulutustasoittain.

Kuten taulukosta 3 näkyy, suurin osa eli 73,8 % vastaajista on työskennellyt kokonaisuudessaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla alle vuoden. Myös nykyisissä työtehtävissä alle vuoden työskennelleitä on suurin osa (87,8 %). Alle kuusi kuukautta nykyisissä työtehtävissä työskennelleitä puolestaan on 52,4 % eli noin puolet vastaajista. Vähiten vastaajissa on yhteensä 1-3 vuotta Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla työskennelleitä henkilöitä. Lähes joka toinen vastaajista oli työskennellyt kokonaisuudessaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla alle vuoden ja nykyisissä työtehtävissään korkeintaan puoli vuotta.

Taulukko 3. Vastaajien työsuhteiden kestot.

			Työskentelyaika nykyisissä työtehtävissä			Yhteensä
			alle 6 kk	6-11 kk	vuodentai yli	
Työskentelyvuodet PKO:ssa yhteensä	alle vuoden	Määrä	20	11	0	31
		%-osuus	48,8 %	26,8 %	0 %	75,6 %
	1-3 vuotta	Määrä	1	1	0	2
		%-osuus	2,4 %	2,4 %	0 %	4,9 %
	4-10 vuotta	Määrä	1	0	3	4
		%-osuus	2,4 %	0 %	7,3 %	9,8 %
	yli 11 vuotta	Määrä	0	2	2	4
		%-osuus	0 %	4,9 %	4,9 %	9,8 %
Yhteensä		Määrä	22	14	5	41
		%-osuus	53,7 %	34,1 %	12,2 %	100,0 %

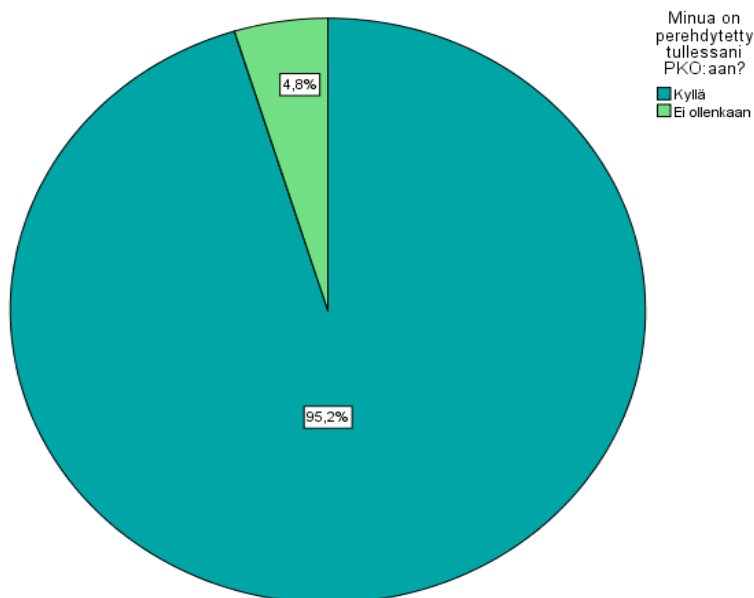
Enemmistö 61 % vastaajista työskentelee määräaikaisessa työsuhteessa. Tämä on loogista, sillä monesti uudet työntekijät työllistetään aluksi määräaikaiseen työsuhteeseen. Vastaajista puolestaan 36,6 % työskentelee vakituksessa työsuhteessa. Työsuhdetyypin jakaumassa on hieman eroa Pohjois-Karjalan Osuuskaupan yleiseen tasoon. Yleisesti Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa vakituisten määrä on suurempi kuin määräaikaisten (kuvio 4) Vastaajien työsuhdetypin jakauma näkyy kuviossa 20.



Kuvio 20. Vastaajien jakautuminen työsuhdetyyppien mukaisesti.

Kuvion (21) perusteella on huomattavissa, että lähes kaikki (95,2 %) Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan viimeisen vuoden aikana tulleista tai työtehtäviään kyseisenä aikana vaihtaneista olivat saaneet perehdytystä. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan perehdytystä olleet saaneet, sillä noin viisi prosenttia oli jäänyt kokonaan perehdytyksen ulkopuolelle. Syitä siihen, miksi heitä ei ollut perehdytetty olivat ajanpuute ja aiempi työkokemus. Nämä syyt jakautuivat tasaisesti vastaajien kesken.





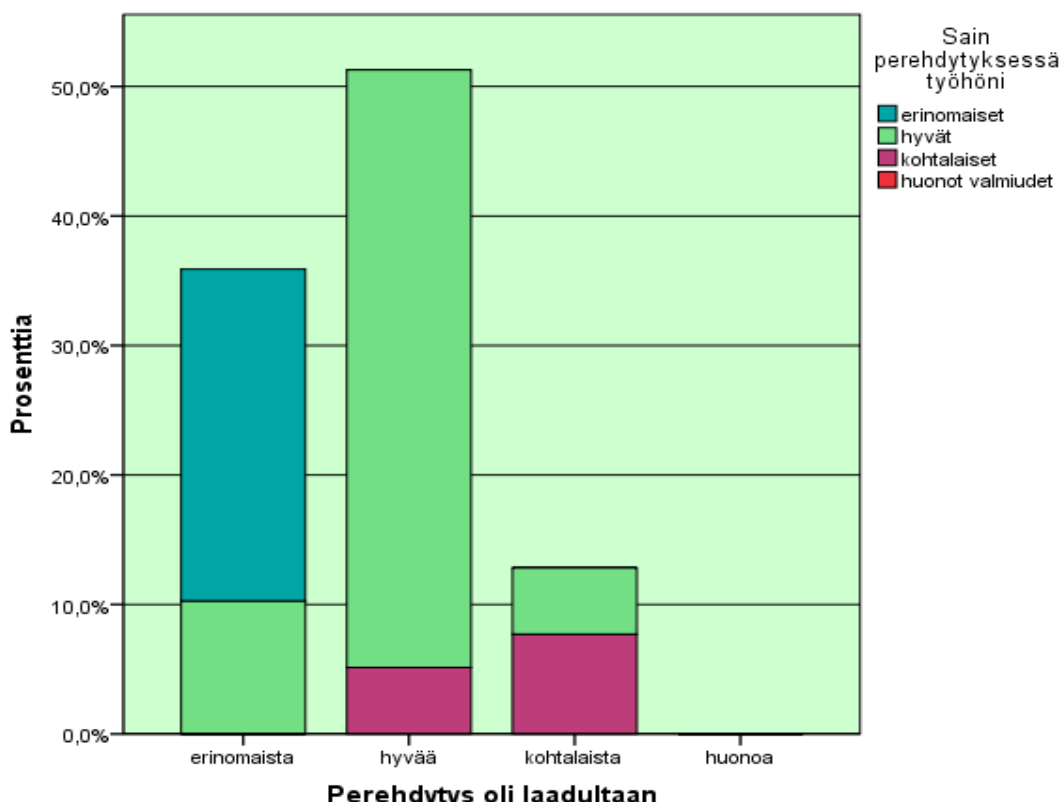
Kuvio 21. Perehdyttäminen Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan tullessa.

Perehdytys ymmärretään käsitteenä monesti hyvin eri tavoin ja se voi myös omalta osaltaan selittää sitä, miksi kaikki Pohjois-Karjalan Osuuskaupan työntekijät eivät koe tullee perehdytyksi. Perehdyttämättömyyteen voi myös osaltaan vaikuttaa henkilöiden entinen työkokemus alalta, jota tällaisilla vastaajilla oli. Myös pitkä työura ja korkea koulutus saattavat vähentää perehdytyksen määrää. Henkilöt, jotka eivät saaneet perehdytystä, eivät myöskään jatkossa vastanneet perehdytystä koskeviin kysymyksiin. Jos ei toisin mainita, vastaajajoukko on jatkossa kahta vastaajaa pienempi.

Vastaajista suurimmalla osalla eli 61 % oli aiempaa työkokemusta alalta tullessaan Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan. Lisäksi enemmistöllä oli työsuhteen alussa koeaika. Vain kahdella vastaajalla ei ollut työsuhteen alussa koeaika. Näistä toisella ei ollut laisinkaan perehdytystä. Aiempi työkokemus alalta ja korkea koulutus voivat myös selittää koeajan puuttumista. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan perehdytysoppaassa mainitaan, että kaikkien uusien työntekijöiden työsuhteen alussa on koeaika.

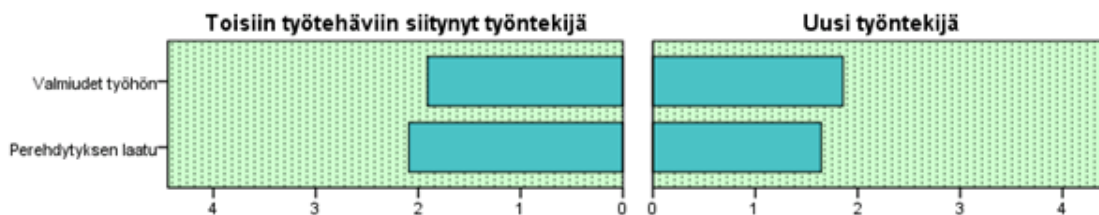
Vastaajien saamat valmiudet työhönsä ja kokemus perehdytyksen laadusta näkyvät kuviossa 22. Noin 35 % vastaajista arvioi saamansa perehdytyksen Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa arvosanalla erinomainen. Perehdytys oli hyvää 52

#:n mielestä. Loppujen vastaajien eli 13 % mielestä perehdytys oli kohtalaista. Huonoksi perehdytystä ei arvioinut kukaan. Lisäksi perehdytys antoi työntekijöille keskimäärästä useammin hyvät valmiudet töiden tekemiseen. 87 %:n mukaan valmiuden työntekoon olivat vähintään hyvät. 61,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että valmiudet olivat hyvät, 25,6 %:n mukaan erinomaiset ja loput 12,8 % piti saamiaan valmiuksia kohtalaisina. Huonoja valmiuksia ei kukaan saanut.



Kuvio 22. Perehdytyksestä saadut valmiudet suhteessa perehdytyksen laatuun.

Kuviossa 23 näkyy kaksi perehdytyksen onnistumisen liittyvää väittämää, joiden osalta vastausvaihtoehdot olivat erinomainen, hyvä, kohtalainen ja huono. Vastauksien jakautuminen on esitetty kahdessa ryhmässä uusien ja työtehtäviään vaihtaneiden työntekijöiden joukossa. Kuten kuviosta on huomattavissa, näiden kahden ryhmän välillä perehdytyksen laadun kokemisessa ei ole merkittäviä eroja. Työtehtäviään vaihtaneet saivat uusia työntekijöitä keskimääräisesti hieman paremmat valmiudet töiden tekemiseen. Uudet työntekijät puolestaan kokivat perehdytyksen laadun keskimääräisesti hieman toisiin työtehtäviin siirtyneitä työntekijöitä paremmaksi. Keskimääräisesti sekä laatu että valmiudet koettiin hyväksi molemmissa ryhmissä.

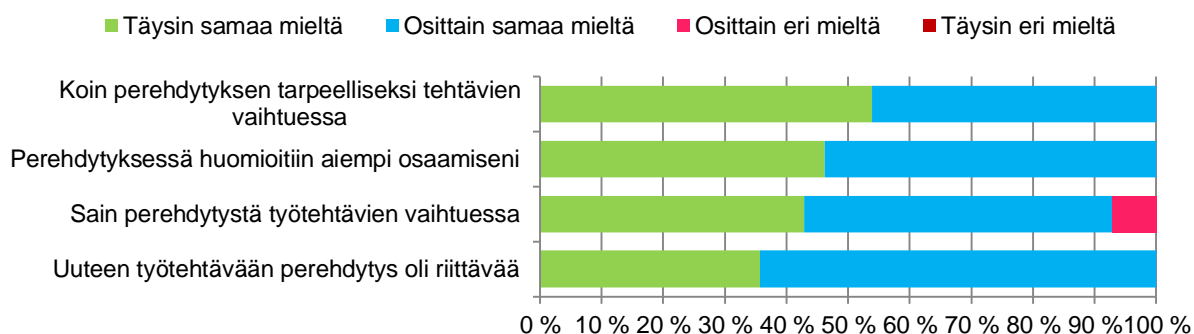


Kuvio 23. Perehdyttämisen laatu uusien ja työtehtäviään vaihtaneiden työntekijöiden joukossa. (1=erinomainen, 2=hyvä, 3=kohtalainen ja 4=huono.)

## 8.2 Siirtyminen toisiin työtehtäviin

Vastaajista 26,8 % eli 11 työntekijää oli siirtynyt PKO:ssa toisiin työtehtäviin kulueneen vuoden aikana. Myös toisiin työtehtäviin siirtyvä henkilö tarvitsee perehdytystä siinä missä yritykseen tuleva uusi työntekijäkin. Työtehtävien vaihtumistilanteessa saatua perehdytystä kuvasivat kyselyssä kuvion 24 väittämät. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta työtehtävien vaihtoon liittyvään kysymykseen. Muut vastaajat ovat PKO:n uusia työntekijöitä.

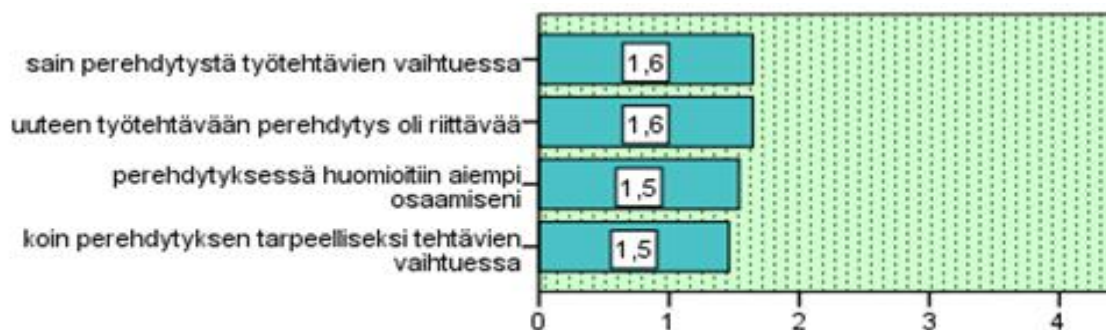
Toisiin työtehtäviin siirtyneistä työntekijöistä 54 % oli naisia. Näin ollen toisiin työtehtäviin siirtyneiden sukupuolijakauma ei noudata täysin PKO:n normaalia sukupuolijakaumaa. Naisten osuus siirtyneistä työntekijöistä on pienempi verrattuna PKO:ssa työskentelevien naisten määrään. Kaikki työtehtäviään viimeisen vuoden aikana vaihtaneet olivat alle 40-vuotiaita ja 20-30-vuotiaita oli 45 %. Reilulla kolmanneksella vastaajista (36 %) työhistoriaa Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa oli vain alle vuosi. Vajaalla 20 %:lla työskentelyvuosia oli kertynyt yli 10 vuotta.



Kuvio 24. Työtehtäviä vaihtaneiden henkilöiden vastauksien jakautuminen perehdytykseen liittyen (n=11).

Kuvion 24 väittämistä vastaajat olivat lähes poikkeuksetta täysin tai osittain samaa mieltä. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan olleet saaneet perehdytystä työtehtävien vaihtuessa tai se oli ollut liian vähäistä, jolloin 7,1 % vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Kuviossa 25 on selvemmin havaittavissa vastaajien yksimielisyys esitettyjen väittämien osalta. Kaikkien toisiin työtehtäviin siirtymiseen liittyvien väittämien keskiarvo on 1,55.

Kaikki vastaajat kokivat perehdytyksen tarpeelliseksi työtehtävien vaihtuessa. Väittämässä ”sain perehdytystä työtehtävien vaihtuessa” ja ”uuteen työtehtävään perehdytys oli riittävää” on huomattavissa edellä mainittu ilmiö ja ristiriita siitä, miten ihmiset mieltävät perehdytyksen käsitteenä hyvin eri tavoin. Vastaajissa oli osittain erimielisyyttä perehdytyksen saamisen kanssa, mutta kuitenkin kaikki vastaajat olivat vähintään osittain samaa mieltä siitä, että perehdytys oli riittävää. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat eivät välttämättä miellä kaikkea tukea ja opastusta perehdytykseksi, mutta kokevat kuitenkin kokonaisuutena opastuksen riittäväksi.

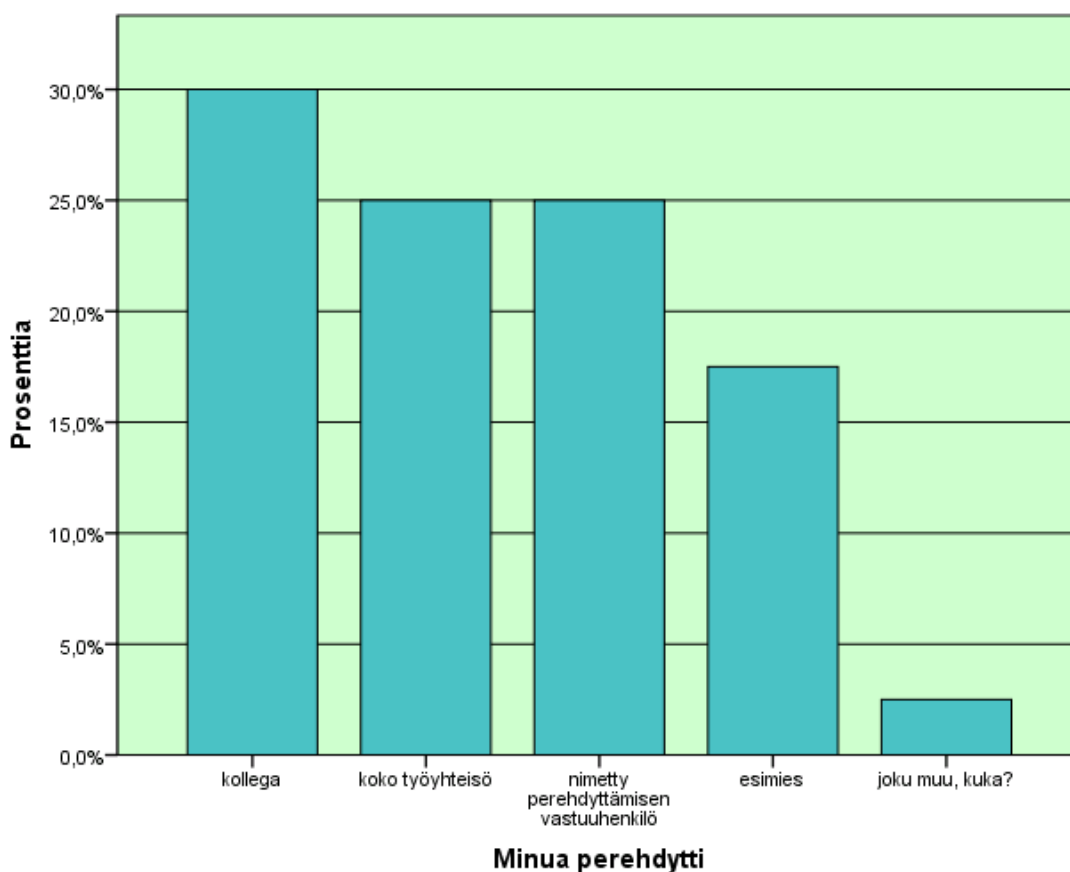


Kuvio 25. Perehdytys työtehtävien vaihtuessa. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä (n=11).

