



**Perehdytyksen merkitys vastuuhenkilön pysyvyyden kannalta
HOK-Elannon Prisma -ketjun päivittäistavaraorganisaatiossa**

Jani Rusi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Haastattelututkimus

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jani Rusi
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdyttämisen merkitys vastuuhenkilön pysyvyyden kannalta HOK-Elannon Prisma -ketjun päivittäistavaraorganisaatiossa
Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 5
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin työsuhteessa HOK-Elannossa ja tämän työn tavoite on auttaa Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaatiota perehdyttämään vastuuhenkilöitä sitoutuvammin työhönsä.</p> <p>Tavoite on tuottaa työkalu, johon on sisäänrakennettu sitoutuneisuutta lisääviä ominaisuuksia perehdytyspolkuun ja työkaluja perehdyttäjälle, jolla hän pystyy perehdyttämään näitä asioita myös. Tämä on työkaluksi versio 1.0 ja onnistunut käyttö tulee vaatimaan sitoutumista myös vastuussa olevalta perehdyttäjältä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa määriteltiin ensin se mitä perehdytys on tässä opinnäytetyössä perehdytyksestä puhuttaessa. Lisäksi määriteltiin kulttuuri työyhteisöissä ja kuinka sitä johdetaan. Lisäksi tutkittiin vielä yksilön motivaation vaikuttavia tekijöitä. Koska työ ei suoraan koske niitä, niin näistä on tietoisesti jätetty asioita pois ja keskitytty perehdytysvaiheeseen ja siihen, mikä ihmisen saa tässä osassa työuraansa sitoutumaan yritykseen.</p> <p>Projekti toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastateltiin nykyisiä ja entisiä, mutta vielä työsuhteessa yritykseen olevia työntekijöitä ja kartoitettiin lähtötilanne. Lähtötilannekartoituksen jälkeen pyrittiin ottamaan selville, että missä organisaation vastuussa olevat työntekijät menevät tiedon ja osaamisen saralla suhteessa tutkimukseen ja lähteinä käytettyihin materiaaleihin ja lopuksi vielä haastatteluissa tutkittiin, että mitä nykyisten perehdyttäjien mielestä pitäisi pystyä perehdyttämään, miten ja miksi.</p> <p>Lopputuloksena tutkimuksesta on työkalu, jossa on sisäänrakennettu sitoutumista lisääviä tekijöitä.</p>
Asiasanat perehdyttäminen, työmotivaatio, sitoutuminen työpaikalla, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite.....	2
2	Mitä on perehdytys?	3
2.1	Perehdytys ja oppimisen mahdollisia esteitä	4
2.2	Missä järjestyksessä asioita opetellaan?	6
2.3	Perehdytyksen tavoitteet ja tärkeimmät osat	7
2.4	Perehdytys suunnitelman sisältö	10
3	Kulttuurin vaikutus perehdyttämiseen ja sitouttamiseen.....	12
3.1	Mitä on kulttuuri?	12
3.2	Keskihajonta ja innovaation leviämisen teoria	12
3.3	Kulttuuri ja johtaminen.....	14
3.4	Kulttuurin rooli sitoutumisessa työpaikalla	15
3.5	Mihin ihminen sitoutuu työpaikalla?	17
4	Mikä meitä motivoi?.....	19
4.1	Motivaatiotekijät, tarvehierarkia	19
4.2	Tarpeen ja tahdon erottaminen	20
4.3	Itsensä johtamiseen kasvattaminen.....	21
4.4	Kulttuurin rooli motivaatiossa ja sitoutumisessa.....	22
4.5	Motivaatiotekijöihin perehdyttäminen, sitoutuminen.....	23
5	Haastattelututkimus	25
6	Lähtötilanne HOK-Elannossa, haastattelututkimuksen yhteenveto	26
6.1	Organisaatiokaavio ja perehdytyksen systematiikka nyt.....	26
6.2	Kulttuuri työyhteisössämme.....	27
6.3	Sitoutumiseen panostaminen ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen perehdytyksessä	28
6.4	Johtamisen oppien suunnitelmallinen koulutus.....	28
6.5	Toiveita vastuuhenkilöiden perehdyttämiseen	29
7	Omat pohdinnat ja kehitysehdotukset.....	30
7.1	Ehdotus tehtäväkohtaisesta perehdytys suunnitelmasta	31
7.2	Osaamiskartoitus	31
7.3	Yleisesti huomioitavia asioita.....	32
7.4	Kulttuurin johtaminen.....	33
7.5	Sitoutumiseen panostaminen ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen.....	33
7.6	Johtamisen taitojen kasvattaminen.....	34
	Lähteet.....	35

Liitteet	38
Liite 1. Haastattelukysymykset	38
Liite 2. HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaation vastuuhenkilöiden toimenkuvat.....	39
Liite 3. Ehdotus perehdytyksen sapluunasta.....	41

1 Johdanto

Opinnäytetyössäni tutkin HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaation vastuuhenkilöiden perehdyttämistä ja sen vaikutusta henkilöiden sitoutumiseen. Määrittelen ensin perehdytyksen viitekehysten, mitä tässä opinnäytetyössä käytän, sen eri osat ja niiden merkitystä henkilön sitoutumiseen. Pysin myös löytämään perehdytyksestä ne merkittävimmät kohdat, joilla on eniten merkitystä yksilön työhön sitoutuneisuuteen ja sitä kautta pysyvyyteen.

Kulttuurilla työyhteisössä on rooli myös yksilön oppimisen ja perehtymisen kannalta ja sitoutuneisuuteen myös. Määrittelen kulttuurin käsitteenä, joka toimii tässä työssä työskentelymääritteenä. Ja heijastan perehtymistä työyhteisöjen kulttuuriin myös osana sitoutumisen tasoa.

Perehtymisen ja kulttuurin osioiden jälkeen teen lähtötilannekatsauksen HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaation vastuuhenkilöiden perehdytyksen nykytilaan kokoamalla perehdytysuunnitelmia, tavoitteita ja tapoja toimia, sekä toteutan haastattelututkimuksen nykyisille ja entisille vastuuhenkilöille, sekä valmentajille.

Haastatteluiden jälkeen kokoan lähtötilanneanalyysin ja työstän sen pohjalta yhdistettynä teoriaan ehdotelman perehdytyksen viitekehyksestä vastuuhenkilöiden perehdytysuunnitelmaksi HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaatioon.

Valitsin tutkimuksen katselu- ja lähestymiskulmaksi nämä alueet, koska jotta mistä tahansa prosessista saadaan se haettu hyöty irti, on kyettävä ymmärtämään syvien virtojen suunta ja tarkoitus. Tahdon, että työyhteisöissämme pystytään ymmärtämään tekemisemme vaikutukset yksilön ja parven käyttäytymisen kannalta syvemmin ja tätä kautta pystymme palvelemaan yhteisöämme paremmin ja sitouttamaan vastuuhenkilöt ja heidän kauttaan muun henkilökunnan työpaikalle ja työyhteisöön henkisesti entistäkin vahvemmin.

Opinnäytetyön rajaus

Rajasin opinnäytetyön käsittelemään HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaatiota ja vastaava-asemassa toimivia työntekijöitä, jotta käsiteltävä määrä pysyisi pienenä ja hallittavissa. Myyjien osalta tutkimuksen aihe olisi yhtä tärkeä, mutta rajaamalla tämän vastaaviin, on mahdollisuus saada opit valumaan vastaavien kautta myyjien perehdytykseen myös ja sitä kautta saada haluttuja tuloksia myös sinne.

Opinnäytetyön tavoite

Tavoitteena on saada työkalu, joka pitää perehdyttäjien muistissa ikuisesti sen, että perehdyttäminen ei ole pelkästään asioiden opettamista, vaan siihen sisältyy myös sitouttaminen yritykseen, sen arvoihin ja tavoitteisiin, henkilökuntaan ja kulttuuriin. Tavoite on saada tärkeisiin työtehtäviin pitkäaikaisempia työuria, vähennettyä vaihtuvuutta ja saatua yrityksen vastuhenkilöille lisää oppia siitä, että mikä merkitys sitouttamiseen tähtäävillä tekemisillä on perehdytyksessä.

2 Mitä on perehdytys?

Perehdytys on Eklundin (2018, 25-26) mukaan joukko erilaisia asioita, joiden tehtävä on auttaa yksilöä omaksuma työssä tarvittavat tiedot, taidot ja tavat. Työhön perehtyminen pitää sisällään ammatillisen osion, sekä työyhteisötaitoja (Eklund 2018, 25-26). Perehdytysaikana työntekijän ja työyhteisön tulee tulla tutuiksi toisilleen, jotta paras mahdollinen lopputulos on saavutettavissa yhteistyön välillä (Eklund 2018, 25-26).

Laki myös velvoittaa työnantajan antamaan työntekijälle riittävän perehdytyksen. Työturvallisuuslain toisen luvun 14 momentin mukaan työntekijä tulee perehdyttää riittävästi uusiin tehtäviin tai työssä tarvittaviin välineisiin, oli työntekijä täysin uusi tai vaan uuden tehtävän edessä. Tätä perehdytystä on myös tarvittaessa täydennettävä ja ohjausta lisättävä, jos sille havaitaan tarvetta (työturvallisuuslaki 28.3.2002/738). Eklund lisää vielä, että työturvallisuudella viitataan fyysisen turvallisuuden lisäksi myös henkiseen turvallisuuteen (Eklund 2018, 25-26).

Perehdytys sisällöltään tulee olla muotoiltuna aina yrityksen, organisaation, tehtävän ja uuden työntekijän tarpeiden mukaiseksi. Perehdytys tulee aina olla tavoitteellista ja sille tulee määritellä tavoitteet perehdyttäjän toimesta. Yhtenä perehdytyksissä yhteisenä tavoitteena on se, että työhön oppijan oppimisprosessi saadaan käynnistettyä (Eklund 2018, 25-26).