### 8.3 Perehdyttäjä

Perehdyttäjällä on merkittävä rooli perehdytyksen onnistumisen kannalta. Kuten kuvio 26 havaittavissa, vastaajista 80 %:n perehdytyksestä oli huolehtinut toinen työntekijä eli kollega, nimetty perehdytyksen vastuuhenkilö tai koko työyhteisö yhdessä. Kollegan osuus (30 %) kaikista eri perehdyttäjävaihtoehdoista oli

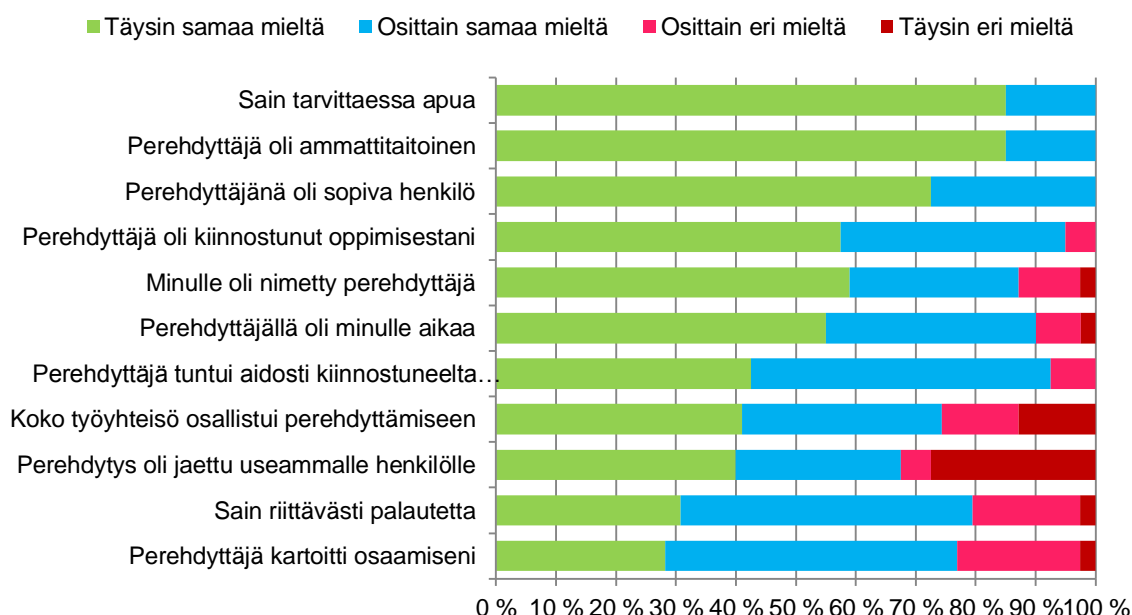
kuitenkin suurin. Koko työyhteisön ja nimetyn perehdyttämisen vastuuhenkilön osuudet olivat kummatkin viidenneksen. Esimies puolestaan oli perehdyttänyt 17,5 % vastaajista. Uusiin työtehtäviin siirtyneistä vastaajista noin puolella oli perehdyttäjänä esimies. Siirtyneillä työntekijöillä toiseksi yleisin perehdyttäjä oli koko työyhteisö. Etenkin vastuullisempiin tai johtotason työtehtäviin siirtyessä onkin loogista, että siirtyvän työntekijän esimies perehdyttää hänet tehtäviinsä.



Kuvio 26. Perehdyttäjänä toimivat työyhteisön jäsenet.

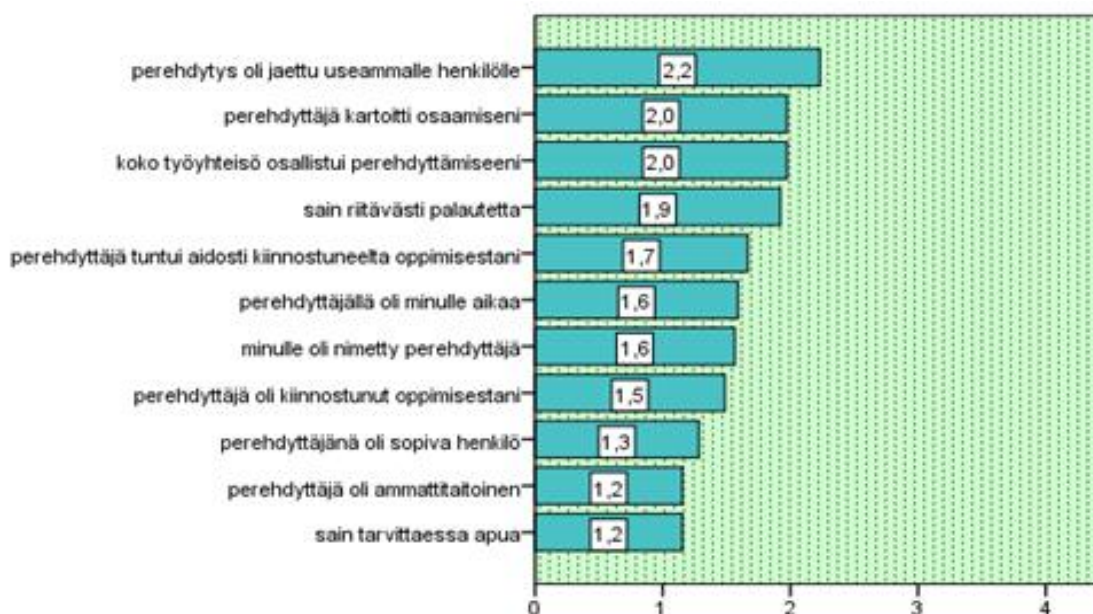
Kuviossa 27 on esitetty perehdyttäjään liittyviä väittämiä. Vastausvaihtoehtoina ovat ”täysin samaa mieltä”, ”osittain samaa mieltä”, ”osittain eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Keskimääräisesti vastaajat olivat eniten joko täysin samaa tai osittain samaa mieltä väittämistä. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä (85 %), että oli saanut apua tarvittaessa ja perehdyttäjä oli ammattitaitoinen. 72,5 % koki perehdyttäjän sopivaksi henkilöksi kyseisiin tehtäviin. Näiden väittämien osalta loput vastaajista olivat osittain samaa mieltä.

Vastaajissa ilmeni eniten erimielisyyttä väittämässä ”perehdytys oli jaettu useammalle henkilölle”, ”perehdyttäjä kartoitti osaamiseni” ja ”koko työyhteisö osallistui perehdyttämiseen” kuten kuvioista 28 on huomattavissa. Se, ettei perehdytystä ollut jaettu useammalle henkilölle eikä koko työyhteisö ollut osallistunut kaikkien perehdytykseen, on osittain selitettävissä sillä, että joillekin työntekijöille oli nimetty tietty perehdyttäjä. Yhteensä 32,5 % vastaajista koki, ettei perehdytystä ollut jaettu useammalle henkilölle. Perehdytyksen jakaminen useammalle henkilölle varmistaa perehdytyksen tehokkuuden ja monipuolisuuden. 25,6 % vastaajista puolestaan koki, ettei heidän perehdytykseensä osallistunut koko työyhteisö. Sama määrä vastaajista koki, ettei perehdyttäjä ollut kartoittanut osaamista. Lisäksi viidennes ei saanut riittävää palautetta. Kaikkien perehdyttäjään liittyvien väittämien keskiarvo on 1,65.



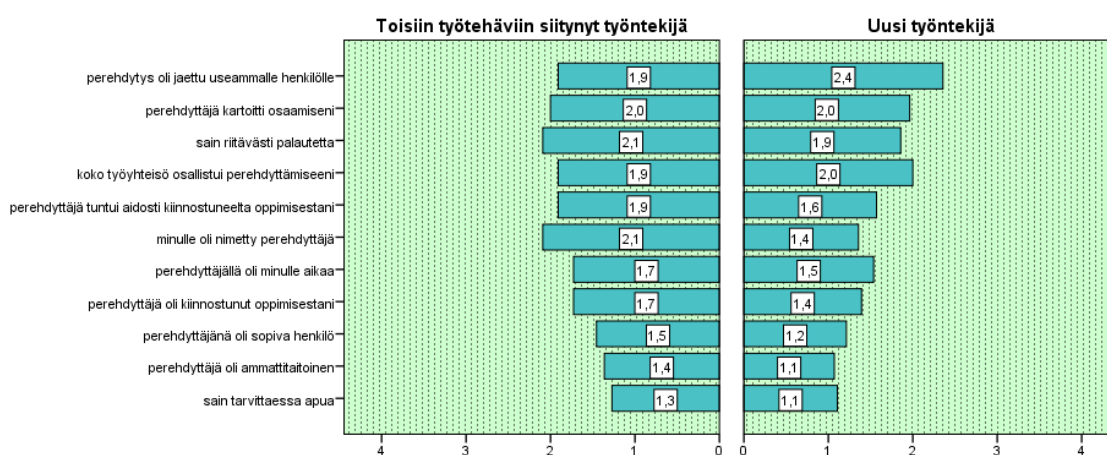
Kuvio 27. Vastaajien jakautuminen perehdyttäjään liittyvien väittämien osalta.

Kokonaisuudessaan perehdyttäjän on koettu onnistuneen tehtävissään hyvin ja samoin useimmiten perehdyttäjänä on toiminut tehtäviinsä sopiva ja osaava henkilö. Kuvioistakin 28 on nähtävissä, kuinka vastaajat ovat kahta ylintä väittämää lukuun ottamatta hyvin pitkälti samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Perehdyttäjällä on keskeinen rooli perehdytyksen onnistumisessa, ja tästä joutuksen onkin myönteistä huomata, kuinka tyytyväisiä vastaajat perehdyttäjään ovat.



Kuvio 28. Perehdyttäjän sopivuus ja onnistuminen tehtävissään. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Kuviossa 29 on huomattavissa perehdyttäjään liittyvien väittämien vastausten jakautuminen uusien työntekijöiden ja toisiin työtehtäviin siirtyneiden osalta. Kuviossa on huomattavissa, että vastaukset jakautuvat hyvin samankaltaisesti kummankin ryhmän kohdalla. Uusilla työntekijöillä oli kuitenkin yleisempää, että heille oli nimetty tietty perehdyttäjä, kun taas toisiin työtehtäviin siirtyneillä perehdytys oli useammin jaettu useammalle henkilölle. Toisiin työtehtäviin siirtyneiden vastausten keskiarvot ovat lähtökohtaisesti edellä mainittua poikkeusta lukuun ottamatta suuremmat kuin uusilla työntekijöillä, joten voidaan sanoa, että uudet työntekijät ovat olleet perehdyttäjään hieman tyytyväisempiä.



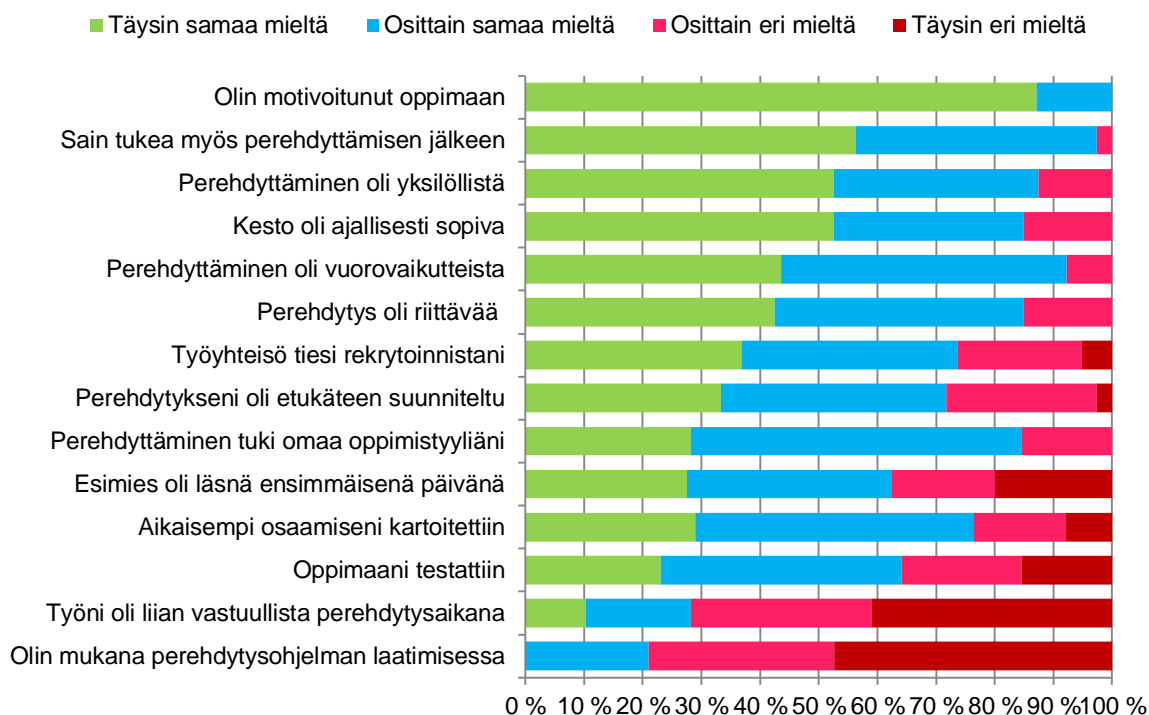
Kuvio 29. Perehdyttäjä uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Avoimen kysymyksen vastausten perusteella perehdytettävät kokivat perehdyttäjien työn onnistuneen kokonaisuudessaan melko hyvin. Monet olisivat toimineet perehdytys tilanteessa, kuten heidän perehdyttäjänsä oli toiminut. Osa vastaajista kuitenkin toivoi perehdytykselle parempaa ajankohtaa, enemmän aikaa sen toteutukseen, tarkempien tietojen saamista työn eri osa-alueista ja toimintaperiaatteista sekä perehdyttämisen jakamista eri henkilöille. Nämä asiat viestittävät kokonaisuudessaan sitä, että perehdytettävät toivoisivat perehdyttäjän organisoivan ja suunnittelevan perehdytyksen tehokkaammin.

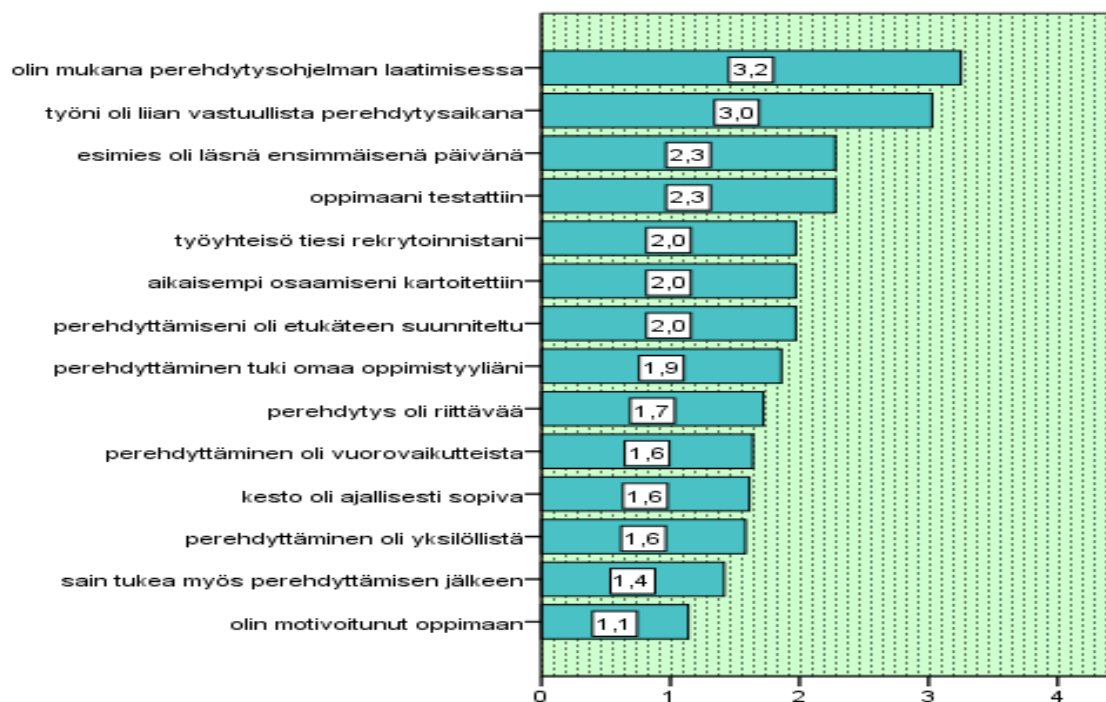
#### **8.4 Perehdytyksen toteutus**

Toinen perehdytyksen kannalta keskeinen osa-alue oli perehdytyksen toteutus. Kuviossa 30 esitetään vastausten jakautumista perehdytyksen toteutukseen liittyvien väittämien osalta. Näiden väittämien osalta vastauksissa on melko paljon hajontaa. Kuten kuviossa 31 on huomattavissa, vastaajat olivat keskimääräisesti osittain erimieltä väittämien ”olin mukana perehdytysohjelman laatimisessa” ja ”työni oli liian vastuullista perehdytysaikana” kanssa. Toisin sanoen vain noin viidennes oli ollut mukana laatimassa omaa perehdytysohjelmaa ja lähes joka kolmas vastaaja koki työnsä liian vastuulliseksi perehdytysaikana. Kaikki vastaajat puolestaan kokivat itsensä motivoituneiksi oppimaan, mikä on ehdoton edellytys perehdytyksen onnistumiselle. Myös noin kolmannes vastaajista koki, ettei esimies ollut läsnä ensimmäisenä päivänä, tai ettei opittua testattu. Kaikkien väittämien keskiarvo oli 2,09.





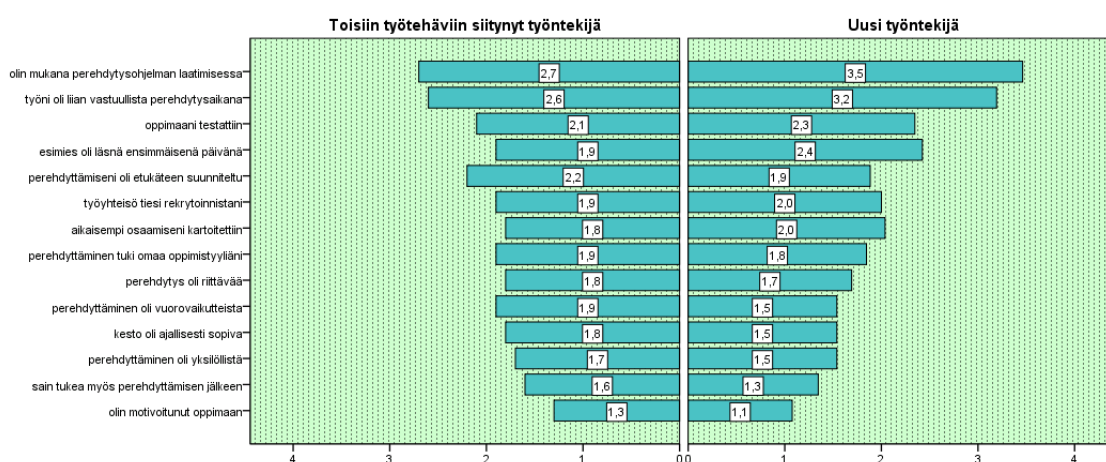
Kuvio 30. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen perehdytyksen toteutukseen liittyvien väittämien osalta.



Kuvio 31. Perehdytyksen toteutus. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Kuviossa 32 on kuvattuna perehdytyksen toteutukseen liittyvien väittämien vastausten jakautuminen uusien työntekijöiden ja työtehtäviään vaihtaneiden kes-

kuudessa. Suurimmat erot näiden ryhmien välillä oli perehdytysohjelman laadinnassa mukana olemisessa, työn liiallisessa vastuullisuudessa perehdytysaikana sekä esimiehen läsnäolossa ensimmäisenä päivänä. Uudet työntekijät kokivat useammin, etteivät he olleet mukana perehdytysohjelman laatimisessa. Toisiin työtehtäviin siirtyneet kokivat puolestaan useammin työnsä liian vastuulliseksi perehdytysaikana. Esimies oli useammin läsnä ensimmäisenä päivänä toisiin työtehtäviin siirtyneillä kuin uusilla työntekijöillä. Kuten edellä jo kävi ilmi, toisiin työtehtäviin siirtyneillä esimies oli useammin perehdyttäjänä kuin uusilla työntekijöillä, joka myös osaltaan selittää ensimmäisen päivän läsnäoloakin.



Kuvio 32. Perehdytyksen toteutus uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Taulukossa 4 näkyvät perehdytyksen kesto ja missä vaiheessa työsuhdetta perehdytysjakso alkoi. Taulukosta on huomattavissa, että suurin osa vastaajista (76,3 %) on saanut perehdytystä heti työsuhteen alettua ja useimman (52,6 %) perehdytys on kestänyt 3-7 päivää. Vastanneista 28,9 % oli saanut alle kolmen päivän perehdytyksen ja useimmiten se oli alkanut heti työsuhteen alettua. 2-3 viikon pituista perehdytystä vastanneista oli saanut vain 18,4 %. Yhden vastaajan perehdytys oli alkanut yli kuukauden päästä töiden aloittamisesta ja kestänyt alle kolme päivää.

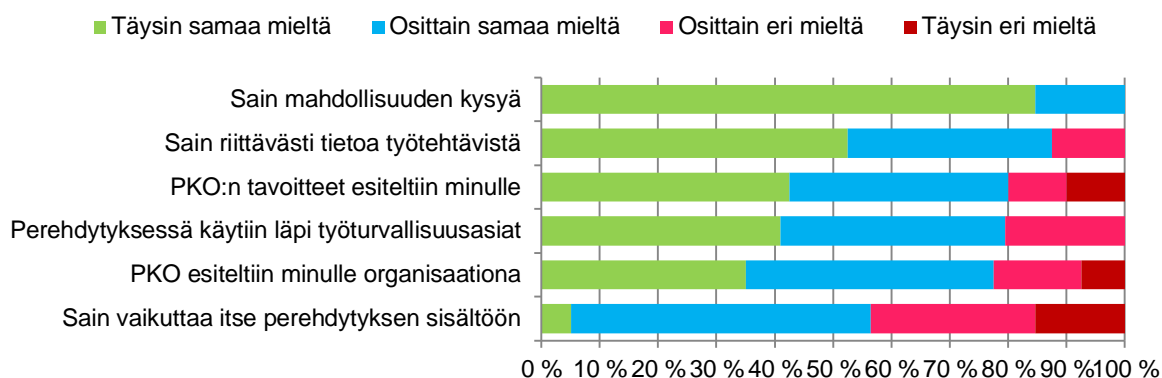
Taulukko 4. Perehdytyksen kesto.

			Perehdytysjakso alkoi		
			ennen töiden aloittamista	heti työsuhteen alettua	yli kuukauden päästä töiden alkamisesta
Perehdyttämisen kesto	alle kolme päivää	määrä prosenttia	4 10,5 %	6 15,8 %	1 2,6 %
	3-7 päivää	määrä prosenttia	3 7,9 %	17 44,7 %	0 0 %
	2-3viikkoa	määrä prosenttia	1 2,6 %	6 15,8 %	0 0 %
yhteensä		määrä prosenttia	8 21,1 %	29 76,3 %	1 2,6 %

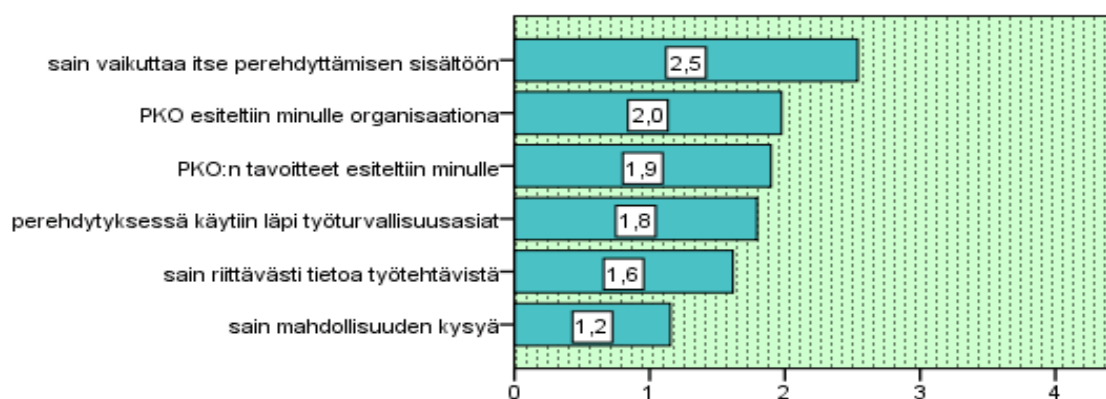
Avoimen kysymyksen perusteella perehdytettävät olisivat toivoneet enemmän opastusta muun muassa koneiden käytössä, toimintatavoissa, erikoistilanteissa toimimisesta kuten lahjakorttien käsittelystä, organisaatorakenteesta ja yhteistyöhenkilöistä. Lisäksi toivottiin asioiden useampaan kertaan läpikäymistä. Vastaajat toivoivat myös niin sanottujen toimipaikkakohtaisten asioiden tarkempaa opastusta esimerkiksi kassatyöskentelyssä. Monissa toiminnoissa on paljon poikkeuksia ja niiden opettamatta jättäminen saattaa lisätä virheiden riskiä.

## 8.5 Perehdytyksen sisältö

Kolmantena perehdytyksen osa-alueena oli perehdytyksen sisältö. Kuviossa 33 esitetään siihen liittyvien väittämien vastausten jakautumista. Kaikki vastaajat olivat saaneet mahdollisuuden kysyä tilanteissa, joissa he tarvitsivat lisää opastusta tai neuvoa. Suurin osa koki myös saaneensa riittävästi tietoa työtehtävistä. Samoin suurimman osan mukaan PKO esiteltiin heille yrityksenä, mutta joukossa oli myös henkilöitä (7,5 %), joille PKO:ta ei esitelty yrityksenä ollenkaan. Eniten erimielisyyttä oli väittämän ”sain vaikuttaa itse perehdytyksen sisältöön” osalta kuten kuvioista 34 on havaittavissa. Reilu 40 % vastaajista oli osittain tai täysin erimieltä saaneensa mahdollisuuden vaikuttaa perehdytyksen sisältöön ja vain 5,1 % oli täysin sitä mieltä, että sai itse vaikuttaa perehdytyksen sisältöön. Lisäksi reilu viidennes vastaajista koki puutteita työturvallisuusasioiden opettamisessa sekä PKO:n tavoitteiden läpikäynnissä. Kaikkien perehdytyksen sisältöön liittyvien väittämien keskiarvo on 1,83.

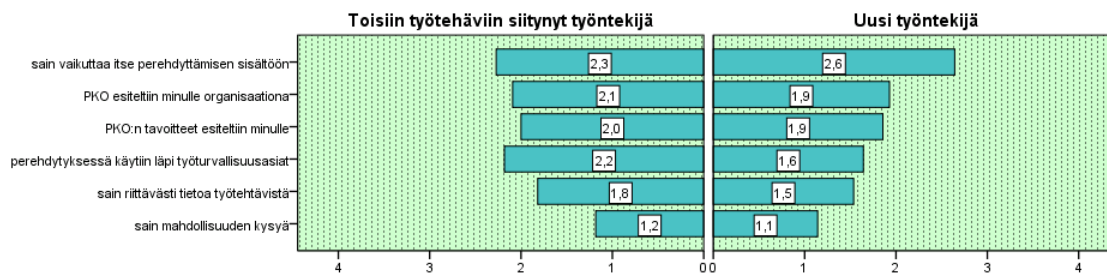


Kuvio 33. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen perehdytyksen sisällöstä.



Kuvio 34. Perehdytyksen sisältö. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Kuviossa 35 on esiteltynä vastauksien jakautuminen uusien työntekijöiden ja toisiin työtehtäviin siirtyneiden joukossa. Kuten kuviosta näkyy, väittämien ”sain vaikuttaa itse perehdyttämisen sisältöön”, ”perehdytyksessä käytiin läpi työturvallisuusasiat” ja ”sain riittävästi tietoa työtehtävistä” erot näiden ryhmien välillä olivat kaikista suurimmat. Uudet työntekijät kokivat useammin, etteivät saaneet vaikuttaa työtehtävien sisältöön. Työtehtäviään vaihtaneet työntekijät puolestaan kokivat uusia työntekijöitä useammin, etteivät saaneet riittävästi tietoa työtehtävistä, eikä perehdytyksessä käyty läpi työturvallisuusasioita. Työturvallisuusasiat ovat työtehtäviään vaihtaneilla voinut tulla jo ensimmäisessä perehdytyksessä, jolloin niitä ei ole enää toistettu myöhemmissä perehdytyksissä. Toisiin työtehtäviin, etenkin esimiestehtäviin siirtyneillä työtehtävät muuttuvat paljon monipuolisemmiksi ja tiedon määrä on valtava. Näin ollen saattaa helposti syntyä kokemus, ettei ole saanut riittävästi tietoa.



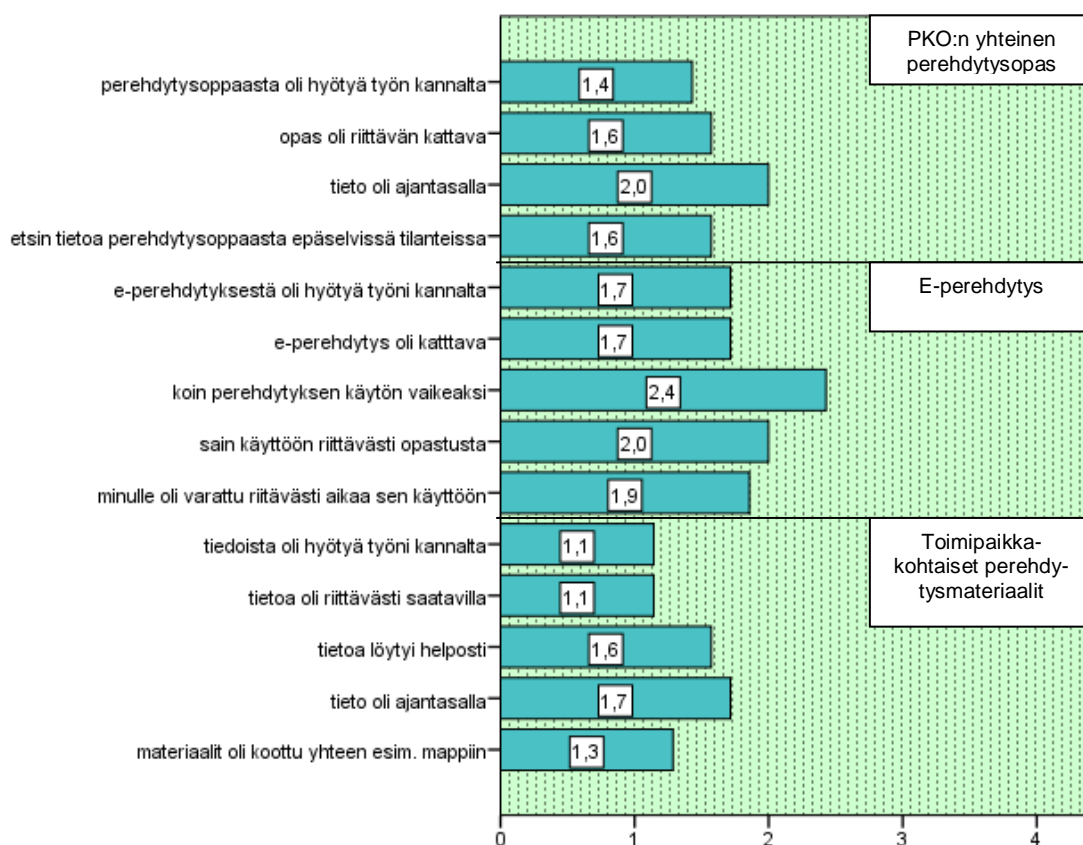
Kuvio 35. Perehdytyksen sisältö uusilla ja toisiin työtehtäviin siirtyneillä työntekijöillä. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Avoimen kysymyksen vastauksista selvisi, että osa vastaajista joutui ottamaan itse selvää erilaisista toimintamalleista ja työskentelytavoista, jotka saatettiin nopeasti käydä läpi ja asiaa tuli kerralla niin paljon, että jälkeinpäin osaa niistä joutui itse selvittämään. Myös atk-ohjelmien käytöstä, s-pankkiasiosita sekä s-etukorttieduista kaivattiin lisäopetusta. Monet näistä ovat niin laajoja kokonaisuuksia, ettei niitä mitenkään voida opettaa kokonaisuudessaan täydellisesti. Siksi olisikin hyvä, että olisi laajat toimipaikkakohtaiset perehdytysmateriaalit, joista asioita voisi kertoa ja tarkastella myös perehdytyksen jälkeen.

## 8.6 Perehdytyksessä käytetyt menetelmät

Kuten edellä on kerrottu, perehdytysmateriaaleina PKO:lla on käytössä PKO:n yhteinen perehdytysopas, toimipaikkakohtaista perehdytysmateriaalia sekä e-perehdytystä. 66,7 % vastaajista oli tutustunut PKO:n perehdytysoppaaseen. E-perehdytystä puolestaan sai käyttää 21,4 % vastaajista. Toimipaikkakohtaista perehdytysmateriaalia oli vastaajista 69 %:lla ja siihen tutustui 66,7 %. E-perehdytystä ei ole yksikään vastaaja saanut pelkästään, vaan lisänä on ollut myös toimipaikkakohtainen tai PKO:n yhteinen perehdytysopas. 16,7 % vastaajista on saanut sekä toimipaikkakohtaista että PKO:n yhteistä perehdytysoppaaseen perustuvaa perehdytystä.

Jatkossa esiintyviin väittämiin eri perehdytysmateriaalien osalta ovat siis vastanneet vain ne henkilöt, jotka kyseistä perehdytysmateriaalia ovat perehdytyksessään käyttäneet. Kuvioon 36 koottu vertailun helpottamiseksi kaikkia perehdytysmateriaaleja koskevat väittämät. Kuviossa 37 puolestaan samat väittämät on esitelty kahdessa ryhmässä: uusien ja työtehtäviään vaihtaneiden työntekijöiden joukossa.