Perehdyttämisen tarkoitus on minimoida aika ja panos, mikä yrityksellä menee uuden työntekijän palkkaamisen ja sen hetken välissä, kunnes työnteko muuttuu odotusten ja tavoitteiden mukaiseksi tuottavaksi työksi (Ketola 2010, 70-81).

Perehdytyksen voi jakaa seuraaviin osa-alueisiin: Osaaminen (työtehtävä) ja tieto (työyhteisö). Näitä kahta kokonaisuutta voidaan vielä tarkastella lähemmin ja pilkkoa pienempiin, hallittavimpiin osiin.

- Osaaminen, työssä tarvittavat taidot
- Osaaminen, johtamisen taidot
- Osaaminen, työyhteisötaidot
- Tieto, organisaatio
- Tieto, yhteistyökumppanit
- Tieto, oma rooli ja sen suhde yrityksen strategiaan
- Osaaminen, itsensä johtaminen
- Tieto, työturvallisuus
- Tieto, kokous-, palaveri- ja viestintäkäytännöt

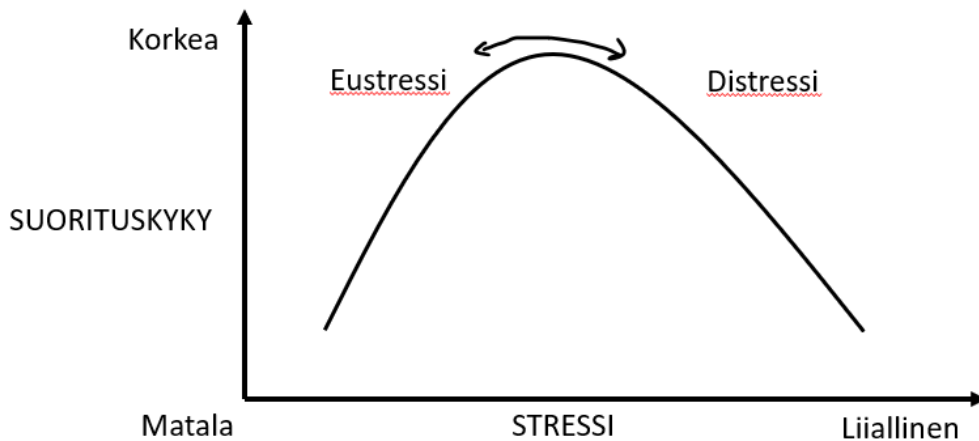
Ketola (2018, 71) jakaa perehdyttämisen neljään alaosaan seuraavan jaon mukaan:

1. Työtehtävään ja työhön perehdyttäminen
2. Työnantajayrityksen arvot ja kulttuuri ym.
3. Verkoston tuntemus
4. Työnantajayrityksen laajempi tuntemus

Käytännössä nuo "osaaminen" ja "tieto" kategorioiden osat voidaan myös laskea näiden alle. Pääasia on, että perehdyttämisen eri osa-alueet pystytään tunnistamaan ja pilkkomaan pienempiin osiin. Osa perehdytettävistä asioista on sellaisia, joissa työnantajalla on erittäin suuri rooli osaamisen ja tiedon kasvattamisessa, mutta esimerkiksi itsensä johtamiseen työntekijällä on suurin vastuu uuden opin omaksumisessa. Perehdytyksen onnistuminen, eli tavoitteisiin yltäminen, on muutenkin perehdytettävän vastuulla. Perehdytyksen ollessa oppimista, kasvamista, kehittymistä, on tunnistettava, että nämä asiat ovat aina yksilöllisiä ja tietoa voidaan antaa, mutta se ei välttämättä muutu opituksi asiaksi perehdytettävälle. Stressi on voimakas vaikuttaja perehtymisen aikana, joka saattaa pilata perehtymisen ja sitä kautta vahingoittaa sitoutumisprosessia työnantajaan (Eklund 2018, 41-43). Yerkes-Dodson lain mukaan ihmisen kyky suoriutua nousee fyysisten tai psyykkisten virikkeiden ja haasteiden kasvaessa, mutta vain tiettyyn pisteeseen. Jos kuorma nousee kantajalleen liian suureksi, suorituskyky laskee sellaisten osa-alueiden ja tehtävien kohdaltakin, jotka on jo opittu ja saatettu hallintaan (Rodriquez, 21.12.2023).

Perehdytys ja oppimisen mahdollisia esteitä

Stressin voi jakaa kahteen eri kategoriaan. Eustressi ja distressi. Näistä eustressi on kuormituksen tila, jossa ihminen suoriutuu ja haasteet ruokkivat hänen tekemistään ja mieltään. Huipussaan eustressissä ihminen voi päästä jopa flow-tilaan työnteon suhteen. Distressi on stressin tila, jossa kuorma kasvaa liian suureksi määrällisesti tai ajallisesti. Silloin henkilön kyky suoriutua käsillä olevasta määrästä tehtäviä tai työtä laskee ja vähäinkin muutos, tai lisäys työhön tuntuu suunnattomia ponnistuksia vaativalta teolta. Silloin kyky oppia, suoriutua, johtaa laskee. Ihminen helposti vetäytyy kuoreensa ja hänelle kehittyy putkinäkö työn suhteen. Kyky tehdä päätöksiä on vajavainen, kun ei ole mahdollisuutta käsitellä aihetta täydellä teholla (Eklund 2018, 47-49).



Kuva 1. Suorituskyvyn ja stressin suhde (Eklund 2018, 48)

Kun perehdytetään vastuuhenkilöä, on verkoston tuntemus erittäin suuressa roolissa. Perusmyyjää perehdyttäessä verkosto koostuu pääsääntöisesti oman yksikön työntekijöistä ja sidosryhmistä, mutta vastuuhenkilölle täytyy saattaa tukiorganisaatio tutuksi, sekä kollegat muista toimipaikoista. Verkoston rooli on suuri viihtyvyyden kannalta ja sitä kautta sitoutuneisuuden. On siis tärkeää sisällyttää verkostot osaksi perehdytys suunnitelmaa ja jopa tukiorganisaatiosta pyytää henkilöitä perehdyttämään osia asioita ja esittäytymään. Tarkoitus ei ole, että nimetty perehdyttäjä tuottaa kaikkea perehdytystä itse, vaan osassa perehdytystä riittää sen fasilitointi (Ketola 2010, 70-81).

Jos palkattu vastuuhenkilö on uusi yrityksessä, perehdytettäviin asioihin sisältyy myös vahvasti työnantajayrityksen laajempi tuntemus. Silloin täytyy pystyä perehdyttämään työsuhdeasioihin, työsuhte-etuihin, työvaatteisiin yms. vielä tarkemmin. Tämänkin osan perehdytyksestä täytyy olla suunniteltu osaksi kokonaisuutta perehdytyksessä ja on erittäin tärkeää, että tämä osa on tasalaatuisuudesta henkilöstä riippumatta. Silloin on parempi, että tähän osioon on erikseen yrityksessä nimetyt henkilöt, jotka tätä tekevät. Se takaa myös sen, että perehdyttäjät voivat kehittyä työssään ja kun yritykset kuitenkin muuttuvat ja toimintatavat myös, niin perehdyttäjät tietävät parhaiten sen, että kuinka silloin tulee perehdytystä myös muuttaa vastaamaan uusia tarpeita (Ketola 2010, 70-81).

Perehdytyksen osa-alueet voidaan myös lajitella esimerkiksi näin:

1. Organisaation rakenne, sen keskeiset tehtävät
2. Henkilöstörakenne
3. Henkilöstön tehtävät ja vastuut
4. Oma asema organisaatiossa
5. Toimintaa ohjaavat säädökset ja linjaukset

Tällä Lahtiluoman, Silanderin, Turusen ja Wimanin (2008, 21-36) jaolla on sama sisältö, vain eri otsikoilla. Työhön perehtyjän aikaisemmalla osaamisella ja työhistorialla on suuri rooli siinä, että millainen perehdytys hänelle tulee järjestää, jotta työ muuttuisi mahdollisimman nopeasti tuottavaksi ja tehokkaaksi, sekä työntekijä sitoutuisi työhön ja sulautuisi osaksi uutta organisaatiota (Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S., 2008, 21-36).

Perehtyjän on tärkeintä oppia tuntemaan oma työympäristönsä, perehdyttäjän on tärkeintä määrittää perehdytettävälle yksilölliset tavoitteet perehdytysjaksolle ja varmistaa aika ja resurssit oppimiselle. Kun toivotaan työntekijältä pitkäaikaista sitoutumista yritykseen, on tavoitteet hyvä olla esimerkiksi uuden vastuuhenkilön sisäänajo työpaikan kulttuuriin ja antaa aikaa ihmisiin tutustumiseen (Eklund 2018, 25-33).

On tutkittu, että ensimmäisten kolmen kuukauden aikana saatu tuki sitouttaa työntekijän huomattavasti paremmin, kuin sen jälkeen saatu tuki. Tästä voidaan päätellä, että varsinaisella perehdytysjaksolla annetulla tuella ja huomiolla on suuri merkitys siihen, että sitoutuuko yksilö työnantajaan (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, Song, 2013, 56).

Hyvä perehdytys vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutuneisuuteen. Esihenkilön onkin huolehdittava tästä, sekä oikeellisesta määrästä palautetta ja kiitosta, kun sille on aihetta. Kannustus, luottamuksen osoitus ja palautteen antaminen ovatkin suuria tekemisiä, millä esihenkilö voi vaikuttaa uuden vastuuhenkilön sitouttamiseen ja työyhteisöön integroitumiseen (Eklund 2018, 34-37).

Missä järjestyksessä asioita opetellaan?