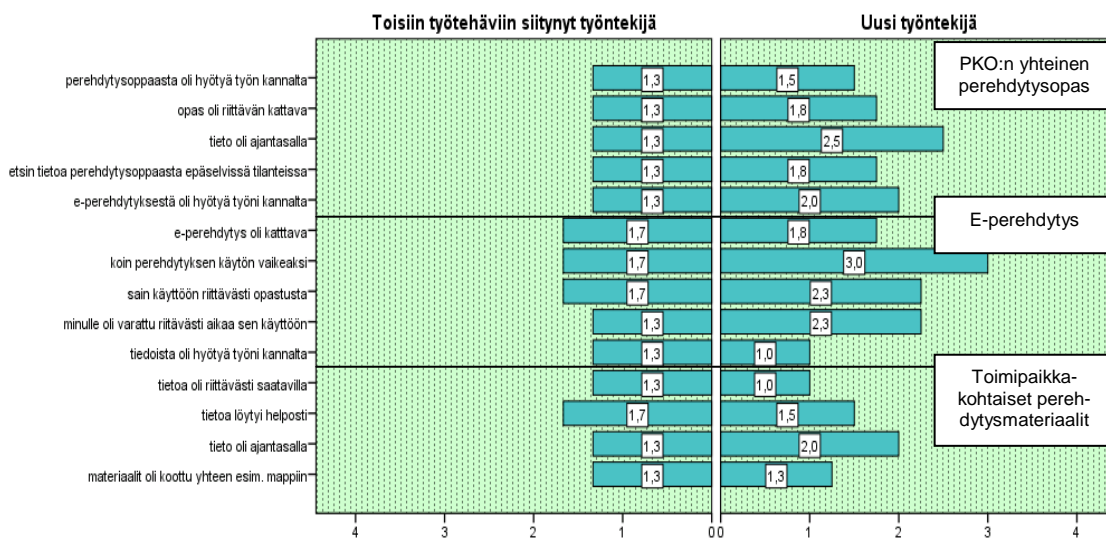
Kuvio 36. Perehdytysmateriaalit. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Kuviossa 37 on huomattavissa, että perehdytysmateriaalin käytössä ja hyödynnettävyydessä on suuriakin eroja uusien ja toisiin työtehtäviin siirtyneiden työntekijöiden kohdalla. Kuvion ylimmässä lohossa on PKO:n yhteiseen perehdytysoppaaseen liittyvät väittämät. Sen osalta toisiin työtehtäviin siirtyneet ovat täysin yksimielisiä. Uusien työntekijöiden joukossa etenkin tiedon ajantasaisuus on koettu ongelmalliseksi. Lisäksi uudet työntekijät kokivat myös työtehtäviään vaihtaneita huonommaksi oppaan kattavuuden ja sen hyödynnettävyyden epäselvissä tilanteissa. Toisin sanoen opas palvelee työtehtäviään vaihtaneita kes-

kimääräisesti paremmin kuin uusia työntekijöitä. Kaikkien perehdytysmateriaaleihin liittyvien väittämien keskiarvo on 2,56.

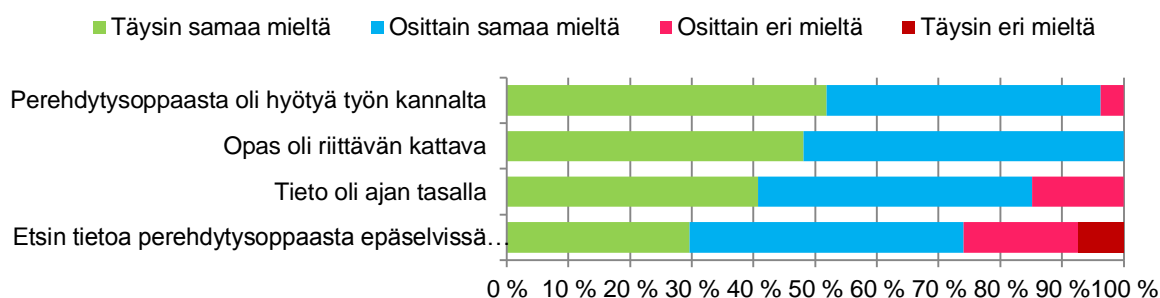
E-perehdytyksen kuvio 36 osalta työtehtäviään vaihtaneet olivat vastanneet samantyyllisesti kyseistä aihetta koskeviin kysymyksiin. E-perehdytys oli koettu keskimäärin paremmaksi toisiin työtehtäviin siirtyneiden kohdalla. Suurimmat erot näiden ryhmien välillä olivat väittämässä ”koin perehdytyksen käytön vaikeaksi”, ”e-perehdytyksestä oli hyötyä työni kannalta” ja ”minulla oli riittävästi aikaa sen käyttöön”. Uudet työntekijät kokivat e-perehdytyksen käytön helpoksi toisiin työtehtäviin siirtyneitä useammin. Toisiin työtehtäviin siirtyneet puolestaan saivat useammin enemmän aikaa e-perehdytyksen käyttöön ja kokivat e-perehdytyksen työn kannalta hyödyllisemmäksi.

Kuvion 36 alimmassa lohossa on toimipaikkakohtaiseen perehdytysmateriaaliin liittyvät väittämät. Merkittävimmät erot näiden kahden ryhmän välillä olivat väittämässä ”tieto oli ajan tasalla”, ”tiedoista oli hyötyä työni kannalta” ja ”tietoa oli riittävästi saatavilla”. Toisiin työtehtäviin siirtyneet kokivat useammin tiedon olevan ajan tasalla. Uudet työntekijät puolestaan olivat täysin sitä mieltä, että tiedoista oli hyötyä ja että tietoa oli riittävästi saatavilla. Toisiin työtehtäviin siirtyneet olivat puolestaan useammin eri mieltä näiden väittämien kanssa.



Kuvio 37. Perehdytysmateriaalit uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Kuviossa 38 esitettynä PKO:n yhteiseen perehdytysoppaaseen liittyvien väittä-  
mien vastausten jakautumista niiden joukossa, joiden perehdytyksessä PKO:n  
yhteistä perehdytysopasta on käytetty. Opas koettiin melko kattavaksi vastaaji-  
en joukossa. Myös lähes jokainen vastaaja tunsii perehdytysoppaasta olleen  
hyötyä työn kannalta. 74,1 % PKO:n perehdytysoppaaseen liittyvää perehdytys-  
tä saaneista haki myös tietoa perehdytysoppaasta epäselvissä tilanteissa.  
Enemmistön mielestä oppaan sisältämä tieto oli ajan tasalla.

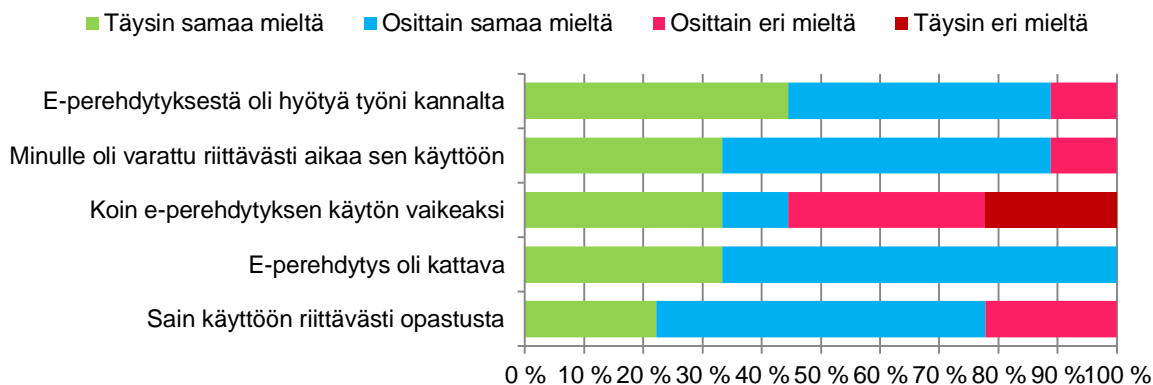


Kuvio 38. Vastausten jakautuminen PKO:n yhteisestä perehdytysoppaasta.

PKO:n perehdytysoppaaseen tutustuneet toivoivat sen aktiivista ajan tasalla  
pitämistä. Lisäksi johtavassa asemassa työskentelevät toivoivat omaa perehdy-  
tyspakettiaan, joka sisältäisi ainakin yhteystietolistan tärkeimmistä yhteistyö-  
kumppaneista ja heidän toimenkuvistaan.

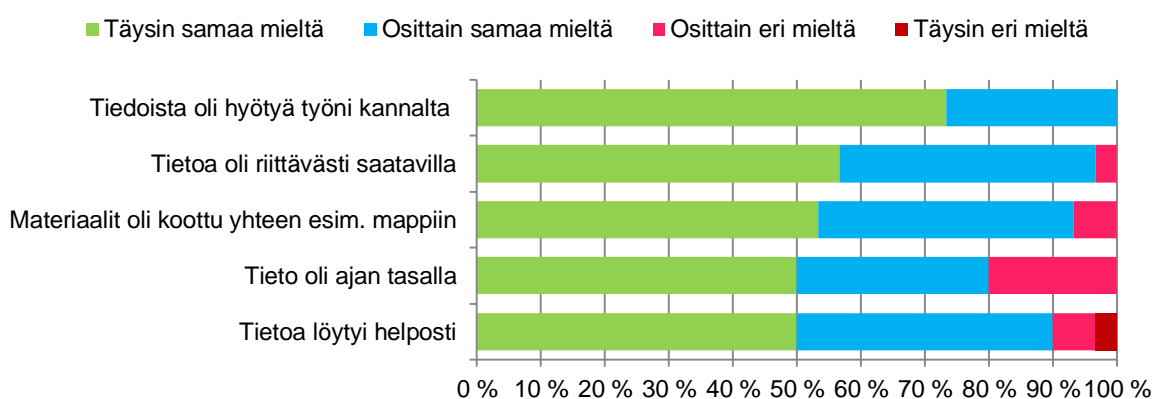
23,7 % vastaajista sai mahdollisuuden käyttää e-perehdytystä. Kuviossa 39 nä-  
kyy e-perehdytystä käyttäneiden vastauksien jakautuminen e-perehdytykseen  
liittyvien väittämien osalta. Vastaajat olivat joko täysin tai osittain samaa mieltä  
e-perehdytyksen kattavuudesta. Hieman yli puolet kaikista e-perehdytystä käyt-  
täneistä koki e-perehdytyksen käyttämisen helpoksi. Loput 44,4 % tunsivat e-  
perehdytyksen käytössä edes jonkinlaisia vaikeuksia. Noin viidennes e-  
perehdytystä käyttäneistä oli osittain eri mieltä opastuksen riittävydestä e-  
perehdytyksessä. Saman verran vastaajista oli puolestaan saanut opastusta  
riittävästi.





Kuvio 39. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen e-perehdyksestä.

Enemmistö vastaajista eli yhteensä 69 % oli saanut käyttöönsä toimipaikkakohtaisia perehdytysmateriaaleja. Kuviossa 40 näkyy näiden vastaajien mielipiteiden jakautuminen toimipaikkakohtaiseen perehdytysmateriaaliin liittyen. Kaikki toimipaikkakohtaista perehdytysmateriaalia olivat täysin tai osittain samaa mieltä, että kyseisistä tiedoista oli hyötyä työn kannalta. Suurin osa koki myös, että tietoa oli riittävästi saatavilla. Tiedon helposti löytyminen ja ajantasaisuus olivat haasteina joissakin toimipaikoissa. 20 % toimipaikkakohtaista perehdytysmateriaalia käyttäneistä oli osittain eri mieltä tiedon ajantasaisuudesta ja 10 % puolestaan oli täysin tai osittain eri mieltä tiedon helposti löytymisestä.



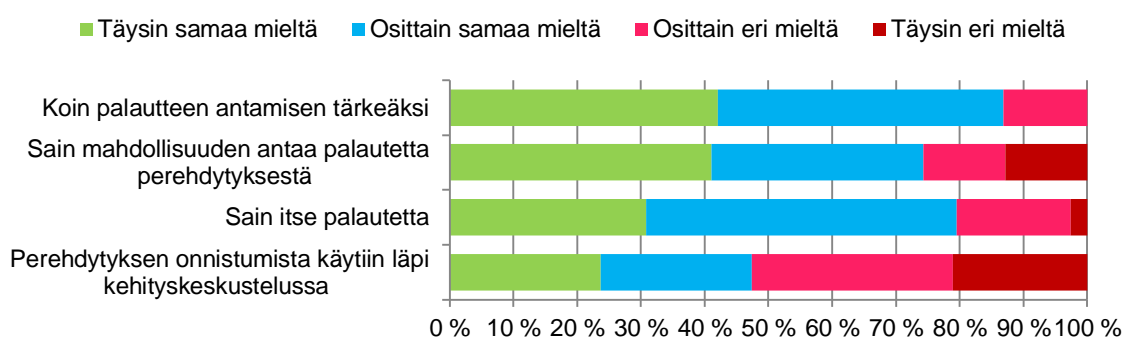
Kuvio 40. Vastausten jakautuminen toimipaikkakohtaisesta perehdytysmateriaalien osalta.

Avoimien kysymysten vastauksissa lisäksi osa vastaajista mainitsi perehdytyksen tapahtuneen opastamalla työtä tehtäessä ilman erillisiä materiaaleja. Lisäksi opetus keinoiksi mainittiin opastajan oma osaaminen ja suulliset ohjeet. Toi-

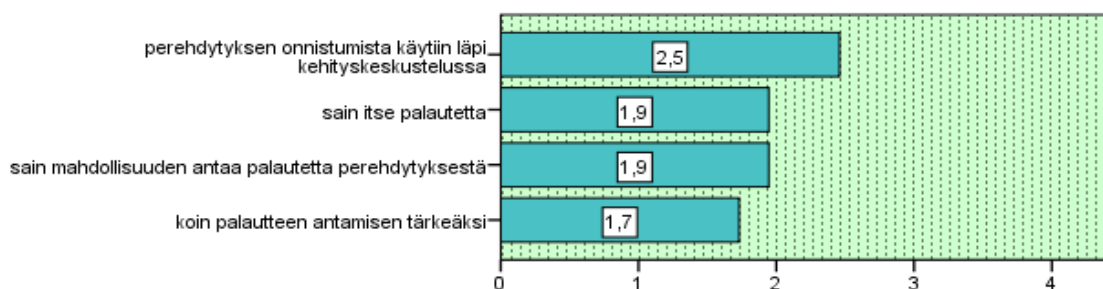
mipaikkakohtaiseen perehdytysmateriaaliin toivottiin lisänä esimerkiksi pieniä ohjevihkosia muun muassa kassalle. Niistä tärkeitä asioita olisi nopea tarkistaa työn ohella. Osa vastaajista myös toivoi toimipaikkakohtaisen perehdytysmateriaalin helpompaa saatavuutta, ohjeiden selkeämpää sijoittelua sekä yhtä yhte-näistä toimipaikkakohtaista perehdytysopasta.

## 8.7 Perehdytyksen seuranta

Merkittävä perehdyttämisen osa-alueena ja laadun varmistajana toimii perehdyttämisen seuranta. Kuviossa 41 on esitettyä vastaajien mielipiteiden jakautuminen perehdytyksen seurannasta. Keskimääräisesti eniten erimielisiä vastauksia oli väittämässä ”perehdytyksen onnistumista käytiin läpi kehityskeskustelussa” (kuvio 42). Noin puolella vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että perehdytyksen onnistumista käytiin läpi kehityskeskustelussa. Suurin osa vastaajista koki kuitenkin palautteen antamisen tärkeäksi. Suurin osa vastaajista eli 74,4 % sai antaa palautetta perehdyttämisestä. Lähes yhtä paljon vastaajista sai myös itse palautetta. Joukossa kuitenkin oli myös niitä jotka eivät saaneet ollenkaan mahdollisuutta antaa tai saada palautetta. Kaikkien perehdytyksen seurantaan liittyvien väittämien keskiarvo on 2,00.

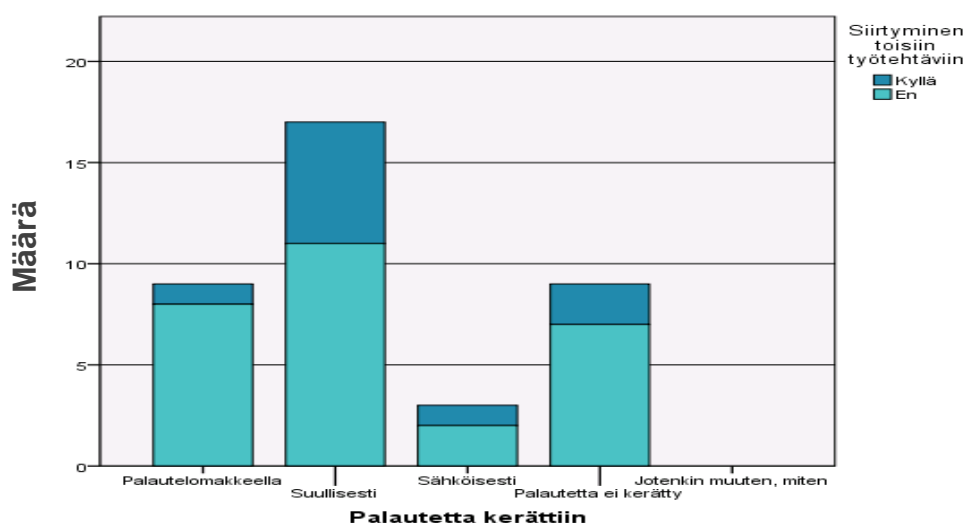


Kuvio 41. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen perehdytyksen seurannasta.



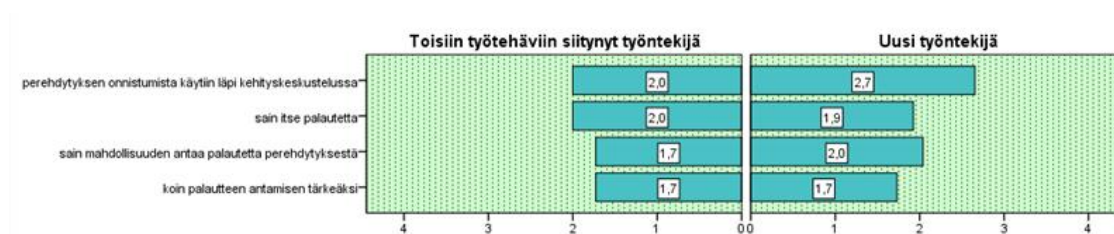
Kuvio 42. Perehdytyksen seuranta. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Kysymyksessä ”miten palautetta kerättiin” vastausvaihtoehtoina olivat ”palautelomakkeella”, ”kirjallisesti”, ”suullisesti”, ”sähköisesti”, ”palautetta ei kerätty” tai ”jotenkin muuten”. Kuten kuviosta 43 on huomattavissa, 45 % vastaajista palautetta kerättiin suullisesti. Palautelomakkeella puolestaan palautteen antaminen tapahtui 24 %:n vastaajien osalta. Sähköisesti palautetta antoi 7 % ja loput 24 % eivät saaneet laisinkaan mahdollisuutta antaa palautetta. Sekä uusilla ja toisiin työtehtäviin siirtyneillä työntekijöillä palautteen keräämistapojen käyttö oli hyvin samanlaista. Suurin ero oli palautelomakkeella keräämisestä. Siinä siirtyneiden työntekijöiden osuus oli pienempi kuin muissa vaihtoehdoissa. Suullisessa palautteessa on ongelmana sen unohtuminen ja muuttuminen sekä dokumentointi, jotka ovat haasteellista. Kirjallisissa tai sähköisissä palautelomakkeissa palaute on yleensä suoraan mitattavassa muodossa, jolloin sitä on helppo seurata. Sekä toisiin työtehtäviin siirtyneillä että uusilla työntekijöillä suullinen seuranta oli kaikkein yleisintä.



Kuvio 43. Palautteen keräämistapa.

Kuviossa 44 perehdyttämisen seurantaan liittyvien väittämien vastaukset on esitetty kahdessa ryhmässä, uusien ja työtehtäviään vaihtaneiden työntekijöiden keskuudessa. Kuvioista on huomattavissa, että näiden kahden ryhmän vastaukset ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Merkittävin ero on kysymyksessä ”perehdytyksen onnistumista käytiin läpi kehityskeskustelussa”. Toisiin työtehtäviin siirtyneiden kohdalla on merkittävästi yleisempää, että perehdytyksen onnistumista on käyty läpi kehityskeskustelussa verrattuna uusiin työntekijöihin.



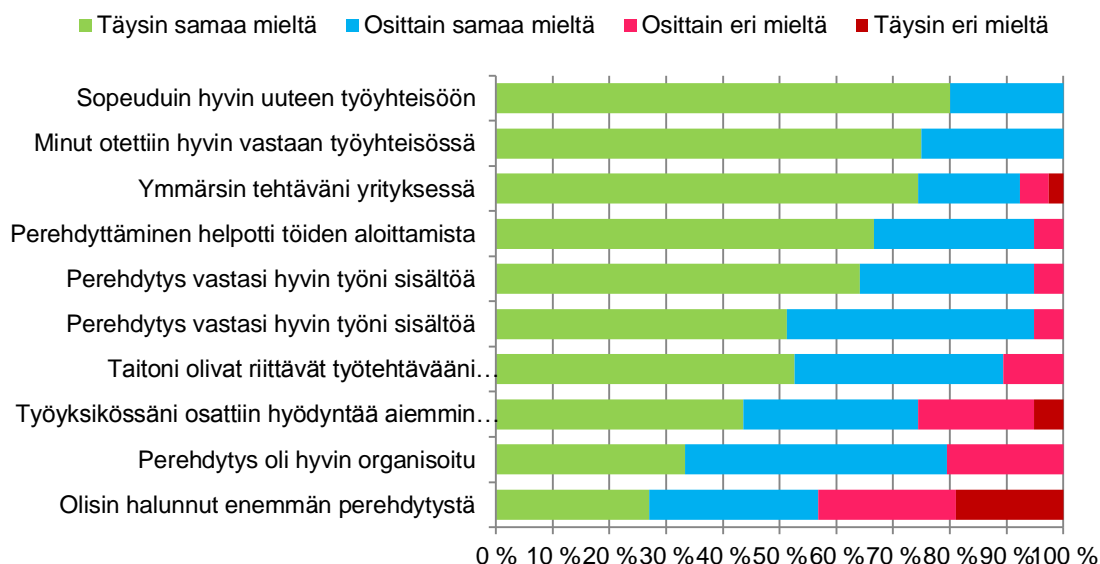
Kuvio 44. Perehdyttämisen seuranta uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

## 8.8 Perehdytyksen onnistuminen

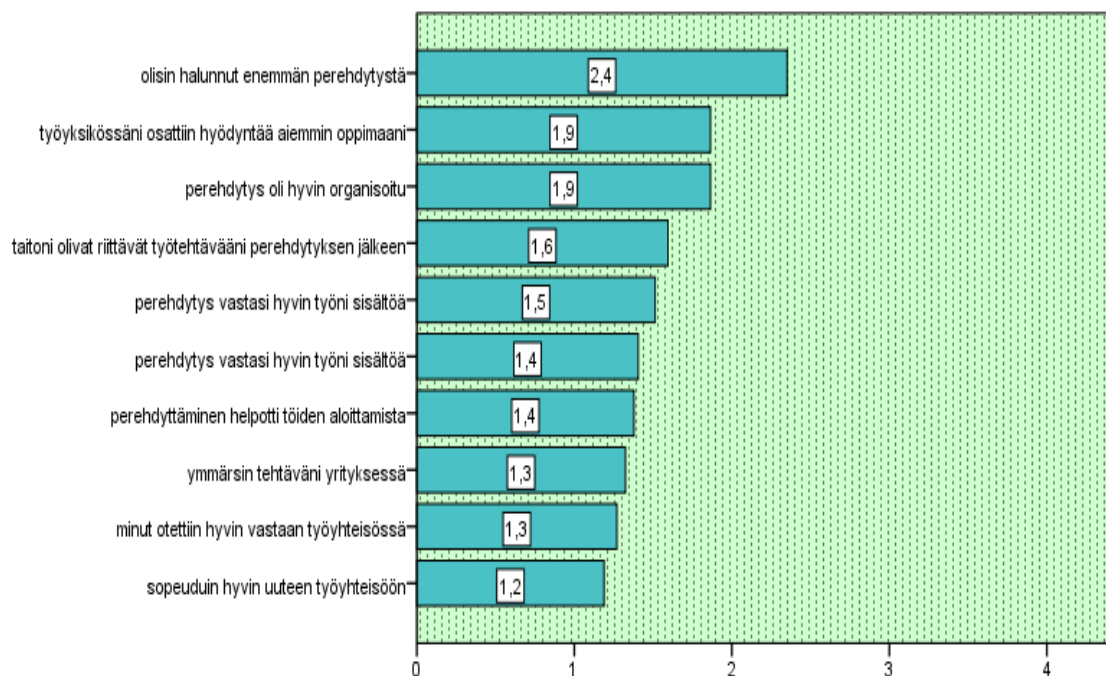
Perehdyttämisen onnistumista kuvaavilla väittämillä ja kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten hyvin perehdyttäminen on vastaajien mielestä onnistunut ja mitä kehitettävää tai parannettavaa siinä olisi. Kuviossa 45 ja 46 on esitetty perehdytyksen onnistumiseen liittyvien kysymysten vastauksien jakautumista. Yleisesti ottaen näiden väittämien perusteella perehdytyksen voi katsoa onnistuneen kokonaisuudessaan melko hyvin kuten kuvioista 46 on huomattavissa. Kaikki vastaajat olivat vähintään osittain samaa mieltä siitä, että he olivat sopeutuneet hyvin uuteen työyhteisöön. Samoin heidät otettiin hyvin vastaan työyhteisössä. Kaikkien perehdytyksen onnistumiseen liittyvien väittämien keskiarvo on 1,59.

Suurin osa vastaajista eli reilu 90 % ymmärsi tehtävänsä yrityksessä. 7,7 % kuitenkin oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että heidän oma tehtävä yrityksessä oli täysin selvä. Perehdyttämisen töiden aloittamista helpottavasta myönteisestä vaikutuksesta oltiin lähes yksimielisiä samoin kuin perehdytyksen työn sisällön

vastaavuudesta ja taitojen riittävydestä perehdytyksen jälkeen työtehtävään. 25,6 % vastaajista puolestaan koki, ettei työyhteisö osannut täysin hyödyntää aiempaa osaamista. Yli puolet vastanneista eli 56,8 % olisi halunnut enemmän perehdytystä ja puolestaan noin viidenneksen mielestä perehdytys oli riittävää.



Kuvio 45. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen perehdytyksen onnistumisesta.

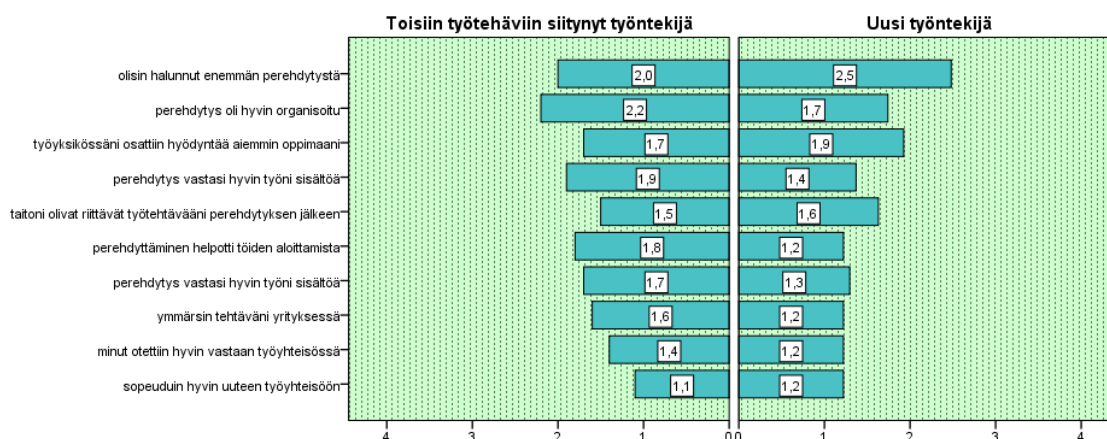


Kuvio 46. Perehdytyksen onnistuminen. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

Ne vastaajat, jotka olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että työyksikössä osattiin hyödyntää aiemmin oppimaa, olivat useimmiten sellaisia henkilöitä, joilla oli aiempaa kokemusta alalta. Tällaisilla henkilöillä on varmasti kertynyt runsaasti tietotaitoa, joita he voisivat soveltaa kyseisessä työssä, mutta mikäli osaamista ei kartoiteta tai osaamista ei osata hyödyntää, jää taidot useimmiten käyttämättä. Tästä saattaa myös aiheutua tilanne, jossa opetetaan uudelle työntekijälle sellaisia asioita, joita hän jo edellisestä työpaikastaan osaisi. Kaikki näistä henkilöistä, jotka kokivat, ettei heidän osaamista hyödynnetty täysin, olivat koulutustasoltaan vähintään lukion käyneitä.

Enemmän perehdytystä olisivat puolestaan halunneet ne työntekijät, joiden perehdytys oli useimmiten kestänyt alle seitsemän päivää. Väittämään ”olisin halunnut enemmän perehdytystä” täysin tai osittain samaa mieltä olleista reilu 80 % oli saanut alle seitsemänpäiväisen perehdytyksen. Näin ollen enemmistö koki alle viikon perehdytyksen liian lyhyeksi.

Kuvio 47 on vertailtu perehdyttämisen onnistumista toisiin työtehtäviin siirtyneiden ja uusien työntekijöiden joukossa. Kuvion perusteella voi muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta päätellä, että perehdytys on onnistunut paremmin uusien työntekijöiden joukossa. Väittämissä ”työyksikössäni osattiin hyödyntää aiemmin oppimaani” ja taitoni olivat riittävät työtehtävääni perehdytyksen jälkeen” olivat poikkeuksia, sillä niiden osalta uudet työntekijät olivat toisiin työtehtäviin siirtyneitä työntekijöitä keskimääräisesti hieman useammin eri mieltä. Toisiin työtehtäviin siirtyneet olisivat uusia työntekijöitä useammin halunneet enemmän perehdytystä, joten uudet työntekijät olivat tyytyväisempiä perehdytyksen laajuuteen.



Kuvio 47. Perehdytyksen onnistuminen uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä. 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = osittain eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä.

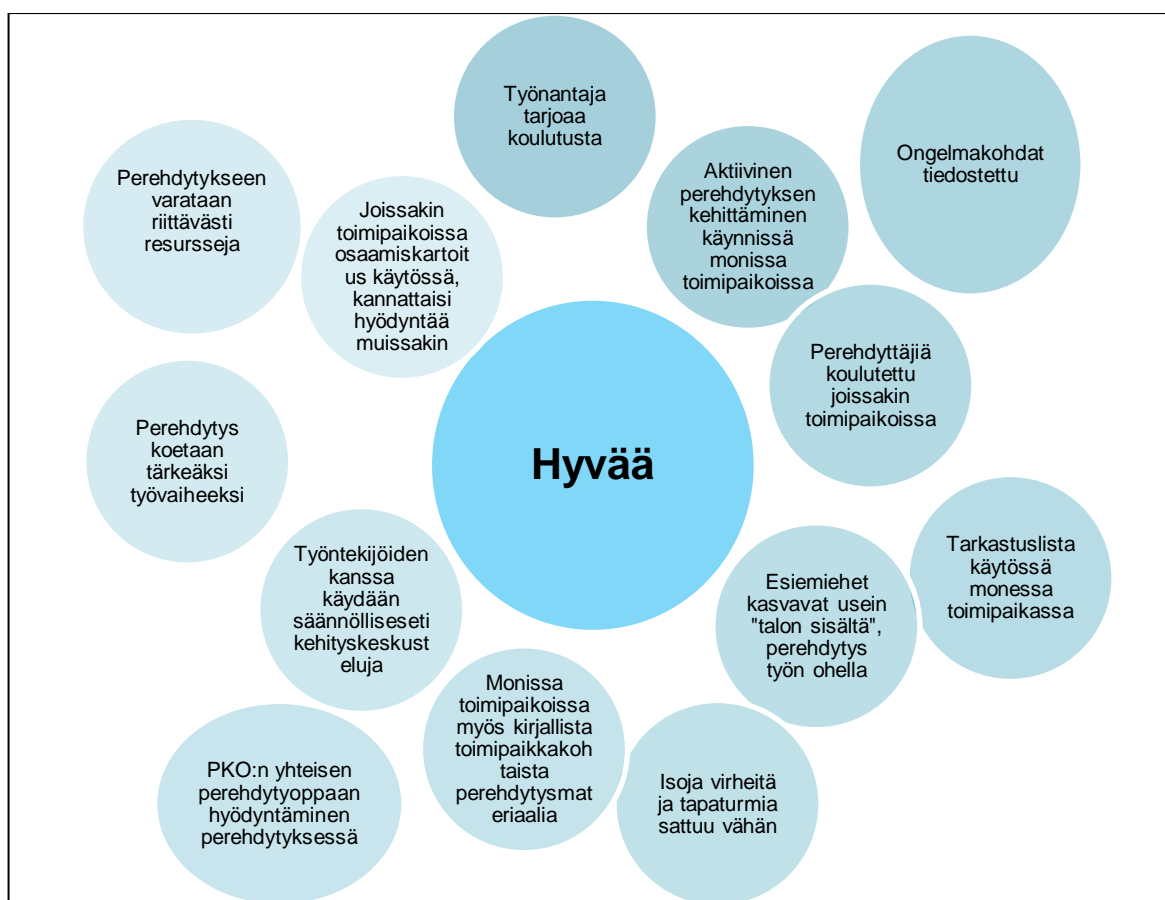
Vastaajat kehittäisivät perehdytystä varaamalla siihen enemmän aikaa, pelisäännöt opettamisella sekä perehdyttämisen yksilöimisellä. Lisäksi vastaajat toivoivat tehokkaampaa aiemman osaamisen kartoittamista sekä opitun testaamista. Osa vastaajista koki kuitenkin perehdytyksen hyväksi sellaisenaan, eivätkä nähneet mitään erityisiä kehityskohteita.

Perehdyttämissä oli erityisesti onnistuttu siinä, että tietoa oli saatavilla tarvittaessa ja esimies sekä perehdyttäjät olivat kiinnostuneita perehdytettävän oppimisesta. Onnistumista kuvasi myös keskittyminen olennaisimpiin asioihin unohtamatta yksityiskohtia ja poikkeustapauksia. Lisäksi perehdyttäjän ammattitaito takasi perehdytyksen onnistumisen ja perehdyttäjä oli koko ajan läsnä sekä käytetyt materiaalit olivat kattavia.

Vastaajien toivoivat myös perehdytyksen suunnittelua ennakkoon, sillä PKO:n toimipisteet ovat suuria ja opetettava kokonaisuus on hyvin laaja. Ongelmaksi voi myös koitua se, että tietoa tulee nopeasti liian paljon kerralla sisäistettäväksi. Lisäksi esimiehen läsnäoloa toivottiin etenkin ensimmäisenä päivänä. Vastaajat kuitenkin muistuttavat, että tekemällä oppii monesti kaikkein parhaiten. Hyvä perehdytys kuitenkin takaa vankan pohjan, jolle tekemällä hankittu tieto on hyvä perustaa.