Ensin täytyy tunnistaa perehdytettävän osaamisen ja työnantajan tarpeiden yhteneväisyydet. Tähän on hyvä työkalu osaamiskartoitus. Kyselylomake, joka täytetään uuden työntekijän kanssa, jossa käydään läpi yleisimmät työtehtävissä vaaditut osaamiset ja yrityksen yleinen tuntemus. Tällöin päästään käsiksi niihin osiin, jotka vaativat eniten huomiota. Tärkeysjärjestys määräytyy aina yksilön osaamisen mukaan ja mikä on sen hetkinen tarve työnantajalla. Sen jälkeen, kun aukot osaamisessa on kartoitettu, luodaan perehdyttämissuunnitelma tältä pohjalta. Perehdyttäminen aloitetaan aina ylätasolta, eli ensin yritys ja organisaatio tutuksi pintapuolisesti, jotta tiedetään oma paikka prosessissa. Tämä auttaa siihen, että tiedämme suoraan, että kenelle vastaamme työstämme ja keitä varten teemme osuutemme toimintaketjussa.

Kun oma paikka organisaatiossa on perehdytetty ja organisaatorakenne tiedossa, siirrytään toimipaikkakohtaiseen perehdyttämiseen ja oman vastuualueen kartoittamiseen. Oma toimenkuva perehdytetään tässä yhteydessä ja tiimiin tutustuminen alkaa heti. Vastuuhenkilön osalta oman työryhmän tunteminen on tärkeää päästä aloittamaan mahdollisimman nopeasti. Suuri osa työssä tarvittavasta tiedosta löytyy usein jo sieltä valmiiksi, loput sitten kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä. Tutustuminen ihmisiin on oman pärjäämisen kannalta uudessa työtehtävässä olennaisessa roolissa ja viihtyminen tiimissä suuri tekijä työtyytyväisyyden ja työhön sitoutuneisuuden kannalta. (Eklund 2018, 25-33).

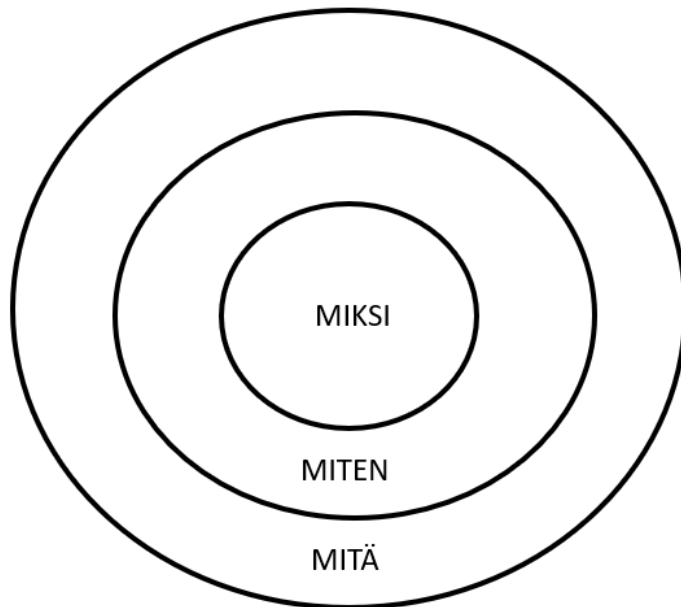
Strategia, tärkeät tunnusluvut, päivittäiset tekemiset ja tärkeimmät työtehtävät tulevat sitten tähän päälle. Pääasia, että aloitetaan suureta ja mennään kohti pienempää, näin pystytään koko ajan hahmottamaan oma rooli ja tietyn tehtävän tärkeys ja merkitys osana suurempaa kokonaisuutta (Ketola 2010, 70-81)

Perehdytyksen tavoitteet ja tärkeimmät osat

Eklundin mukaan (2018, 30) perehdyttämislle voidaan määritellä useita erilaisia tavoitteita. Osa niistä ovat strategiaan, työtehtävään ja osaamisen kasvattamiseen liittyviä. Osa taas suoraan tiimiin, kulttuuriin ja henkilöstöön liittyviä. Tavoitteiden tulee tukea kasvua yksilön kehityksessä ja osatavoitteiden tulee auttaa pääsemään kohti suurempia tavoitteita. Perehdytysjaksolle on hyvä määritellä pienempiä tavoitteita, jotka ovat kuin uimakoulun ensimmäiset kerrat ja pitkän aikavälin tavoitteet yksilön kehityskaarella ovat varsinaisen perehdytysjakson ulkopuolella ja niitä, jotka tähtäävät siihen, että se sadan metrin vapaauinti menee alle 50 sekunnin.

Onnistunut perehdytysprosessi on tavoitteellistettu yksilön osaamistason ja organisaation tarpeiden mukaan. Uuden vastuuhenkilön aloittaminen organisaatiossa aiheuttaa aina muutosta organisaatiossa, sen dynamiikassa. Kun prosessi on läpinäkyvä ja johdettu, on mahdollisuus, että turbulenssia ei tästä synny, vaan poikkeama työn laadussa jää lyhytkestoiseksi, jos sitä tulee ollenkaan (Eklund 2018, 25-33).

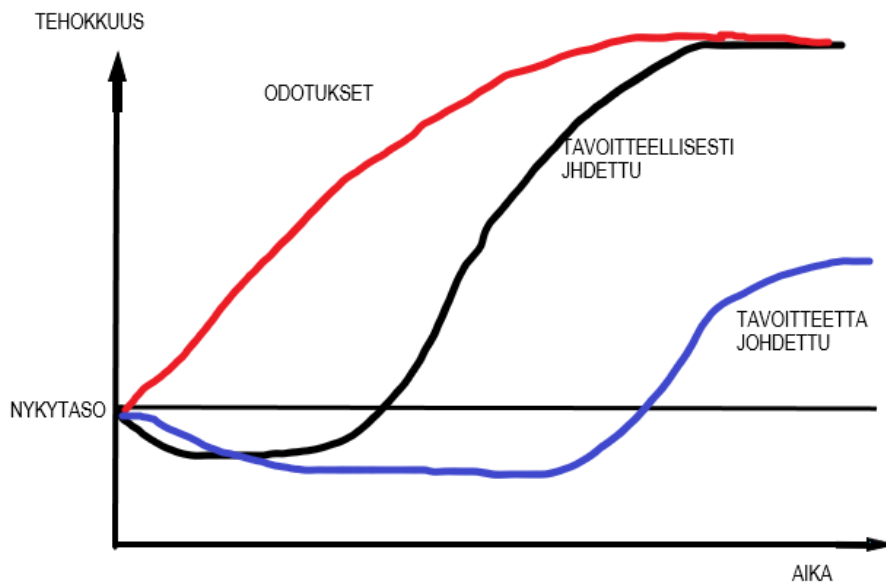
Yrityksen ja sen työntekijöiden tarkoitus kuvataan toiminta-ajatuksella. Toiminta-ajatus vastaa kysymyksiin miksi ja mitä. Perehdytysuunnitelmassa pitää ilmetä tekemisen ja olemisen tarkoitus (Lahtiluoma, Silander, Turunen, Wiman 2008, s. 23). Kuten Simon Sinek on todennut, ”Kysy ensin miksi?” Saman nimisessä kirjassaan hän esittää kultaisen ympyrän käsitteen. Kultainen ympyrä on yksinkertaistettu havainnointitapa esittää esimerkiksi toiminta-ajatus uudelle työntekijälle. (Sinek 2009, 57-62)



Kuva 2. Kultainen Ympyrä (Sinek 2009, 57)

Kultaisen ympyrän ajatus lähtee sisältä ja etenee ympyrän kerrosten läpi ulos. Jokainen yritys tietää ja osaa kuvata erittäin hyvin, että mitä he tekevät. Mutta jokapäiväisessä johtamisessa ja yksilön sitouttamisen kannalta tärkeämpää on keskittyä siihen, että miksi tehdään. Miksi yritys on olemassa ja miksi sinä olet siellä? Kun pystymme kertomaan paremmin, että miksi olemme olemassa, vastauksen kysymyksiin mitä tehdään ja miten tehdään ovat kuin itsestään vastaavia. Silloin niihin vastaaminen on toissijaista ja tulee kuin itsestään. Kun teemme itseämme suurempaa päämäärää kohti töitä ja saamme tähdätä kohti jalompaa tavoitetta, niin keinot löytyvät sisäsyntyisesti. Silloin johtaminen on helpompaa. (Sinek 2009, 61-63).

Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen perehdytys kuluttaa vähemmän työtunteja ja resursseja, sekä lisää luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä (Eklund 2018, 25-33). Äärimmäisissä tapauksissa huonosti johdettu perehdytys johtaa kasvaneisiin kustannuksiin, tehokkuuden laskuun ja uuden työntekijän irtisanoutumiseen, jolloin prosessi joudutaan aloittamaan alusta (Eklund 2018, 25-33). Tavoite on perehdytyksessä pystyä myös pitämään kustannukset matalalla, mutta saada kuitenkin vastiketta tehdylle työlle. Tavoitteiden asetanta ja niiden läpikäynti perehdytysjaksolle määrittävät onnistumisen perehdytysjaksolla.



Kuva 3. Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2018, 32)

Suunnitelmallinen perehdytys on siis onnistumiseen tähtäävä tapa perehdyttää uusi vastuhenkilö työyhteisöön ja työtehtävään. Se takaa perehdytyksen oikeudenmukaisuuden, tasalaatuisuuden kriittisissä asioissa, sekä mahdollistaa organisaation oppimisen perehdytysprosessissa. Työnantajan on tärkeää nähdä perehdytyksen kriittiset alueet tärkeänä työkaluna ja pitää niiden laadun vaatimukset korkealla ja määritellä yhteinen sisältö riittävilta osin. Tällöin on mahdollista, että perehdytys on tasapuolinen ja tärkeimmät asiat eivät jää vähemmän tärkeiden asioiden alle piiloon ja uuden vastuhenkilön on myös helpompaa siirtyä uusiin tehtäviin organisaation sisällä esimerkiksi, kun perehdytyksen sapluuna on tuttu ja tärkeät asiat pystytään tunnistamaan. Tämä lisää myös tehokkuutta ja kutistaa oppimiseen tarvittavaa aikaa (Eklund 2018, 36-37).