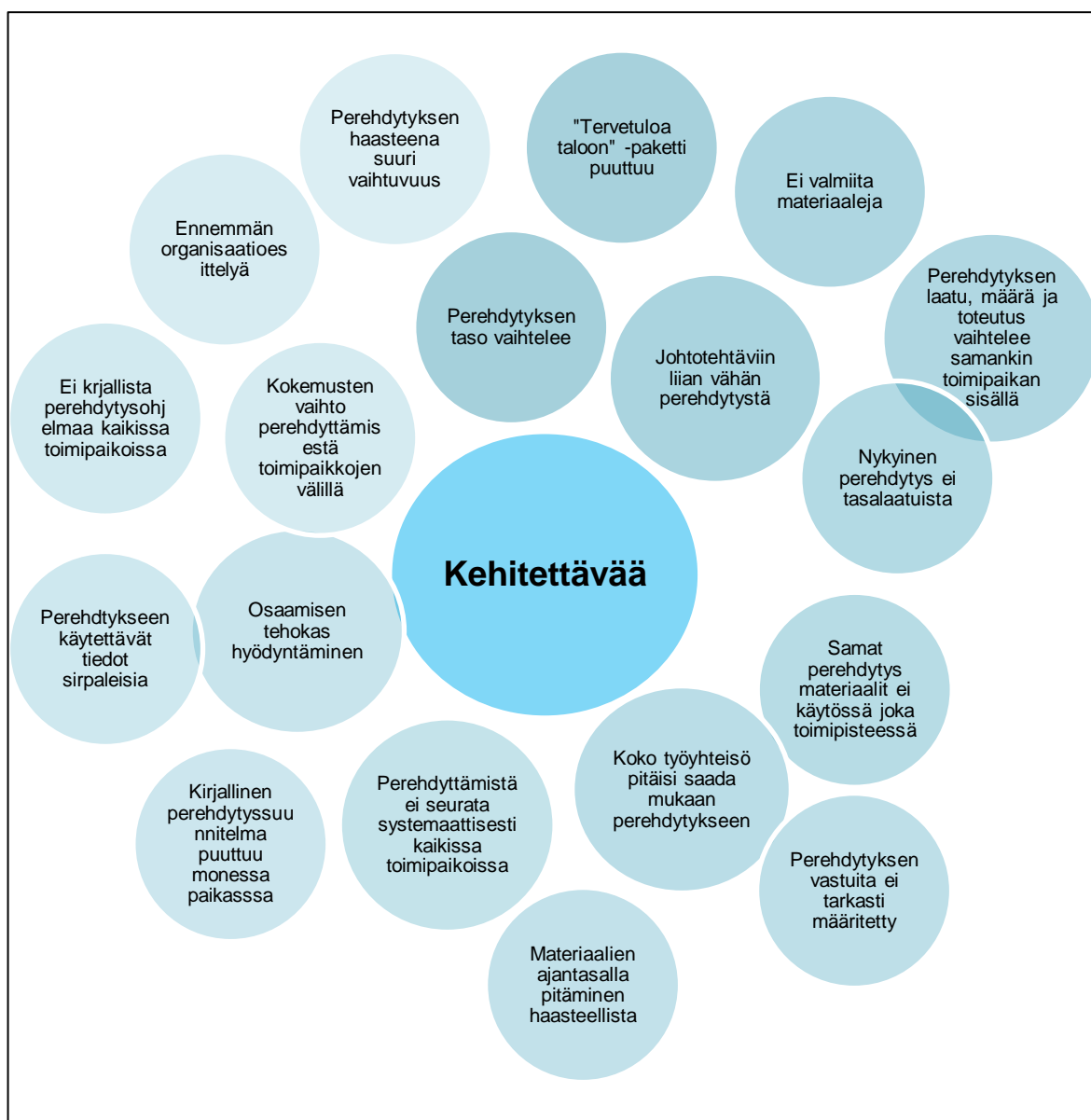
## 8.9 Esimiesten näkökulma perehdytyksen onnistumisesta

Esimieshaastatteluiden perusteella nousi esille useita kehityskohteita perehdytykseen liittyen. Lisäksi kerättiin myös toisena teemana haastatteluiden perusteella esiinnousseet perehdytykseen liittyvät hyvät asiat ja ne, jotka esimiesten mielestä toimivat ja millaisia toimintamalleja heidän mielestään kannattaa perehdytyksessä suosia. Kuviossa 48 on esiteltyä nämä toimivat asiat perehdytyksessä ja kuviossa 49 puolestaan ne asiat, joihin esimiehet toivoisivat kiinnittävän enemmän huomiota.



Kuvio 48. Haastatteluissa esiinnousseet hyvät ja toimivat asiat perehdytyksessä.





Kuvio 49. Haastatteluissa esiinnousseet kehityskohteet perehdytyksessä.

Haastattelujen perusteella nousi esille lukuisia kehityskohteita perehdytykseen liittyen, mutta samoin myös asioita, jotka oli toteutettu erityisen hyvin ja joihin oltiin myös tyytyväisiä. Suurimmaksi ongelmaksi perehdytyksen osalta kuitenkin koettiin perehdytyksen hajanaisuus ja tiedon sirpaleisuus. Monissa toimipaikoissa toteutettiin hyvinkin eritasoista perehdytystä. Myös toimipaikan sisällä perehdytystä ei välttämättä toteutettu tasalaatuisesti vaan perehdytyksen toteutukseen vaikuttavat huomattavasti sen hetkiset resurssit. Yhtenäistä linjaa ei myöskään löytynyt esimerkiksi harjoittelijoiden ja kesätyöläisten perehdytyksestä. Erityisen hyvää puolestaan oli se, että toimipisteissä, joissa perehdytys oli

puutteellista tai sirpaleista, oli ongelmiin puututtu ja alettu aktiivisesti kehittämään toimintaa perehdytyksen osalta.

Useissa toimipaikoissa vaihtuvuus on merkittävää, ja tästä johtuen useat haastateltavat mainitsivatkin, että perehdyttämiseen täytyy erityisesti panostaa. Perehdytys koettiin tärkeäksi työvaiheeksi ja prosessiksi toimipaikoissa. Valitettavan usein sen toteutukseen ja laatuun vaikuttivat kuitenkin kiire ja muut resursien puutteet. Perehdytystä ei myöskään systemaattisesti suunniteltu eikä seurattu kaikissa toimipaikoissa. Näin ollen ilman seurantaan perehdytyksen kehittämisestä ja ongelmien havaitsemisesta tulee hankalaa.

## **9 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Kaiken kaikkiaan toteuttamani kyselytutkimuksen sekä haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että perehdyttäminen Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa on laadultaan melko hyvää ja siinä on melko hyvin onnistuttu. Näin koki myös suurin osa tutkimukseen vastanneista henkilöistä. Kaikkien osa-alueiden yhteenlaskettu keskiarvo on 1,9 arvon 1 ollessa täysin samaa mieltä. Toimipaikkojen välillä toteutettavassa perehdytyksessä on kuitenkin huomattavia eroja ja siihen suhtaudutaan hyvin eritavoin eri puolilla organisaatiota. Myös samojen ketjujen sisällä eri toimipaikoissa toimintatavat vaihtelevat perehdyttämisen osalta huomattavastikin. Nämä erot nousivat erityisesti esiin toteuttamissani haastatteluissa, mutta sama asia oli huomattavissa kyselyn perusteella.

Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa toteuttavaa perehdytystä ja perehdytysprosessia yleensä olisikin hyvä ennen kaikkea yhdenmukaistaa. Perehdytys on nykyisessä muodossaan hajanaista ja sen toteutuksessa on käytössä hyvin vaihtelevia menetelmiä ja tapoja. Toisaalta vaihtelevat ja yksilölliset tavat saattavat rikastuttaa perehdytystä, mutta Valitettavan usein se saattaa vaikuttaa huonontavasti perehdytykseen ja sen laatuun. Oman työkokemuksenikin perusteella Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa voin todeta, ettei perehdytyksessä ollut havaittavissa selkeää runkoa eikä se aina ollut suunnitelmallista.

Kaikissa yrityksen toiminnoissa tulisi pyrkiä tasalaatuisuuteen ja siihen, että joka puolella yritystä toimittaisiin samankaltaisten periaatteiden mukaisesti. Kaikkien työntekijöiden tulisi saada tasa-arvoisesti yhtä hyvää perehdytystä. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan tavoitteena on edistää henkilöstön liikkuvuutta organisaation sisälle. Tavoitteen onnistumiseksi joustavasti ja tuloksekkaasti edellytyksenä on ennen kaikkea se, että jokaisessa toimipaikassa toteutettaisiin kuta kuinkin samansisältöistä ja -laatuista perehdytystä. Perusasioiden opettaminen kaikille samanlaisena olisi etenkin edellytyksenä. Niitä ovat muun muassa organisaatorakenne, yrityksen liikeidea, arvot ja visio, sekä Pohjois-Karjalan Osuuskaupalle ominaiset asiat kuten asiakasomistajuus sekä yleiset toiminta-periaatteet. Edellä mainitut asiat tulisi tuoda osaksi työntekijöiden arkea ymmärrettävällä tavalla. Vain perusasiat osaava henkilöstö voi taitavasti siirtyä toimipaikasta toiseen ja toimia joustavasti erilaisissa työympäristöissä.

Tutkimuksen kohderyhmä eli korkeintaan vuoden Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla työskennelleet tai kyseisenä aikana työtehtäviään vaihtaneet, koostui pääasiassa nuorista n. 20–30-vuotiaista. Suurin osa vastaajista oli myös lukiotaustaisia, joko opintonsa päättäneitä tai edelleen opiskelijoita. Heistä ei siis monellakaan ole välttämättä aiempaa työkokemusta eikä ammatillista koulutusta, joten perehdyttämisessäkin on lähdettävä monesti täysin perusasioista liikkeelle. Tästäkin syystä perehdyttämiseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota ja panostettava. Ensimmäinen työkokemus on yksi tärkeimmistä ja siitä jäävät muistot ja opit seuraavat läpi elämän.

Myönteistä oli, että siirtymisvaiheessa perehdytykseen oli kiinnitetty hyvin huomiota. Tutkimuksessa tuli kuitenkin useamassa eri yhteydessä esille esimiestehtäviin siirtyneiden työntekijöiden toive syvällisemmästä perehdytyksestä uusiin, haastavampiin työtehtäviin. Lähes poikkeuksetta toisiin työtehtäviin siirtyneet työntekijät olivat keskimääräisesti enemmän samaa mieltä eri osa-alueiden väittämistä kuin uudet työntekijät.

Uusien ja työtehtäviään vaihtaneiden perehdytyksessä ja tyytyväisyydessä siihen oli kuitenkin havaittavissa eroja. Uudet työntekijät olivat keskimääräisesti työtehtäviään vaihtaneita tyytyväisempiä perehdytyksen toteutukseen, sisältöön

ja onnistumiseen kokonaisuudessaan. Työtehtäviään vaihtaneet puolestaan olivat tyytyväisempiä käytössä olleisiin menetelmiin ja seurantaan. Kokonaisuudessaan näiden ryhmien välillä ei ollut suuria eroja perehdytyksen laadun kokeemisessa eikä perehdytyksessä saatujen valmiuksien osalta.

Uuden työntekijän oli yleisimmin perehdyttänyt kollega ja siirtyneen työntekijän esimies. Myönteistä oli, että perehdyttäjään ja hänen toimintaansa oltiin keskimääräisesti hyvin tyytyväisiä. Perehdyttäjällä onkin keskeinen merkitys perehdyttämisen onnistumisessa. Vastaajista osa kuitenkin koki, etteivät saaneet aina palautetta, eikä osaamista kartoitettu. Nämä molemmat ovat tärkeitä yksilön oppimisen kannalta ja auttavat perehdytyksen tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi sekä aiemman osaamisen hyödyntäminen että palautteen antaminen lisäävät työntekijän työhyvinvointia, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä auttavat yksilön kehittämisessä. Molemminpuolinen palaute taas puolestaan auttaa perehdytyksen seurannassa.

Koko työyhteisön ei koettu läheskään kaikissa tapauksissa osallistuvan perehdytykseen. Vaikka suurimmalla osalla vastaajista oli tietty nimetty perehdyttäjä, ei suinkaan tarkoita sitä ettei koko työyhteisö voisi tai sen ei kannattaisi osallistua perehdytykseen. Päinvastoin koko työyhteisö osallistuessaan perehdytykseen antaa uudelle työntekijälle valtavan tuen sekä paljon erilaisia ja monipuolisia näkökulmia työntekoon. Toive koko työyhteisön osallistumisesta perehdytykseen tuli tutkimuksen useassa asiayhteydessä esille.

Vain viidennes vastaajista oli mukana oman perehdyttämisohjelmansa laatimisessa, mikä on suhteellisen pieni osuus. Perehdyttävän mukaan ottamisella perehdytysohjelman laatimiseen on todettu olevan monenlaisia hyötyjä kuten esimerkiksi se, että samalla pystytään kartoittamaan työntekijän entistä osaamista ja hyödyntämään sitä tehokkaasti. Samalla myös niin sanottu turhan asian toisto vähenee. Tämä tuo tehokkuutta työajan käyttöön sekä parantaa motivaatiota. Lisäksi lähes yhtä moni koki, ettei aiempaa osaamista kartoitettu. Kuten haastatteluissa ilmeni, joissakin toimipaikoissa käytetään osaamiskartoitusta, mikä voisi olla hyvä ja tehokas lisä muihinkin toimipaikkoihin. Sillä varmistetaan työntekijän osaamisen täysimittainen hyödyntäminen sekä molemminpuo-

linen kehittyminen, ei vain perehdyttämisvaiheessa, mutta myös työsuhteen myöhemmissä vaiheissa.

Perehdytyksen toteutukseen liittyvien väittämien osalta oltiin keskimäärin osittain samaa mieltä. Myönteistä oli huomata että kaikki vastaajat olivat motivoituneita oppimaan. Ilman perehdyttävän motivaatiota täydellinenkin perehdytys ei voisi tuottaa tuloksia. Perehdytyksen kesto oli yleisimmin 3-7 päivää ja se alkoi heti työsuhteen alettua. Alle kolmen päivän perehdytyksiäkin on joukossa myös jonkin verran. Kolme päivää on hyvin lyhyt perehdyttämisaika eikä siinä ajassa ehdi välttämättä sisäistää suurta määrää uutta asiaa. Perehdyttämisen optimaiaika olisi työtehtävistä riippuen noin viikosta kahteen viikkoon, jolloin asiat ehdittäisiin käydä läpi ja niitä ehdittäisiin myös yhdessä perehdyttäjän kanssa harjoitella.

Vastaajissa oli paljon sellaisia, jotka eivät itse saaneet vaikuttaa perehdytyksen sisältöön. Mitä enemmän työntekijät saavat olla mukana perehdytysprosessissa ja vaikuttaa siihen ja mitä enemmän prosessi on vuorovaikutteinen, sitä tehokkaammin perehdytykselle asetetut tavoitteet on saavutettavissa. Vaikuttamisen mahdollisuudella on pitkälti samoja myönteisiä vaikutuksia kuin edellä mainitulla perehdytysohjelman laatimiseen osallistumisella. Kaikille vastaajista PKO:ta ei myöskään esitelty organisaationa. Yrityksen esittely ja yrityksen tavoitteiden läpi käyminen on erittäin tärkeätä, sillä samalla uudelle työntekijälle luodaan kuva siitä, mitä varten hän päivittäin töitä tekevät. Etenkin visio ja strategia on syytä kirkastaa ja tuoda uusien työntekijöiden arkeen ymmärrettävästi niin, että he voivat toimia näiden asioiden mukaisesti jatkossa. Myönteistä kuitenkin on, että kaikki vastaajat kokivat, että heillä on mahdollisuus kysyä, eivätkä he ole kokeneet jääneensä yksin työn alkuvaiheessa.

Kaikissa toimipaikoissa ei perehdytysmateriaalien hyödyntäminen ole yhtä tehokasta. Kyselyyn vastanneista kaikki eivät olleet saaneet tutustua Pohjois-Karjalan Osuuskaupan yhteiseen perehdytysoppaaseen, joka kuuluu kaikille yrityksessä työskenteleville henkilöille. Vastaajista vain noin kymmenen prosenttia oli tutustunut sekä yhteiseen perehdytysoppaaseen sekä käyttänyt e-perehdytystä. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että kiinnostusta e-perehdytykselle

olisi sellaisissakin toimipaikoissa, joissa se ei ollut käytössä. Perehdytysmateriaalin tehokkaampi hyödyntäminen olisikin edellytyksenä laadukkaalle perehdytykselle. Samat perehdytysmateriaalit helpottaisivat myös perehdytyksen yhteistä näistä, jolloin muut perehdytykseen liittyvät prosessit kuten seuranta helpottuisivat.

Perehdytysmateriaalien käytössä ja kehittämisessä kannattaisi myös hyödyntää vuorovaikutteisuutta. Perehdytysmateriaaleja voisi lisätä myös Pohjois-Karjalan Osuuskaupan Intranettiin Sintraan, jossa niiden kehittäminen vuorovaikutteisesti yhdessä työntekijöiden kanssa olisi mahdollista. Samalla Intranettiin olisi mahdollista lisätä seurannan mahdollisuuden ja sinne voisivat työntekijät käydä jättämässä palautetta saamastaan perehdytyksestä ja sen toteutuksesta sekä etenemisestä.

Yleisesti ottaen perehdytysmateriaaleissa oli vastaajien mielestä parannettavaa. Tiedon ajantasaisuus koettiin yhdeksi merkittävimmistä ongelmista. E-perehdytyksen kohdalla merkittävimpiä puutteellisuuksia olivat opastuksen ja ajan riittävyys. PKO:n yhteinen perehdytysopas ja e-perehdytys palvelivat keskimääräisesti paremmin työtehtäviään vaihtaneita kuin uusia työntekijöitä. Toimipaikkakohtaisten materiaalien osalta ei ollut näiden kahden ryhmän välillä merkittäviä eroja. Se, miksi työtehtäviään vaihtaneet työntekijät kokivat perehdytysmateriaalit keskimäärin uusia työntekijöitä paremmiksi, voi johtua myös osaltaan siitä, että he ovat olleet kyseisten asioiden kanssa tekemisissä työsuhteensa aiemmissa vaiheissa ja nämä välineet ovat muotoutuneet tutuiksi osiksi työtä ja perehdytystä.