Kun perehdytetään uutta työntekijää, on yrityksen strategia, arvot ja missio oltava osa sitä. Tätä kutsutaan myös toiminta-ajatukseksi. Muuten on vaarana, että työntekijä ei omaksu omaa rooliaan suuremman päämäärän tavoittelussa ja työnteko, tarmo ja energia suuntautuvat väärään suuntaan yrityksen tavoitteisiin suhteutettuna. Tämä tietenkin näyttäytyy työnantajalle ammattitaidon puutteena ja pahimmillaan välinpitämättömytenä työnantajaa kohtaan, mutta todellisuudessa se saattaa olla vain puutetta tiedossa tai ymmärryksessä yrityksen strategiasta tai tavoitteista. Tämä korostuu perehdyttämisessä osana jatkuvaa työelämää. Strategiat ja tavoitteet päivittyvät ja työnantajan vastuulla on myös saattaa päivitys siinä määrin tietoon vastuhenkilöille, että haluttu muutos yltyä tekemisiin ja sitä kautta tuloksiin saakka (Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008, 21-36).

Perehdytys suunnitelman sisältö

Jokaisessa perehtymisessä täytyy olla suunnitelma. Hyvä suunnitelma on tavoitteellistettu, aikataulutettu, siinä on määritelty: miksi tehdään, miten tehdään ja mitä tehdään. Hyvä suunnitelma on myös sellainen, joka hengittää. Se ei voi olla liian täyteen ängetty ja siten tukahdutetaan uuden työntekijän kaikki elämänilo uutta työpaikkaa kohtaan. Uuden vastuuhenkilön perehdytys suunnitelma tulee olla aikahajautettu sopivan pitkälle ajalle. Yksilön osaamisesta, taustasta ja muista muuttuvista tekijöistä riippuen aikahajautus perehdytys suunnitelmalle voi esimerkiksi olla 4kk-12kk. Hyvä perehdytys suunnitelma on myös joustava, se elää tarpeen ja tapahtuneen mukaan ja osaa vastata yksilön tarpeisiin reagoiden eteen tulleisiin vaateisiin.

Vastuuhenkilöä perehdyttäessä on perehdytys suunnitelman aina oltava yksilöllinen. Se lähtee tutustumisesta uuteen vastuuhenkilöön. Työhaastattelu on yksi tietolähde, mutta työ sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen on lähdeittävä osaamista kartoittamaan suuremmin ja tarkemmin, jotta se saadaan nostettua vaaditulle tasolle. Johtamisen näkökulmasta yksi johtajan tärkeimpiä tekemisiä on kasvattaa johtamista sinne, missä sitä ei vielä ole. Tämä pätee myös uusien vastuuhenkilöiden kohdalta. Hänen esihenkilönsä tehtävä on kasvattaa hänet johtamaan. Perehtyminen on usein pin-tapuolista ja vaatii perehdyttävältä aloitteen syventyä suunnitelman otsikoihin ja tutustua ihmisiin. Yksikään suunnitelma ei ilman perehdyttävän aktiivisuutta ja sisäistä tahtoa perehtyä ei takaa onnistumista. Kun uutta tavaraa tulee ensimmäisten päivien aikana paljon, niin todennäköistä on, ettei kaikkea pysty muistamaan. Onkin tärkeää, että suunnitelmassa ilmenee kokonaisuudet ja aina on mahdollisuus tarkistaa, että mistä/keneltä voi tätä asiaa taas kysyä (Pentikäinen 2009, 23-30).

Yksilöidystä perehdyttämissuunnitelmasta huolimatta, on hyvä olla pohja, josta lähteä sitten muokkaamaan sitä personoitua perehdyttämissuunnitelmaa uudelle vastuuhenkilölle. Tällainen voi olla pääotsikoiden tasolla ja perehdyttävän mukaan syvennyttäen aihekohtaisesti. (Ketola 2010, 70-74)

Taulukko 1. Perehdyttämisen tarkistuslista, pääkohdat (Työturvallisuuskeskus 2022)

Organisaatio / yritys
Organisaatio ja henkilöstö
Toimintatavat organisaatiossa / yrityksessä
Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot
Palkka-asiat
Työsuhteen päätyminen
Työterveyshuolto
Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö
Turvallisuusasiat
Oma tehtävä
Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
Muut asiat

Alaotsikoita ja yritys- sekä tehtäväkohtaisia täydennyksiä voi listata näiden otsikoiden alle. Lisäksi esihenkilöille ja ihmisiä johtaviin työtehtäviin palkatuille tulee perehdyttää myös työnjohdollista tietoa ja taitoa, sekä keinoja johtaa ihmistä.

Taulukko 2. Esihenkilölle perehdytettävät asiat (Työturvallisuuskeskus 2023, mukaillen)

Esihenkilön osaaminen
Työhyvinvointi ja sen johtaminen
Työnantajan keskeiset vastuut, velvollisuudet ja oikeudet
Suorituksen johtaminen
Palautteenanto työkaluna
Itsensä kehittäminen, jatkuva oppiminen

Kun on listattu asiat, joita tulee käydä perehdytyksessä läpi, on hyvä jaotella niitä tavoitteineen ja hajauttaa ne ajallisesti, jakaa useammalle perehdyttäjälle, sekä varmistaa niille aika. Perehdytysuunnitelman tulee sisältää se, että kuka perehdyttää, mitä perehdytetään, milloin perehdytetään, miten perehdytetään. Ja kaikki tämä suhteessa perehdytettävään ja jokaisen kohdan tulee sisältää vastaus kysymykseen miksi tätä työtä tehdään, mitä varten olemme olemassa ja ottaa huomioon sitoutuminen työnantajaan ja sen strategiaan tavoitteisiin ja arvoihin (Eklund 2018, 76-77).

3 Kulttuurin vaikutus perehdyttämiseen ja sitouttamiseen

Kulttuurin tutkiminen valikoitui työhön mukaan, jotta perehdyttäjä pystyy ymmärtämään ja sitä kautta hyväksymään, että työyhteisöissä on voimia, joiden toiminta ei ole omissa käsissä. Näiden syvien energiavirtojen suuntauksiin pystyy kyllä vaikuttamaan ja tämän osion tarkoitus on auttaa ymmärtämään, että miten tuo tapahtuu.

Mitä on kulttuuri?

Työpaikalla ja elämässä yleensäkin ihmistä ohjaa kulttuuri. Se on ihmiseen erittäin suuresti vaikuttava voima, vaikkei olekaan konkreettinen asia (Sarasvuo 14.9.2019 1–7 min.) Sarasvuo sanoo samassa podcastissa, että: ”*Se mitä ihmiset tekevät, kun kukaan ei katso, se on todiste kulttuurista.*” (Sarasvuo 14.9.2019 9–10 min.) Jokaisella työpaikalla on kulttuuri, vaikkei sitä pystyisi sanoittamaan tai näyttämään näkyväksi paperille. Kulttuuri on se mitä siellä tapahtuu, kun ihminen pyrkii tekemään ”kuin muutkin tekisivät”. Se, että kuinka kulttuuri meitä ohjaa, on yhteisestä sopimisesta kiinni. Se mistä saa olla välittämättä ja mistä suorastaan pitää olla välittämättä, sen määrittää kulttuuri. Se kuinka on tehty, kuinka yhteinen tietoisuus meitä työntää tekemään, määräytyy sen mukaan, kuinka alttiita kulttuurin vaikutukselle olemme. Kulttuuri on se voima ja säännöstö, mikä on yksilön mielen tulkinta yhteisesti ja yleisesti sovituista asioista työntekijöiden keskuudessa.

Kulttuuri ei kuitenkaan ole asia, mitä ei voisi johtaa. Päinvastoin. Kulttuuria täytyy ja pitää johtaa. Se kasvaa ja kukoistaa johtamisen seurauksena. asiat eivät muutu nopeasti, koska niitä vaaditaan, vaan ne muuttuvat, jos kulttuuri on vastaanottavainen ja luottamus työntekijöiden suunasta on uskova. Muutos tapahtuu työtavoissa, tavoiteltavissa kohteissa, työjärjestyksessä, priorisoinnissa kyllä, kunhan se on johdettu oikein. Tavoitteellisessa johtamisessa on aina aikamääre annettu jollekin kulttuurisen asian muuttamiselle. Toimintatapamuutos näky johdolle usein prosessin osan muuttamisena, mutta kyse on aina siitä, että kulttuurin täytyy muutos ensin hyväksyä, jotta toimintatapa ei pelkästään muutu, vaan sitä tehdään myös oikeasta tarkoituksesta ja niin, että se palvelee suurempaa tavoitetta. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 161-163)

Keskihajonta ja innovaation leviämisen teoria

Kun jotain muutetaan, niin muutos menee aina innovaation leviämisen lain mukaan. Se noudattaa tuttua normaalijakauman kellokäyrää. Kellokäyrä on nolasta ylöspäin nouseva käyrä, jonka huippu on keskiarvossaan ja se laskeutuu nousuun nähden symmetrisesti toiselta puolelta alas. Tätä kuvaajaa voidaan käyttää muun muassa innovaation leviämisen lain kulkureittinä, mutta ilman aikaa

tiedettynä määreenä.

Normaalijakauma ja innovaation leviämisen laki toimii kulttuuriin perehdyttämisen käsikirjana, se kertoo, että missä mennään uuden asian, toimintatavat, tavoitteen tai henkilön osallistuttamisen kanssa. Kulttuurin täytyy hyväksyä uusi, jotta siitä pystytään koskaan saamaan irti sitä hyötyä, mitä yrityksen johto siltä haluaa. Pätee myös uusien henkilöiden osalta. Heidän on päästävä osaksi työyhteisöä ja kulttuuria, voidakseen palvella sitä ja olla tuottavassa roolissa siinä. (Sinek, S. helmikuu 2020. 1–8 min.)

Normaalijakauman pohjalta on olemassa malli, jolla jaetaan ihmiset vastaanotto- ja implementointikyvykkyyden mukaan ryhmiin ja normaalijakaumaa käytetään tässä pohjana. Tämä sama pätee myös uuden vastuuhenkilön kohdalla, kun hän astuu itselleen uuteen työyhteisöön. Kuvan 3 mukaan ihmiset pystytään jakamaan seuraaviin kategorioihin:

Innovaattorit: Haluavat uutta nyt ja heti.

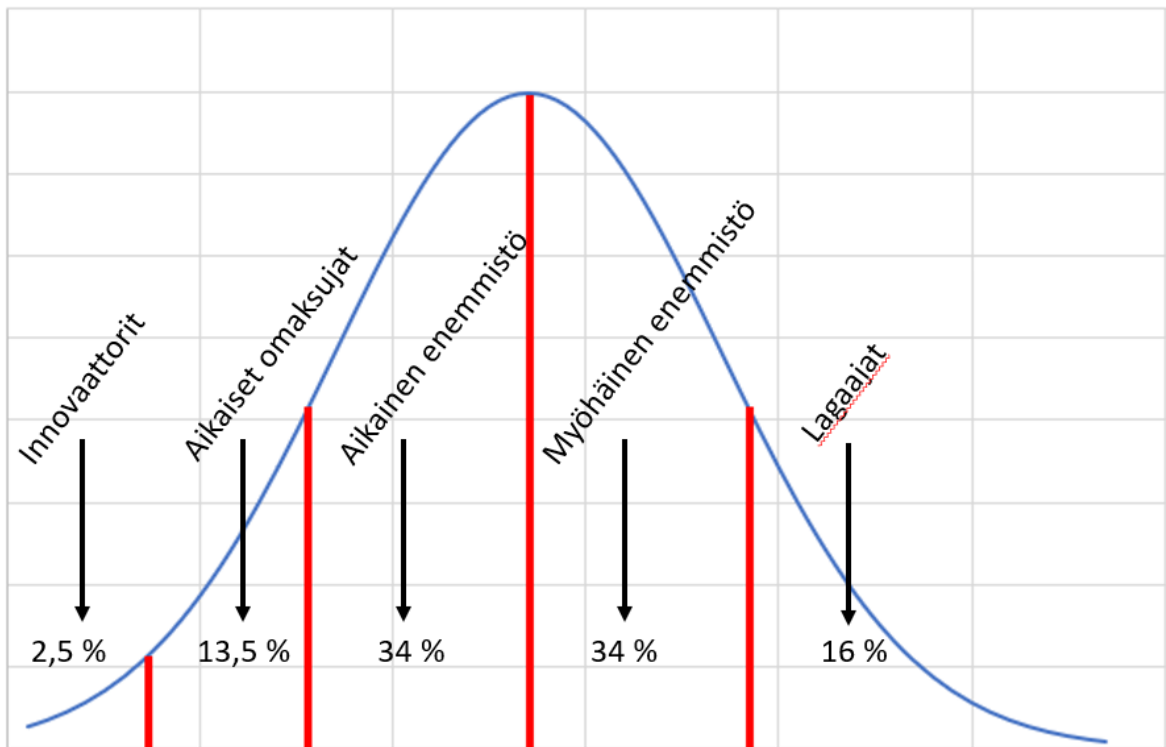
Aikaiset omaksujat: Lähtevät uuteen mukaan keskimääräistä aikaisemmin ja tarvitsevat vähän perusteita sille.

Aikainen enemmistö: Lähtevät mukaan vasta kun huomaavat konkreettista hyötyä olevan itselleen.

Myöhäinen enemmistö: Lähtee mukaan, kun huomaavat aikaisen enemmistön saavuttaneen konkreettista hyötyä itselleen.

Lagaajat, perässätulijat: Eivät välttämättä lähde ollenkaan mukaan. Sinek sanoo tästä ryhmästä että: ”Nämä ihmiset käyttävät älypuhelinia, vain koska muuta ei ole enää tarjolla”.

(Sinek, S. helmikuu 2020. 1–8 min.)



Kuva 4: Ehdotettu kuvaelma idean tai innovaation adaptoijista perustuen keskimääräiseen aikaan adoptoida (x) ja normaalijakaumaan (sd). (Singer, L. 2021)

Kulttuuri ja johtaminen

Kun uusi vastuhenkilö tulee johtamaan tiimiä. Tiimiläiset pystytään jakamaan näihin ryhmiin. Ja vastuhenkilön on tunnistettava, että hänet tullaan ottamaan joltain osin hyvin vastaan, mutta se ei ole koko totuus. Tiimiin pääsee sisään, kun suuri enemmistö on puolella. Jos tiimi on pieni, niin lagaajia ei välttämättä ole kuin yksi, jos sitäkään, mutta ei pidä astua harhaan ja uskoa, että tiimi on puolella ja pääsee vaikuttavaksi tekijäksi kulttuurin osalta heti ensimmäisten innokkaiden tervehtijöiden perusteella. Sinekin mukaan tämän teorian käyttäytymisen ongelma yritysten johdon mielestä on se, että vaikka tämä toimii, niin sille ei pysty asettamaan aikamäärettä, joka olisi pitävä. (Sinek, S., helmikuu 2020. 1–8 min.) Kun vastuhenkilö perehtyy työyhteisön kulttuuriin, hän perehtyy silloin ihmisiin. Ihmisten välisiin toimiin ja suhteisiin. Siihen, mitä tapahtuu, kun katse ei ole heissä. Hän käy tuon kellokäyrän läpi ihmisistä yleensä alkaen vasemmalta ja päättyen lagaajiin. Hän tutustuu heihin, heidän tapoihinsa, kuulee heiltä, että mitä täällä tehdään, miten ja miksi. Kulttuuri koostuu sopimuksista, joita ei ole kirjattu ylös. Ja perehtyäkseen siihen, on perehdyttävä ihmisiin. Ja päästäkseen muuttamaan toimintatapoja, jota väistämättä jokaisen vastuhenkilön tarvitsee tehdä työssään, on osattava muuttaa kulttuuria ja silloin on päästävä kulttuurin ytimeen, se muuttuu vain sisältä päin. Sarasvuo tiivistä tämän ajatuksen hyvin podcastissaan: ”Jos ei

johtaminen tapahdu kulttuurin ehdoilla, jäädään kulttuurin rajoitteiden vangiksi. Se kulttuuri ei salli sitä.” (Sarasvuo 14.9.2019 10–13 min.)

Kulttuurin rooli sitoutumisessa työpaikalla

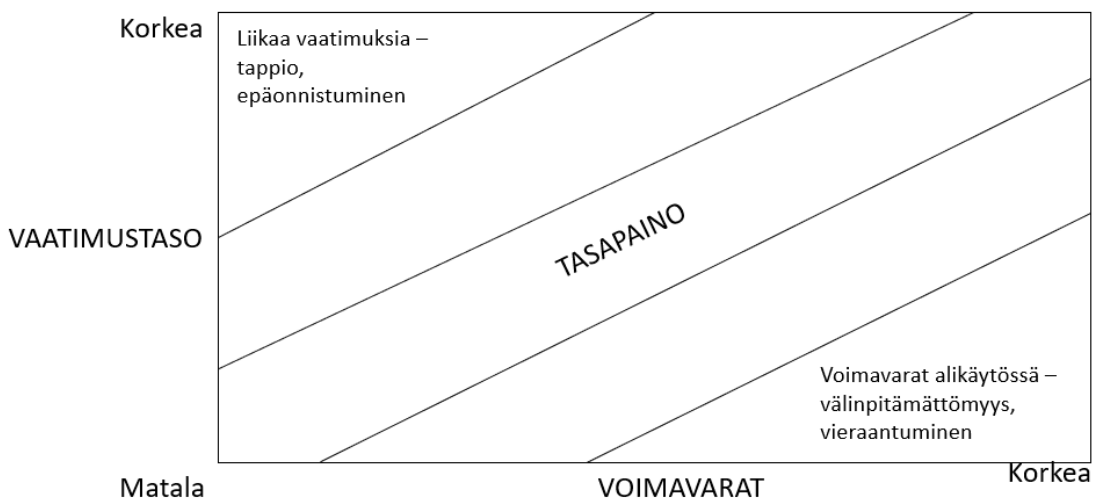
Se kuinka sitoudumme työyhteisöömme, määräytyy monesta tekijästä. Arvot, tavoitteet, työn merkityksellisyys ovat kaikki suuressa roolissa sitoutuneisuudessa. Mutta yksilön kannalta merkityksellisin on vastaus kysymykseen: Miksi? (Sinek 2022, 57-59)

Vastaus kysymykseen ”miksi?”, sitouttaa tai ei sitouta ihmistä. Yrityksen arvot ja päämäärä strategiakalvolla esitettyinä on osa tätä, mutta jos vastaus kysymykseen jää piiloon, ei sitoutuneisuutta synny. Työsopimus velvoittaa, se ei sitouta. Työyhteisön ilmapiiri voi olla asia johon sitoudutaan, mutta se ei välttämättä itsessään sitoutua. Palkitseminen työssä koostuu monesta osa-alueesta ja rahallinen palkitseminen on vain yksi näistä. Henkilöstöedut, henkilökohtainen kasvu ja urakehitys, kouluttautuminen ja hyvä esihenkilötyö ja johtaminen ovat näitä muita. Palkitsemista on aineellista ja aineetonta. Ja kaikkia tarvitaan, jotta ihminen kokee palkitsemisen riittävänä. (Tilisanomat, 2018).