Eriyisen tärkeää perehdyttämiseksi on myös tehokas perehdyttämisen seuraminen. Sen avulla pystytään aktiivisesti parantamaan ja kehittämään jatkuvasti toimintaa sekä sujuvoittamaan prosessin kulkua. Perehdytystä voisikin seurata organisaatiossa keräämällä uusilta työntekijöiltä palautetta perehdytyksen onnistumisesta sekä käymällä keskusteluita heidän kanssaan. Seurannan avulla pystytään myös karsimaan pois turhat työvaiheet perehdyttämisestä ja keskittymään pelkästään olennaiseen. Systemaattisen seurannan avulla myös on-

gelmakoihin pystytään tarttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta suuremmilta ongelmilta vältytään.

Perehdyttämisen seurantaan liittyvien väittämien osalta oltiin keskimäärin osittain samaa mieltä. Seurannassa olisi paljon kehitettävää. Useilla työntekijöillä perehdytyksen onnistumista ei käyty läpi kehityskeskustelussa, mikä on erittäin tärkeä kanava työnantajan ja –tekijän vuorovaikutukselle. Kehityskeskustelu antaa loistavan tilanteen kerätä myös palautetta perehdytyksestä. Lisäksi kaikki vastaajat kokivat, etteivät he saaneet palautetta. Sen antamisen merkitystä ei voi liikaa korostaa, sillä palaute osoittaa kehittymisen suunnan tai on kiitos hyvin hoidetusta työstä. Palautteen saaminen on merkittävä osa ammatillista kasvua ja kehittymistä työntekijänä

Kuten edellä on mainittu, perehdyttämisen taso vaihtelee huomattavasti toimipaikkojen välillä. Hyvien käytäntöjen monistaminen olisi mahdollista aktiivisella kokemusten vaihdolla toimipaikkojen välillä. Hyviä käytäntöjä on turha kehittää jokaisessa toimipaikoissa erikseen, vaan voitaisiin hyödyntää toisien hyviksi havaitsemia käytänteitä perehdytykseen liittyen. Samalla myös samankaltaiset tavat toimia siirtyisivät organisaation sisällä ja toiminta yhtenäistyisi. Tämä puolestaan helpottaisi esimerkiksi henkilöstön liikkuvuutta.

Perehdytys koettiin laadultaan yleisimmin hyväksi ja sen avulla saatiin keskimäärin hyvät valmiudet työntekoon. Sekä uudet ja työntekijöitään vaihtaneet työntekijät olivat pitkälti samoilla linjoilla perehdytyksen laadun suhteen. Yli puolet vastaajista oli jossakin määrin sitä mieltä, että he olisivat halunneet lisää perehdytystä. Useimmiten tällaiset työntekijöiden perehdytys oli kestänyt alle seitsemän päivää. Merkittäviä eroja uusien ja työtehtäviään vaihtaneiden kohdalla ei ollut. Vastaajat kokivat myös aiemman kokemuksen hyödyntämisen toisinaan liian vähäiseksi. Samoin perehdytyksen organisoinnissa koettiin puutteita

## 10 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan perehdytyksen nykytila, selvittää perehdytyksen kehittämismahdollisuuksia sekä antaa perusteltuja ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi. Tutkimuksessani selvitin sekä uusien työntekijöiden perehdytystä sekä jo ennestään Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla työskennelleiden, mutta työtehtäviään myöhemmin vaihtaneiden saamaa perehdytystä.

Opinnäytetyön tekeminen tästä aiheesta oli erittäin mielenkiintoista ja haastavaa. Vaikka aiheena oli paljoltikin tutkittu perehdyttäminen, oli prosessi hyvin antoisa ja tarjosi hyvin laajasti tietoa koko henkilöstöhallinnon kentältä. Tein opinnäytetyötäni melko pitkän ajan ja näin ollen minulle tarjoutui mahdollisuus tutkiskella perehdytystä monista eri näkökulmista ja syventyä aiheeseen perinpohjaisesti sekä etsiä laajasti työni kannalta merkittävää ja olennaista tietoa. Opinnäytetyöni avulla opin hahmottamaan entistä paremmin esimerkiksi henkilöstöhallintoa ja siihen liittyviä prosesseja sekä johtamista.

Perehdytys aiheena oli monella tapaa tuttu jo ennestään, sillä olen useammassa työtehtävissäni päässyt tutustumaan perehdyttämiseen opastamalla uusia työntekijöitä sekä suunnittelin ja toteutin harjoitteluaikani Sokoksella perehdytysoppaan. Lisäksi minulla on omakohtaista kokemusta perehdytyksestä Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla, sillä olen saanut kahdessa eri toimipaikassa perehdytystä. Omakohtainen kokemus antoi vain lisää kiinnostusta, sillä monia opinnäytetyössäni esille tulleita asioita tuli mietittyä jo harjoitteluaikana ja aihe kiinnosti muiden henkilöstöhallinnon asioiden ohella. Haastavimmaksi osuudeksi koin opinnäytetyössä tutkimuksen toteuttamisen.

Kirjallista materiaalia aiheesta löytyi erittäin runsaasti ja hankaluutena ennemminkin oli karsia suuresta tietomäärästä pois epäolennaiset. Myös aiheen rajaamista joutui miettimään useaan kertaan juuri tämän takia. Lisäksi aihetta on tutkittu runsaasti esimerkiksi juuri opinnäytetöinä ja tästä johtuen halusin löytää omaan työhöni tuoretta näkökulmaa. Useissa tarkastelemissani opinnäytetöissä



myös sisältö etenee hyvin samantyyllisesti ja tästä johtuen pyrin löytämään uudenlaista tarkastelutapaa aiheeseeni.

Haasteeksi tutkimuksessani osoittautui myös vastauksien vähäinen määrä. Olin tietenkin toivonut, että useampi työntekijä olisi vastannut kyselyyni, jotta olisin saanut tutkimuksesta luotettavamman. Olin kuitenkin panostanut erityisesti kyselylomakkeeseen ja toivoin sen kartoittavan yksityiskohtaisesti sitä, millaista perehdytystä Pohjois-Karjalan Osuuskaupan työntekijät saavat. Vaikka työntekijöille tarjottiin mahdollisuus täyttää kyselylomake niin verkkokyselynä kuin kirjallisena työaikana, ei silti vastauksia kertynyt kovin paljon. Pohjois-Karjalan Osuuskaupalla oli samaan aikaan useita muitakin tutkimuksia meneillään, kuten esimerkiksi henkilöstötutkimus 2011, johon työntekijät joutuivat jo vastaamaan. Ajankohta ei tästä ja joulusesongin lähestymisestä johtuen kyselylle ollut ehkä paras mahdollinen.

Haasteeksi myös opinnäytetyölleni aiheutti aikataulu, joka muuttui ratkaisevasti työn aloittamisen aikoihin. Tarkoitukseni oli saada opinnäytetyö tehtyä syksyn 2011 aikana, mutta sain samoihin aikoihin yllättäen töitä, jotka lopulta veivät huomattavasti aikaa opinnäytetyöltäni. Tunsin kuitenkin, että sain tehtyä kyselytutkimuksen ja haastattelut hyvässä aikataulussa. Teorian kirjoittamiseen jäi sen sijaan vähemmän aikaa ja se toisaalta olisi vaatinutkin pidemmän yhtäjaksoisen ajan kirjoittamiseen. Kokonaisuudessaan olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja toivon siitä olevan hyötyä toimeksiantajalleni siitäkin huolimatta, että suunnittelin sen alun perin valmistuvan aiemmin.

Mielestäni toteuttamani tutkimus saavutti sille asetetut päämäärät kuitenkin hyvin ja tutkimustulokset antavat hyvän kuvan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan perehdytyksestä. Tulokset arvioisin myös melko luotettaviksi. Toivon, että tutkimustuloksista olisi Pohjois-Karjalan Osuuskaupalle hyötyä perehdytyksen kehittämisessä.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia tekemälläni tutkimuksella voisi kenties olla käytännön kehittämisen tasolla. Jatkotutkimuksena voisi esimerkiksi kehittää yhteisen perehdyttämisen mallin koko Pohjois-Karjalan Osuuskaupaan niin, että

perehdyttämisestä tulisi yhtenäisempää ja eheämpää. Lisäksi jatkotutkimuksena voisi kehittää Pohjois-Karjalan Osuuskaupalle systemaattisen mallin seurata perehdytystä sekä hyödyntää seurannasta saatua tietoa. Näin jatkuva toiminnan kehittäminen mahdollistuisi. Perehdytysmateriaalin voisi myös viedä vuorovaikutteiseksi Intranettiin, jolloin useampi perehdytykseen liittyvä asia hoituisi samaa kanavaa pitkin.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Ahonen, G. 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen – asiantuntijat kertovat. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Brown, J. 2007. Employee orientation – Keeping new employees on the board. [http://173.203.145.88/sites/default/files/pdf/hrcenter/Employee%20Orientation/cpr\\_eo\\_Overview.pdf](http://173.203.145.88/sites/default/files/pdf/hrcenter/Employee%20Orientation/cpr_eo_Overview.pdf). 16.5.2012.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. Tutkijan arkipäivän etiikka. 2007. Tampere: Vastapaino.
- Geier, S. 2011. Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdytysprosessiin. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27122/URN%3aURN%3afi%3ajyu-2011060710959.pdf?sequence=1>. 11.12.2011.
- Haastattelu A. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2011. Nauhoitettu haastattelu 28.10.2011.
- Haastattelu B. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2011. Nauhoitettu haastattelu 3.11.2011.
- Haastattelu C. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Nauhoitettu haastattelu 10.11.2011.
- Haastattelu D. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. Nauhoitettu haastattelu 17.11.2011.
- Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Tampere: Gaudemus.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Otava.
- Henkilötietolaki. 523/1999. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>. 12.2.2012.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Business development Oy.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan Johtajaksi. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258608?uid=3737976&uid=2&uid=4&sid=56228714683>. 5.5.2012.
- Hämäläinen & Kangas. 2007. Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Kaistila, M-L. 2005. Hyvä esimiestyö. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. [http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva\\_esimiestyo\\_opas.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf). 24.3.2012.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 2004. Helsinki: WSOY.
- Ketola, H. E. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2010/08/tiedote-2010-08-23-09-47-54-109439>. 17.11.2011.

- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Klein, H. J. & Weaver N. A. 2000. The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. [http://fisher.osu.edu/~klein\\_12/OrgSoc.pdf](http://fisher.osu.edu/~klein_12/OrgSoc.pdf). 16.5.2012.
- Koistinen, M. 2008. Ponnahduslauta uralle. Lehdessä Ekonomi 6/08. Helsinki: Yhtyneet kuvalehdet.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kuusela, V. 2000. Tilastografiikan perusteet. Helsinki: Edita.
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2008. Mittaaminen: mittarin luotettavuus. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. 16.4.2012.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. 44/2006. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060044>. 1.2.2012.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 334/2007. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>. 1.2.2012.
- Lecklin O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Helsinki: Talentum.
- Lehto, A-M. & Sutela H. Työolojen kolme vuosikymmentä – Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. 2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys – opas. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf> Lahden ammattikorkeakoulu. 17.11.2011.
- Liukkonen, P. 2002. Henkilöstö, talous ja organisaatio toiminnan seurannan kohteena. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.). Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen – asiantuntijat kertovat. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. 49-57.
- Lumijärvi, R. 2002. Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky – osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.). Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen - asiantuntijat kertovat. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. 30-48.
- Miller V. D. & Jablin F. M. 1991. Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*.
- Palvelualojen ammattiliitto. 2006. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n työssäoppimiskysely kaupan alan ja majoitus- ja ravitsemisalun luottamushenkilöille 2006. <http://www.pam.fi/fi/info/tilastotjatutkimukset/Documents/Ty%C3%B6ss%C3%A4oppimiskysely%202006.pdf>. 12.2.2012.
- Palvelualojen ammattiliitto. 2012. Tv-kampanja kertoo kaupan alan merkityksestä. 4.3.2012. <http://www.pam.fi/fi/uutiset/Sivut/Tv-kampanjakertookaupanalanmerkityksesta.aspx>. 21.4.2012.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2010b. Yhteistyötä oman maakunnan hyväksi. <http://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/hallinto-ja-johto> 28.10.2011.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2010c. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan tasearvo ja henkilöstösuunnitelma 2010. Joensuu: PKO.

- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2011a. <http://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/osuustoiminnallisuus> 1.11.2011.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa 2011c. Perehdyttämisosas 2011. Joensuu: PKO.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2010a. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimintakatsaus 2010. Joensuu: PKO.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2011b. Tietoa Osuuskaupasta. <http://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/tietoa-alueosuuskaupasta>. 27.11.2011.
- Pohjois-Karjalan Osuuskauppa. 2012. Toimipaikat. <http://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/toimipaikat>. 13.5.2012.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Triangulaatio. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html). 30.11.2011.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). 30.11.2011.
- Salo, P. Hyvä perehdytys kantaa hedelmää. Ässä. 12/2010. Helsinki: Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta.
- Sims, D. M. 2002. Creative new employee orientation programs. [http://www.google.fi/books?id=YPyvWHQe\\_NEC&lpg=PA1&ots=DbKhEf0-4s&dq=Sims,+D.+M.+%282002%29.+Creative+new+employee+orientation+programs&lr=&hl=fi&pg=PP1&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.fi/books?id=YPyvWHQe_NEC&lpg=PA1&ots=DbKhEf0-4s&dq=Sims,+D.+M.+%282002%29.+Creative+new+employee+orientation+programs&lr=&hl=fi&pg=PP1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). 12.2.2012.
- SOK 2011a. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tyonhakijalle/tyohyvinvointi>. 2.11.2011.
- SOK 2011b. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/strategian-ydin>. 6.11.2011.
- SOK 2011c. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/arvot>. 6.11.2011. Talentum Media Oy.
- Työsopimuslaki. 55/2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. 1.2.2012.
- Työsuojeluhallinto 2011. Työnopastus ja perehdyttäminen. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/opastus>. 16.11.2011.
- Työsuojeluhallinto 2012. Työhön perehdyttäminen ja opastus kuormittavuuden hallinnan perustana. [http://www.tem.fi/files/27793/stm\\_perehdyttaminen.pdf](http://www.tem.fi/files/27793/stm_perehdyttaminen.pdf). 21.4.2012.
- Työterveyslaitos. 2010. Työpaikan osaamiskartoitus. [http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tykytoiminta/erilaisia\\_keinoja/sivut/tyopaikan\\_osaamiskartoitus.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx). 16.11.2011.
- Työterveyslaitos. 2011. Nykymuutos haastaa toimintatavat. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/nykymuutos\\_haastaa\\_toimintatavat/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/nykymuutos_haastaa_toimintatavat/sivut/default.aspx). 27.10.2011.

Työturvallisuuskeskus. 2007. Perehdyttämisen tarkastuslista.

[http://www.tyoturva.fi/files/1217/Perehdyttamisen\\_tarkistuslista.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf).  
17.11.2011.

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

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).  
30.11.2011.

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

- Kuvio 1. S-ryhmän rakenne Pohjois-Karjalan Osuuskaupan näkökulmasta
- Kuvio 2. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toimipaikat
- Kuvio 3. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan arvot
- Kuvio 4. Henkilöstön jakautuminen työsuhdetyypeittäin Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa
- Kuvio 5. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan henkilöstön jakautuminen toimialoittain
- Kuvio 6. Työnopastus ja oppiminen
- Kuvio 7. Säilyttävä ja uudistava perehdyttäminen
- Kuvio 8. Perehdyttämisen viiden portaalan malli
- Kuvio 9. Klassinen näkemys henkilöstöhallinnon kokonaisuudesta
- Kuvio 10. Perehdyttämisen muistilista
- Kuvio 11. Perehdyttämisen vastuu on sekä perehdyttäjällä että perehdytettävällä
- Kuvio 12. Hyvän perehdytyksen kuvaileminen neljän kysymyksen kautta
- Kuvio 13. Hyvän perehdytyksen ominaisuudet
- Kuvio 14. Perehdyttämisen kehittämisen eteneminen
- Kuvio 15. Tutkimusspiraali
- Kuvio 16. Vastaajien jakautuminen toimialoittain
- Kuvio 17. Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakauma
- Kuvio 18. Vastaajien työtehtävät
- Kuvio 19. Vastaajat koulutustasoittain
- Kuvio 20. Vastaajien jakautuminen työsuhdetyyppien mukaisesti
- Kuvio 21. Perehdytyksen saaminen Pohjois-Karjalan Osuuskauppaan tullessa
- Kuvio 22. Perehdytyksestä saadut valmiudet suhteessa perehdytyksen laatuun
- Kuvio 23. Perehdyttämisen laatu uusien ja työtehtäviään vaihtaneiden työntekijöiden joukossa
- Kuvio 24. Työtehtäviä vaihtaneiden henkilöiden vastauksien jakautuminen perehdytykseen liittyen
- Kuvio 25. Perehdytys työtehtävien vaihtuessa
- Kuvio 26. Perehdyttäjänä toimivat työyhteisön jäsenet
- Kuvio 27. Vastaajien jakautuminen perehdyttäjään liittyvien väittämien osalta
- Kuvio 28. Perehdyttäjän sopivuus ja onnistuminen tehtävissään
- Kuvio 29. Perehdyttäjä uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä
- Kuvio 30. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen perehdytyksen toteutukseen liittyvien väittämien osalta
- Kuvio 31. Perehdytyksen toteutus
- Kuvio 32. Perehdytyksen toteutus uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä
- Kuvio 33. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen perehdytyksen sisällöstä
- Kuvio 34. Perehdytyksen sisältö
- Kuvio 35. Perehdytyksen sisältö uusilla ja toisiin työtehtäviin siirtyneillä työntekijöillä
- Kuvio 36. Perehdytysmateriaalit
- Kuvio 37. Perehdytysmateriaalit uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä
- Kuvio 38. jakautuminen PKO:n yhteisestä perehdytysoppaasta
- Kuvio 39. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen e-perehdytyksestä

- Kuvio 40. Vastausten jakautuminen toimipaikkakohtaisesta perehdytysmateriaalien osalta
- Kuvio 41. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen perehdytyksen seurannasta
- Kuvio 42. Perehdytyksen seuranta
- Kuvio 43. Palautteen keräämistapa
- Kuvio 44. Perehdyttämisen seuranta uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä
- Kuvio 45. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen perehdytyksen onnistumisesta
- Kuvio 46. Perehdytyksen onnistuminen
- Kuvio 47. Perehdytyksen onnistuminen uusilla ja työtehtäviään vaihtaneilla työntekijöillä
- Kuvio 48. Haastatteluissa esiinnousseet hyvät ja toimivat asiat perehdytyksessä
- Kuvio 49. Haastatteluissa esiinnousseet kehityskohteet perehdytyksessä
- Taulukko 1. Perehdyttämisen kehityskohteiden kartoitus
- Taulukko 2. Haastattelujen kohdejoukko
- Taulukko 3. Vastaajien työsuhteiden kestot.
- Taulukko 4. Perehdytyksen kesto.