Sitoutuneisuus lähtee sisältä, se lähtee siitä, että ihminen uskoo näkymättömän olemassaoloon. (Sinek, 76-79). Sitoutuminen tapahtuu ihmisessä, se ei ole suoraan asia, mitä voi esihenkilö tai työkaveri toiselle antaa. Työpaikkaan sitoutuminen uusien vastuuhenkilöiden keskuudessa helpottuu suuresti työyhteisötaitojen yhteisellä opettelulla perehdyttäjän kanssa. Työyhteisötaidot -termi käy korvaamaan alaidot ja esimiestaidot -termit ja kattaa nämä kummatkin (Pinola, 28.9.2016). Ja työpaikalla työyhteisötaitojen oppiminen on samalla sitä työpaikalla olemiseen oppimista. Henkilöstöpalveluyritys Wellpack kuvaa tätä työntekijän ja työyhteisön tutustumiskautta kuvaavasti ”alkusekoiluksi” (Niskanen, 6.9.2022)

Perehdytyksessä täytyy ottaa siis huomioon kulttuurin rooli sitoutuneisuudessa ja siihen täytyy lähestyä sisältä päin. Kulttuuri on nuo vaietet säännöt työyhteisön sisällä, ne joiden muuttaminen kirjalliseen muotoon on mahdotonta pienten nyanssiensa ja muista asioista riippuvien tekijöidensä myötä. ”Kulttuuri on salainen sopimus, joka määrää sen, mitä ihmiset tekee, tuntee ja tulkitsee stressattuna”. (Sarasvuo, 14.1.2019, 9-13 min). Ihminen ei sitoudu niinkään työpaikkaan, vaan työyhteisöön ja sen harjoittamaan kulttuuriin. Ja sitoutumista ei voi pakottaa, se lähtee itsestä sisältä ja ihminen itsekään ei voi omaa sitoutumistaan pakottaa ainakaan kovin kauaa. Jos joutuu työskentelemään arvojansa vastaisessa kulttuurissa, niin se näännyttää, kuormittaa ja saa ihmisen voimaan huonosti (Lehtoranta. 17.5.2021).

Kulttuuri ilmenee stressissä parhaiten. Silloin kun elämme runsaudessa, niin on töissä oleminen helpompaa. Kun on aika, jolloin tavoitteet ja vaatimukset kasvavat suhteessa totuttuun, niin kulttuuri paljastaa itsensä. Onko se vahva, onko siitä saavuttamaan tavoitteet? Ja jos resursseja kulttuurissa ei ohjata toimeliaisuuteen, niin se synnyttää välinpitämättömyyttä kulttuurissa. Liiketoiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneita. Työntekijät eivät anna sieluaan ja sydäntään työyhteisöön, jos he eivät koe saavansa samassa suhteessa takaisin (Ulrich 2007, s.159-163). Jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa, niin sitoutuneisuuden lisäksi resurssit täytyy johtaa oikein. Kuvassa 4. näkyy Ulrichin kuvaus tasapainoisesta tilasta tuottavassa työyhteisössä. Voimavarat, sekä vaatimustason tulee kohdata. Ja sitoutunut henkilöstö tuottaa työyhteisöön enemmän voimavaroja, jolloin korkeampaan vaatimustason on mahdollista päästä vähemmällä henkilömäärillä.



Kuva 5. Riittämättömyyden tunne työpaikalla. (Ulrich 2007. 163. Mukailleen)

Esihenkilöiden tehtävä on siis huoltaa ja johtaa kulttuuria ja silloin se pystyy kasvattamaan ja sitouttamaan uusia työntekijöitä. Ja uutta vastuuhenkilöä perehdyttäessä, perehdytetään hänet kulttuuriin myös, jotta sitoutuminen on ylipäättänsä mahdollista.

Sitoutumaan voidaan johtaa. On hyvä ymmärtää, että sitoutuminen työelämässä tapahtuu ainakin kahdella tasolla. Sitoutuminen työnantajaan ja sitoutuminen omaan oppimiseen ja kehittymiseen. Kummatkin ovat työnantajan vakiotason odotuksia vastuuhenkilön kohdalla. Työnantajalla on oikeus odottaa, että työntekijä kasvaa tehtävän vaatimalle tasolle. Pelkästään henkilöön palkkaaminen tehtävään ei ole osoitus siitä, että palkattu olisi valmis siihen vielä. Työsopimuksen lisäksi työnantajan ja työntekijän välille syntyy psykologinen side, sopimus. Tämä on odotuksia toisiaan

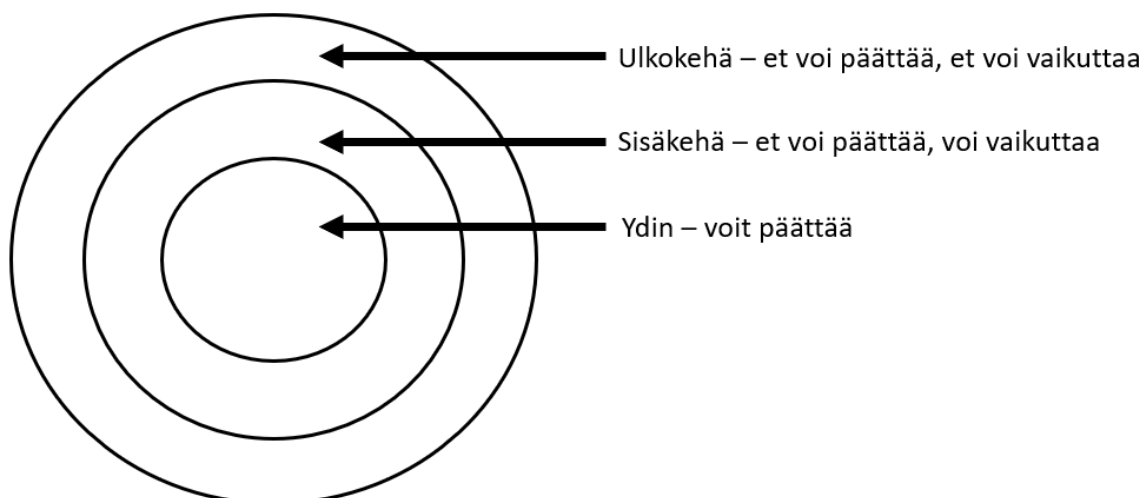
kohtaan ja se muokkautuu olosuhteista riippuen. Se syntyy sanoista, lupauksista, tarpeista ja omista toiveista ja siitä millaisena haluamme tulevaisuuden nähdä. Jos näistä odotuksista emme onnistu keskustelemaan, niin niiden täyttäminen on silloin haastavampaa. (Eklund 2018, 61-67)

Mihin ihminen sitoutuu työpaikalla?

Sitoutumista on tutkittu paljon ja Eklund (2018, 68) luettelee niistä nämä: ”*toimiva vuorovaikutus, riittävä läsnäolo, riittävä ja laadukas palaute, kasvun mahdollisuudet ja luottamus*”. Lisäksi Eklund mainitsee sitoutumiseen positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi ”*työn mielekkyys, kehittymismahdollisuudet, sosiaalinen ympäristö ja työssä onnistuminen*”. Perehdytyksessä suunnitelmaa tehdessä tulee ottaa nämä tekijät huomioon ja sisällyttää ne osaksi aktiivista perehdyttämistä. Perehdyttäminen on paikka sitouttaa uusi työntekijä ja suunnitelman tulee pitää tämä sisällään, jotta sitoutumista pysytymme johtamaan.

Sitouttamista edistäviä tekijöitä on työssä pärjääminen. Kun ihminen sitoutuu omaan oppimiseen ja hyväksyy roolinsa oppilaana uuden edessä, niin hän sitoutuu samalla omaan kehitykseensä. Työnantajan rooli on mahdollistaa tuo kehitys. Kun kyseessä on työntekijä, jonka työtehtäviin kuuluu tiimin ohjaaminen kohti strategian tuomia tavoitteita, tarvitsee hän kasvaakseen rooliinsa työkaluja. Esihenkilötyön laatu on myös yksi suurimmista motivaatiotekijöistä työssäviihtyvyyden kannalta, joten senkin takia uuden vastuuhenkilön johtamisen taitoja on hyvä kasvattaa heti alkuun (Pentikäinen 2009, 73-76).

Hallinnan ympyrä on työkaluna nopea opettaa, se on soveltuvuudessaan laaja ja sen käyttöä pysyy laajentamaan kokemuksen kasvaessa.



Kuva 6. Hallinnan ympyrä (Covey 1989, mukaillen)

Hallinnan ympyrän perusajatus on se, että on asioita, joihin käytämme energiaamme ja aikaamme, vaikka sillä emme saa mitään aikaiseksi. Työkalun visualisoimalla pystymme ottamaan irrallisen meitä askarruttavan asian ja asettamaan sen kehän jollekin asteelle. Tällöin saamme havainnoitua itsellemme tai johdettavallemme sen, että onko se energian käytön kohteena arvoinen. Jos asia on ulkokehällä, sille täytyy antaa kaupanalan arjessa 0 % energiaa ja 0 sekuntia aikaa. Vastuuhenkilölle tämä on tärkeä työkalu oman ajankäytön johtamisessa, sekä tiimiläisten energian kulutuksen suuntauksia johtaessa.

4 Mikä meitä motivoi?

Motivaation määritelmänä käytän tässä työssä Liukkosen, Jaakkolan ja Suvannon näkemystä asiasta. Motivaatiossa yhdistyy ihmisen mieli, arvot, persoona ja tunteet sekä kuinka ne reagoivat erilaisiin ärsykkeisiin lähteä tekemään jotain. Eli tiivistetysti, mikä saa meidät toimimaan tietyllä tavalla. Motivaation tehtävä on kolmijakoinen. Se saa meidät käyttämään resursseja tiettyyn asiaan, se ohjaa toimintaamme tiettyyn suuntaan ja kolmanneksi se ohjaa käyttäytymistämme tiettyyn malliin. Työpaikoilla tulee huomioida yksilön oma arvopohja ja niiden merkitys henkilölle työpaikkaa valitessaan. Yksilön motivaationlähteenä omat arvot ovat entistä suurempi määräävä tekijä. Jos yrityksen tekemisessä ja omissa arvoissa on ristiriitaa, motivaatiota työn suorittamiselle ei tule löytymään (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 39)

Motivaatiotekijöiden ymmärtäminen ja niiden käyttäminen hyödyksi sitouttamisessa on edellytys onnistuneessa perehdytyksessä, sen takia olen valinnut tämän osion lähempään tarkasteluun. Kun perehdyttäjä pystyy motivoimaan uutta vastuuhenkilöä, todennäköisyydet saada sitoutunut työntekijä hänestä, kasvaa.

Motivaatiotekijät, tarvehierarkia

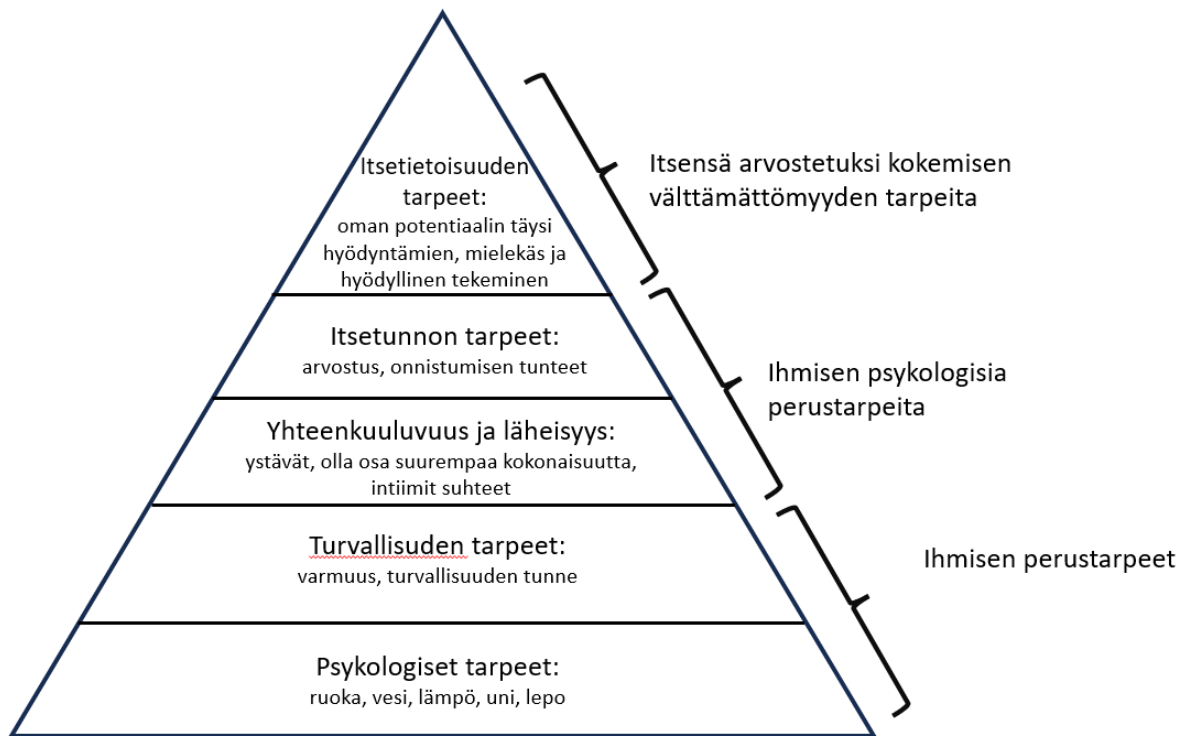
Motivaation on mahdollista manifestoitua kolmesta eri lähteestä:

1. Autonomia. Itsemääräämisoikeus. Ihminen motivoituu parhaiten, kun hän saa tehdä omaehtoisesti työtään. Tämä ei tarkoita, että työssä ei olisi ylempää tulevaa johtamista, vaan itseohjautuvuuden korostamista työssä.
2. Mestarillisuus. Meitä motivoi oppiminen, kasvaminen, saavuttaminen, onnistuminen. Me saamme virtaa voitoista ja uusista taidoista. Me motivoidumme, kun ihailimme osaavampaa, taitavampaa. Mestari-kisälli asetelmaa ei tietoyhteiskunnassa niinkään ole enää käytössä, mutta meitä silti motivoi itseämme paremmaksi tähtääminen ja se vaatii esikuvia.
3. Tarkoitus. Kun pääsemme tekemään työtä, jolla on yhteisöä palveleva suuri tarkoitus, on motivaatio ihmisellä huipussaan. Riittämättömät voimavarat eivät silloin tunnu riittämättömiltä, kun ihminen tuntee kaiken tekemänsä työn pinnistelyn arvoiseksi.

(Pink, 2009, 85-152)

Tarpeen ja tahdon erottaminen

Työpaikalla, kuten muuallakin, meidän on välillä vaikea erottaa juurisyitä sille mistä kiikastaa mielessämme, mikä on oikeasti vialla. Haluamme jotain muuttuvan, mutta se ei ratkaise käsillä olevaa ongelmaa motivaationvirtausten esteenä. Halut ja tarpeet tulee pystyä yksilön itse erottaa, siihen voi osaava esihenkilö tai työkaveri pystyä tarjoamaan keskusteluapua, joka auttaa ihmistä oivaltaamaan, että kummasta on kyse ja uuden vastuuhenkilön täytyy ajan myötä myös pystyä omaksumaan taito erottaa ensin itsessään se, että onko kyseessä tarve vai tahto ja sitten työyhteisössään myös tämä sama. Ja sen jälkeen oppia kommunikoidaan asiasta työntekijöilleen, jotta asiasta päästään eteenpäin, eikä synny kulttuuria syövyttäviä patoutumia sellaisten asioiden ympärille, joiden muuttaminen ei vähennä huonovointisuutta työyhteisössä.



Kuva 7. Maslowin tarvehierarkia (Franco, 2022, versiointi)

Maslowin tarvepyramidi kuvaa ihmisen perustarpeita. Jos jokin perustarve ei täyty, niin se usein ilmenee osattomuuden tunteena, joka ilmenee erilaisina tahtotiloina. Tärkeää on päästä juurisyiden äärelle ja etsiä se perustarve, joka jää täyttymättä. Ikuinen tahtojen täyttäminen ei työelämässä johda kuin jatkuvaan juoksukilpailuun tyytymättömyyden tulipalojen sammuttamisessa. Tyytyväisyyttä ei pysty lisäämään tyytymättömyyttä poistamalla. Tyytyväisyys lisääntyy, kun perustarpeet tulee täytetyksi ja huolletuksi. Jos vastuuhenkilö on sosiaalisilta taidoiltaan osaamaton, niin kaikesta ammattitaidosta huolimatta hänen mahdollisuutensa onnistua tiimin johtamisessa ovat

heikot. Sosiaalisia taitoja tulee kehittää ja kasvattaa ammattitaitovaatimusten yläpuolelle. (Järvinen, 2020, 90-91)

Uuden vastuuhenkilön tulee perehtyä itsensä osalta erottamaan tahto ja tarve. Mieli hakee usein helppoa ratkaisua vaikeaan tilanteeseen, mutta työkaluja juurisyyanalyysin tekemiseksi on tarpeellista perehdyttää, jotta vastuuhenkilö pystyy johtamaan itseään ja tiimiään tilanteissa, kun stressikerroin on keskimääräistä korkeampi. Jos jokin ihmisen perustarve ei täyty, se ilmenee eri tavoilla. Esimerkiksi, jos henkilö pelkää työpaikkansa puolesta, se saattaa näkyä äksyilynä, jännittämisenä, unohteluna, päätöksenteossa epävarmuutena. Hän saattaa olla vihainen tilanteessa. Mutta silloin ei vastaus ole asioiden kalenterointi, rentoutuminen, hyvät yöunet tai muu suoraan oireeseen tähtäävä toimenpide, silloin turvallisuuden tunnetta ja oloa on kasvatettava. Jos ihminen vain tahtoo jotain, ilman, että pohjalla on vajaatäyttöä perustarpeissa, voidaan toimenpiteillä tähdätä suoraan käsillä olevaan asiaan.

Itsensä johtamiseen kasvattaminen

Työn tavoite on löytää perehdytyksen merkitykselliset osat vastuuhenkilön sitoutumisen kannalta. Itsensä johtamisen taidot ovat edellytys onnistuneelle esihenkilö- tai johtamistyölle. Työnantajat odottavat, että muista vastuussa oleva henkilö on myös itse valmis kehittymään ja kasvamaan. Johtaminen ei ole palkinto, vaan vastuullinen asema ja osoitus luottamuksesta. Vastuuhenkilöltä odotetaan johtajuutta, suunnannäyttämistä, häneltä odotetaan, että hän on kasvun ja kehityksen eturintamassa. Kuinka voi odottaa muiden kasvavan, jos ei ole itse siihen valmis? (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 110-111).