**Saatekirje sähköpostiin****ARVOISA POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPAN TYÖNTEKIJÄ**

Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan oheisen Internet-osoitteen kautta Pohjois-Karjalan Osuuskaupan perehdytyskyselyyn. Kysely on tarkoitettu alle vuoden Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa työskennelleille henkilöille. Kysely liittyy Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyöhön. Tarkoituksena on selvittää perehdytyksen nykytila sekä antaa toimivia kehittämisehdotuksia Pohjois-Karjalan Osuuskaupan hallinnolle perehdytykseen liittyen.

Vastauksenne on erittäin tärkeä. Vastaamalla oheiseen kyselyyn saatte mahdollisuuden vaikuttaa Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toiminnan kehittämiseen. Siihen tarvitaan luotettavaa tietoa juuri teidän, työntekijöiden omista näkemyksistä. Kyselyyn vastaaminen vie noin kymmenen minuuttia ja kyselyn voi täyttää työajalla. Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan PKO:n majoituslahjakortti. Muistathan täyttää yhteystietosi kyselyn lopussa oleviin kenttiin osallistuaksesi arvontaan.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niistä saatuja tietoja hyödynnetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Ohjaajina tutkimukselle toimivat Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opettajat Jorma Suomalainen ja Kaija Lahtonen. Toivon saavani vastauksenne viimeistään 21.11.2011 oheisen Internet-osoitteen kautta. Pääsette kyselyyn kopioimalla osoitteen Internet-selaimenne osoiteriville. Mikäli teillä on kyselyyn tai kyselylomakkeen täyttämiseen liittyen kysyttävää, pyydän ystävällisesti ottamaan minuun yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse.

Kiitos vastauksestanne!

Yhteistyöterveisin

Henna-Riikka Pirttiala

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

[Henna-Riikka.Pirttiala@edu.pkamk.fi](mailto:Henna-Riikka.Pirttiala@edu.pkamk.fi)

050 383 0207

**Saatekirje toimipaikkoihin jaettavaan kyselylomakkeeseen  
ARVOISA POHJOIS-KARJALAN OSUUSKAUPAN TYÖNTEKIJÄ**

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan oheisella kyselylomakkeella Pohjois-Karjalan Osuuskaupan perehdytyskyselyyn. **Kysely on tarkoitettu alle vuoden Pohjois-Karjalan Osuuskaupassa työskennelleille henkilöille.** Kysely liittyy Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyöhön. Tarkoituksena on selvittää perehdytyksen nykytila sekä antaa toimivia kehittämissuhteita Pohjois-Karjalan Osuuskaupan hallinnolle perehdytykseen liittyen.

Vastauksenne on erittäin tärkeä. Vastaamalla kyselyyn saatte mahdollisuuden vaikuttaa Pohjois-Karjalan Osuuskaupan toiminnan kehittämiseen. Siihen tarvitaan luotettavaa tietoa juuri Teidän, työntekijöiden omista näkemyksistä. **Kyselyn voi täyttää työajalla** ja vastaaminen vie noin kymmenen minuuttia. **Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan PKO:n majoituslahjakortti.** Muistathan täyttää yhteystietosi kyselyn lopussa oleviin kenttiin osallistuaksesi arvontaan.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niistä saatuja tietoja hyödynnetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Ohjaajina tutkimukselle toimivat Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opettajat Jorma Suomalainen ja Kaija Lahtonen. Voitte vastata kyselyyn oheisilla kyselylomakkeilla. Täytetyt kyselylomakkeet voitte palauttaa kahvihuoneessa olevaan kirjukuoreen. Mikäli teillä on kyselyyn tai kyselylomakkeen täyttämiseen liittyen kysyttävää, pyydän ystävällisesti ottamaan minuun yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse.

**Kiitos vastauksestanne!**

Henna-Riikka Pirttiala

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

[Henna-Riikka.Pirttiala@edu.pkamk.fi](mailto:Henna-Riikka.Pirttiala@edu.pkamk.fi)

P. 050 383 0207



**Muistutussähköposti**  
**Perehdytyskyselyn vastausaikaa on jatkettu**

Arvoisa esimies,

perehdytyskyselyn vastausaikaa on jatkettu **30.11.2011** saakka vähäisten vastausten vuoksi. Tässä vielä linkki kyselyyn:

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=739221&chk=P7C5NHTT> joka löytyy

siis myös **Sintran etusivulta**. Kysely on tarkoitettu alle vuoden nykyisissä työtehtävissään työskennelleille henkilöille. Toivoisinkin, että muistuttaisitte vielä uusia työntekijöitäne kyselystä ja kannustaisitte vastaamaan, sillä jokainen vastaus on tärkeä.

Ystävällisin terveisin

Henna-Riikka Pirttiala

P. 050 383 0207

[henna-riikka.pirttiala@edu.pkamk.fi](mailto:henna-riikka.pirttiala@edu.pkamk.fi)

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Liiketalous

## Kyselylomake

Ellei toisin mainita, valitse kysymyksiin omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Muistahan kyselyn lopuksi täyttää myös yhteystietosi osallistuaaksesi arvontaan.

### Työsuhde

1. Olen työskennellyt nykyisessä työtehtävässä PKO:ssa  
 alle 6 kk  6-12 kk  yli vuoden
2. Olen työskennellyt PKO:ssa yhteensä  alle vuoden  1-3 vuotta  
 3-10 vuotta  yli 10 vuotta
3. Työsuhteeni on  Määräaikainen  Toistaiseksi voimassa oleva  
 Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_
4. Tämän hetkinen toimipisteeni on (*tarvittaessa voitte valita useita vaihtoehtoja*)  
 Sokos  Prisma  Abc  
 Sokos Hotels  Sale  S-market  
 PKO:n ravintola, mikä? \_\_\_\_\_
5. Työskentelen (*tarvittaessa voitte valita useita vaihtoehtoja*)  
 Kassalla  Osastolla  Keittiössä  
 Infossa/S-pankissa  Vastaanotossa  Toimistossa  
 Kerroshoitajana/osastovastaavana  Esimiehenä  
 Jossain muussa, missä? \_\_\_\_\_
6. Minulla oli PKO:hon tullessani aiempaa työkokemusta alalta  
 Kyllä  Ei
7. Työsuhteen alussa oli koeaika  Kyllä  Ei

### Perehdytys

8. Minua on perehdytetty tullessani PKO:hon?  
 Kyllä  Ei ollenkaan  
*(Jos vastaat "Kyllä", siirry kysymykseen 10.)*
9. Minua ei perehdytetty  Aiemman työkokemuksen vuoksi  
 Ajan puutteen vuoksi  
 Jostain muusta syystä,  
 miksi? \_\_\_\_\_  
*(Jos sinua ei perehdytetty ollenkaan, siirry kysymykseen 94.)*
10. Minua perehdytti  Esimies  
 Kollega  
 Koko työyhteisö  
 Nimetty perehdyttämisen vastuhenkilö  
 Joku muu, kuka? \_\_\_\_\_

1. Perehdyttäminen kesti kokonaisuudessaan  
 Alle 3 päivää  
 3-7 päivää  
 2-3 viikkoa  
 Kuukauden  
 Yli kuukauden
2. Perehdytysjakso alkoi  
 Ennen töiden aloittamista  
 Heti työsuhteen alettua  
 Viikon sisällä töiden alkamisesta  
 2-4 viikon kuluttua töiden alkamisesta  
 Yli kuukauden kuluttua töiden alkamisesta
3. Perehdytys oli laadultaan  
 Erinomaista  
 Hyvää  
 Kohtalaista  
 Huonoa
4. Sain perehdytyksessä työhöni  
 Erinomaiset  
 Hyvät  
 Kohtalaiset  
 Huonot valmiudet
5. Perehdytyksessäni käytettiin materiaalina (*tarvittaessa voit valita useita vaihtoehtoja*)  
 PKO:n perehdytysopasta  
 E-perehdytystä  
 Toimipaikkakohtaista perehdytysmateriaalia  
 Jotakin muuta, mitä? \_\_\_\_\_

6. Olen siirtynyt työsuhteeni aikana eri työtehtäviin tai toimipaikkaan Pohjois-Karjalan Osuuskaupan sisällä?

Kyllä  En

(Jos vastaat "En", siirry kysymykseen 21.)

*Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat saamaasi perehdytystä? 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Valitse sopivin vaihtoehto.*

	Täysin samaa mieltä	1	2	3	4	Täysin eri mieltä
7. Sain perehdytystä työtehtävieni vaihtuessa		1	2	3	4	
8. Uuteen työtehtävään perehdytys oli riittävää		1	2	3	4	
9. Koin perehdytyksen tarpeelliseksi tehtävien vaihtuessa		1	2	3	4	
10. Perehdytyksessä huomioitiin aiempi osaamiseni		1	2	3	4	

Perehdyttäjä

Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat saamaasi perehdytystä? 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Valitse sopivin vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä			Täysin eri mieltä
1.Minulle oli nimetty perehdyttäjä	1	2	3	4
2.Perehdytys oli jaettu useammalle henkilölle	1	2	3	4
3.Perehdyttäjänä oli sopiva henkilö	1	2	3	4
4.Perehdyttäjä oli ammattitaitoinen	1	2	3	4
5.Perehdyttäjä oli kiinnostunut oppimisestani	1	2	3	4
6.Perehdyttäjällä oli minulle aikaa	1	2	3	4
7.Sain tarvittaessa apua	1	2	3	4
8.Perehdyttäjä kartoitti osaamiseni	1	2	3	4
9.Sain riittävästi palautetta	1	2	3	4
10.Perehdyttäjä tuntui aidosti kiinnostuneelta oppimisestani	1	2	3	4
11.Koko työyhteisö osallistui perehdyttämiseen	1	2	3	4

12.Mitä itse olisit perehdyttäjänä tehnyt toisin?

---



---

Toteutus

Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat saamaasi perehdytystä? 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Valitse sopivin vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä			Täysin eri mieltä
13.Perehdytys oli riittävää	1	2	3	4
14.Kesto oli ajallisesti sopiva	1	2	3	4
15.Aikaisempi osaamiseni kartoitettiin	1	2	3	4
16.Perehdyttäminen oli yksilöllistä	1	2	3	4
17.Perehdytykseni oli etukäteen suunniteltu	1	2	3	4
18.Työni oli liian vastuullista perehdytysaikana	1	2	3	4
19.Perehdyttäminen oli vuorovaikutteista	1	2	3	4
20.Sain tukea myös perehdyttämisen jälkeen	1	2	3	4
21.Esimies oli läsnä ensimmäisenä päivänä	1	2	3	4
22.Työyhteisö tiesi rekrytoinnistani	1	2	3	4
23.Olin mukana perehdytysohjelman laatimisessa	1	2	3	4
24.Perehdyttäminen tuki omaa oppimistyyliäni	1	2	3	4
25.Olin motivoitunut oppimaan	1	2	3	4
26.Oppimaani testattiin	1	2	3	4

27.Missä asioissa olisit kaivannut enemmän perehdytystä?

---



---

Sisältö

*Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat saamaasi perehdytystä? 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Valitse sopivin vaihtoehto.*

	Täysin samaa mieltä		Täysin eri mieltä	
1.Sain vaikuttaa itse perehdytyksen sisältöön	1	2	3	4
2.Sain riittävästi tietoa työtehtävistä	1	2	3	4
3.PKO esiteltiin minulle organisaationa	1	2	3	4
4.PKO:n tavoitteet esiteltiin minulle	1	2	3	4
5.Perehdytyksessä käytiin läpi työturvallisuusasiat	1	2	3	4
6.Sain mahdollisuuden kysyä	1	2	3	4

7.Mistä asioista jouduit itse ottamaan selvää?

---



---

Menetelmät

8.Tutustuin PKO:n perehdytysoppaaseen  Kyllä  En  
(Jos vastaat "En", siirry kysymykseen 61.)

*Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat saamaasi perehdytystä? 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Valitse sopivin vaihtoehto.*

	Täysin samaa mieltä		Täysin eri mieltä	
9.Perehdytysoppaasta oli hyötyä työn kannalta	1	2	3	4
10.Opas oli riittävän kattava	1	2	3	4
11.Tieto oli ajan tasalla	1	2	3	4
12.Etsin tietoa perehdytysoppaasta epäselvissä tilanteissa	1	2	3	4

13.Mitä kehitettävää PKO:n perehdytysoppaassa olisi?

---



---

14.Sain mahdollisuuden käyttää e-perehdytystä  Kyllä  En  
(Jos vastaat "En", siirry kysymykseen 68.)

*Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat saamaasi perehdytystä? 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Valitse sopivin vaihtoehto.*

	Täysin samaa mieltä		Täysin eri mieltä	
15.E-perehdytyksestä oli hyötyä työni kannalta	1	2	3	4
16.E-perehdytys oli kattava	1	2	3	4
17.Koin e-perehdytyksen käytön vaikeaksi	1	2	3	4
18.Sain käyttöön riittävästi opastusta	1	2	3	4
19.Minulle oli varattu riittävästi aikaa sen käyttöön	1	2	3	4

1. Mitä kehitettävää e-perehdytyksessä olisi?

---



---

2. Työpaikassani oli toimipistekohtaista perehdytysmateriaalia (oppaita, ohjeita tms.)

Kyllä  Ei

(Jos vastaat "Ei" siirry kysymykseen 76.)

3. Tutustuin toimipistekohtaiseen perehdytysmateriaaliin

Kyllä  En

(Jos vastaat "En", siirry kysymykseen 76.)

Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat saamaasi perehdytystä? 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Valitse sopivin vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä		Täysin eri mieltä	
4. Tiedoista oli hyötyä työni kannalta	1	2	3	4
5. Tietoa oli riittävästi saatavilla	1	2	3	4
6. Tietoa löytyi helposti	1	2	3	4
7. Tieto oli ajan tasalla	1	2	3	4
8. Materiaalit oli koottu yhteen esim. mappiin	1	2	3	4

9. Mitä kehitettävää toimipaikkakohtaisissa perehdytysmateriaaleissa olisi?

---



---

### seuranta

Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat saamaasi perehdytystä? 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Valitse sopivin vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä		Täysin eri mieltä	
10. Sain mahdollisuuden antaa palautetta perehdytyksestä	1	2	3	4
11. Koin palautteen antamisen tärkeäksi	1	2	3	4
12. Sain itse palautetta	1	2	3	4
13. Perehdytyksen onnistumista käytiin läpi kehityskeskustelussa	1	2	3	4

14. Palautetta kerättiin

Palautelomakkeella

Sähköisesti

Palautetta ei kerätty

Suullisesti

Jotenkin muuten, miten? \_\_\_\_\_

---



Perehdytyksen onnistuminen

Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat saamaasi perehdytystä? 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=osittain eri mieltä, 4=täysin eri mieltä. Valitse sopivin vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä		Täysin eri mieltä	
	1	2	3	4
1. Sopeuduin hyvin uuteen työyhteisöön	1	2	3	4
2. Minut otettiin hyvin vastaan työyhteisössä	1	2	3	4
3. Taitoni olivat riittävät työtehtävääni perehdytyksen jälkeen	1	2	3	4
4. Perehdytys vastasi hyvin työni sisältöä	1	2	3	4
5. Työyksikössäni osattiin hyödyntää aiemmin oppimaani	1	2	3	4
6. Perehdytys oli hyvin organisoitu	1	2	3	4
7. Perehdytys vastasi hyvin työni sisältöä	1	2	3	4
8. Perehdyttäminen helpotti töiden aloittamista	1	2	3	4
9. Olisin halunnut enemmän perehdytystä	1	2	3	4
10. Ymmärsin tehtäväni yrityksessä	1	2	3	4

11. Mitä kehitettävää perehdytyksessä olisi?

---



---

12. Missä perehdytykseen liittyvissä asioissa oli erityisen hyvin onnistuttu?

---



---

13. Mitä muuta haluaisit vielä perehdytyksestä sanoa?

---



---

**Vastaaajan taustatiedot**

14. Sukupuoli  Mies  Nainen
15. Ikä  Alle 20 vuotta  20–30 vuotta  31–40 vuotta  
 41–50 vuotta  Yli 50 vuotta
16. Olen opiskelija  Kyllä  En
17. Koulutustaso  Peruskoulu  Lukio  
 Ammatillinen peruskoulutus  Ammattikorkeakoulututkinto  
 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
 Yliopistotutkinto
18. Olen suorittanut myyjän ammattitutkinnon  Kyllä  En

**Kiitos vastauksestasi!** Kaikkien vastanneiden kesken arvomme majoituslahjakortin. Osallistuaksesi arvontaan sinun tulee jättää yhteystietosi alla oleviin kenttiin.

Nimi: \_\_\_\_\_

Puh.: \_\_\_\_\_

## Teemahaastattelurunko

### Haastateltavan taustatiedot

- asema yrityksessä, työtehtävät ja työhistoria
- uralla eteneminen
- omiin työtehtäviin saatu perehdytys

### Perehdyttäminen

- nykyinen sisältö
- perehdytyksen suunnittelu
  - o perehdytysuunnitelma
- vastuut
- perehdytyksessä onnistuminen
  - o perehdyttämisen tarkastuslista
- perehdytysmateriaalit ja niiden käytettävyys
- hyöty työhön
- hyvää/kehitettävää
- aika ja resurssit

### Perehdyttämisen kehittäminen

- palautteen kerääminen
- seuranta