Perehdytyksessä on huomioitava myös itsensä johtamiseen perehdyttäminen. Uuden vastuuhenkilön esihenkilöllä on vastuu saattaa yksilön tietoisuuteen odotus siitä, että hän on vastuussa ammatillisesta kasvustaan. Se tapahtuu usein rintarinnan ihmisenä kasvun kanssa ja tätä tuleekin hyödyntää myös töissä. On edellisen vuosituhannen ajatuksia erotella "työminä" ja "muuminä" toisistaan. Ihminen on kokonaisuus, eikä ajatukset, tunteet tai sielu ja sydän ole työvaatteissa kiinni. Näitä ei vaihdeta aamulla uniformun mukana, vaan me olemme yksi. Kasvu tapahtuu myös yhtenä. Tiedon ja osaamisen kasvattaminen ammattitaidoissa on vain yksi osa tätä kokonaisuutta. Uuden vastuuhenkilön tulee ennen kaikkea kasvaa johtamaan. On totta, että osalla ihmisistä on luonteenpiirteitä, jotka ovat sellaisia, joita pidämme ominaisina johtajalle. Johtamisen taidot ovat kuitenkin kaikkien opittavissa, vaikkei kaikista johtajia tulekaan. Ja vasta stressissä näemme, että millainen johtaja on kyseessä. Painetilassa meistä korostuu oppimamme, hallitut taidot ja osaamiset ja johtajilla etenkin ajatusten taitaminen. Perehdytyksessä tähän pystyy kasvattamaan mentoroimalla uutta

vastuuhenkilöä. Mentorointi on työväliseen tähän soveltuva tapa ja se onnistuu esimerkiksi kalenteroimalla keskusteluun aikaa tasaisin väliajoin. Tällä varmistetaan se, että uudella vastuuhenkilöllä on varmasti aika ja paikka häntä mietittyjen asioiden esiin nostamiselle ja hänellä on tila myös puhua näistä oma perehdyttäjensä kanssa. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 111–112). Ihminen tarvitsee esikuvia oppiakseen, ihaileva oppii. Mentori-oppilas-asetelmassa on mahdollista hyödyntää tätä ja sitä kautta saada uusi vastuuhenkilö kasvamaan vastuuseen tehokkaasti ja sitoutumaan yritykseen, kun hän huomaa, että häneenkin sitoudutaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että täytyy suostua oppilaaksi. Vain oppilaaksi suostunut pystyy oppimaan. (Sarasvuo 12.11.2018, 50–56 min sekä 65-72 min)

Kulttuurin rooli motivaatiossa ja sitoutumisessa

Kulttuuriin sitoudutaan. Työpaikalla jokainen tekee kulttuuria, mutta kulttuurin kasvun suunta lähtee johtajista. Pelisäännöistä kiinni pitäminen, sovitussa pysyminen, loppuun saakka asioiden saattaminen ovat kaikki asioita, joiden toteutuminen on kulttuurin armoilla. Ja vahva kulttuuri on yhtä kuin vahva työyhteisö. Jos näissä monen mielestä perusasioissa ei pitäydytä, niin missään suuremmakaan on haastavaa onnistua. Kulttuuri tekemiselle tulee ylhäältä. (Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J., 2014, 161-163).

Motivaatio kasvaa paremmin, kun saa keskittyä olennaiseen, eikä työpäivästä mene aikaa esimerkiksi yllä olevien asioiden selvittelyyn. Kun voimavarat ja tavoitteet kohtaavat, niin motivaatio on sillä kultakutrivyöhykkeellä. Ja kun motivaatio kasvaa, niin voimavarat kasvavat myös. Silloin suurimpia tavoitteita on mahdollista myös saavuttaa. Ja se taas ruokkii perustarpeitamme, joka näkyy positiivisesti työyhteisössä. Motivaatio ei ole kytkin. Se on enemmänkin energiavirtaus, jota täytyy johtaa. Kulttuuri on myös energiaa ja sitä voi johtaa.

Toimivassa perehdytyksessä otetaan huomioon tämä osana kokonaisuutta. Kun tehdään perehdytys suunnitelmaa, siihen tarvitsee sisällyttää työyhteisön kulttuuri osana kokonaisuutta ja voimana, joka vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. Perehdytysprosessissa tulee aina olla tavoitteet, suunnitelma, aikataulu, seuranta ja nimetyt perehdyttäjät. Mitä useampia pääsee olemaan osa tätä prosessia, sitä enemmän tulee myös näkökulmia hyödynnettyä, sekä kirjoittamatonta ja suunnittelematonta tietoa siirrettyä myös uudelle työntekijälle. (Eklund, 2018. s. 73-85)

Motivaatiotekijöihin perehdyttäminen, sitoutuminen

Jotta uusi vastuhenkilö sitoutuu työyhteisöön, työpaikan strategiaan tavoitteisiin, työpaikan kulttuuriin, täytyy hänellä siis täytyä perustarpeet töissä, täytyy hänellä olla mahdollisuus vaikuttaa, olla mahdollisuus oppia ja kasvaa, olla itsemääräämisoikeutta. Arvojen täytyy kohdata, omien voimavarojen täytyy olla riittävät suhteessa tavoitteisiin, täytyy tuntea, että hallitsee työnsä. Ihminen sitoutuu eri asioihin eri tavalla. Uusi vastuhenkilö esimerkiksi sitoutuu työnantajaan, työyhteisöön, tavoitteisiin, arvoihin, työväliseisiin, työpisteeseen kaikkiin eri tasolla. Porkkanat ja kepit eivät ole kolmannen vuosituhannen valikoimassa enää motivaation lähteenä. Ei töissä, ei taloudessa, ei kasvattamisessa. (Pink 2009, 34-48)

Perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon sitouttaminen ja motivaatio sillä tavalla, että ne sisällyttää perehdyttämissuunnitelmaan. On kannattavaa etsiä henkilön motivaation primäärilähde ja hyödynnä sitä. Toisia ajaa tavoitteet enemmän kuin toisille taas yhteisön hyvinvointi on tärkein asia, esimerkiksi. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen on työtehtävämme ja sitä kohti menemme, siitä huolimatta, että mikä meitä motivoi. Ja uutta vastuhenkilöä perehdyttäessä tämä täytyy hyödynnä niin, että saadaan motivaation ja kulttuurin energia suunnattua heti kohti oikeita tavoitteita. Henkilön on hyvä pystyä tunnistamaan, että mikä minua motivoi. Silloin hänellä on paremmat edellytykset onnistua työssään. Kun perehdytyksessä huomioidaan yrityksen kulttuuri, arvot, missio ja visio, niin henkilön on mahdollista sovittaa ne omiin arvoihinsa, kokemaansa ja integroida sisäisiä arvojaan yrityksen arvoihin. Jos tässä on ristiriitaa, niin sitoutumista ei tule tapahtumaan. (Pentikäinen 2009, s. 23-24)

Työkaluja perehdyttämisen onnistumiseen sitouttamisen kannalta on olemassa. Se, mitä päivittäistavarakaupassa ihmisten johtamisessa tarvitsee vähintään, on kyky asettaa tavoitteita yksilölle ja tiimille, sekä seurata niihin pääsemistä, korjata tekemistä matkalla palautteen avulla, sekä antaa palautetta ja kiitosta työrupeaman päätteeksi. Tavoitetta asettaessa on hyvä säilyttää systematiikka. Näin henkilö pystyy oppia tätä taitoa ja kehittää sitä. Tavoiteasetannassa voi käyttää esimerkiksi smart-malli (Doran, 1981, mukaillen).

- S = Selkeästi määritelty
- M = Mitattavissa
- A = Ajallisesti rajattu
- R = Realistinen, saavutettavissa oleva
- T = Tarpeellinen

Palautteen anto kuuluu päivittäisen tekemisen johtamiseen HOK-Elannon Prismaketjun päivittäistavaraosaston vastuhenkilöillä. Jokainen tarvitsee tietoa siitä, että kuinka on työstään suoriutunut

ja suorituksen johtamisen näkökulmasta suorituksen kehittäminen ei ole mahdollista ilman palautetta. Palautteen funktio on ohjata tekemistä haluttuun suuntaan. Kiittävällä palautteella annat työntekijälle merkin, että ”tämä on sitä mitä haluamme, tee tätä lisää”. Kiittävä palaute aiheuttaa aivoissamme mielihyvää. Ihminen saatuaan kiitosta tekemästään työstä, tähtää samaan työsuoritukseen seuraavalla kerralla myös, saadakseen taas kiitosta ja sitä kautta mielihyvää. Johtamisen näkökulmasta on myös siis huomioitava, että kiitosta ei kannata antaa väärin tehdystä työstä, kehua voit yrittämistä, mutta kiitosta annetaan onnistumisista. (Pentikäinen 2009, 141-145), (Kähkönen, 2023).

Suorituksen johtamisessa palautteen on oltava riittävän tarkka ja yksityiskohtainen ja kohdistuttava tekemiseen suhteessa tavoitteeseen. Työntekijän on tiedettävä tarkkaan, että mitä teki oikein tai mitä väärin. Ja hänelle on pystyttävä antamaan keino tai tapa tehdä paremmin. (Pentikäinen 2009, 143).

Palaute valmentavasti on tavoitteellista toiminnassa päivittäistavarakaupan arjessa. Strategian määrittämien tavoitteiden pilkkominen arjen suorituksen osatekijöiksi ja näiden pienten ja yksityiskohtaisten tärkeiden tekemisten mestarointi ja laadukas tekeminen on mahdollista, kun motivaatio tekijällä on riittävällä tasolla ja tuo taso ei ole saavutettavissa ilman hyvää johtamista. Valmentavassa palautteenantamisessa malli on seuraava:

1. Palautteen saajan itsearvio
 - Pyydä häntä arvioimaan omaa toimintaansa
 - Miten.. Kertoisitko.. Haluaisin kuulla..
2. Aloita aistihavainnoista
 - Näin.. Kuulin.. Havaitsin..
 - Etenit.. Painotit.. Huomasin..
3. Havainnon merkityksellisyys
 - Kerro, minkälaisia vaikutuksia havainnollasi on sinulle ollut. Pysähdy kuuntelemaan toisen reaktiota
 - Vaikutelma, tuntemukset, tunteet synnyttävät tulkinnat, joiden pohjalta esitämme asiamme
 - Käytä minä-muotoa palautteen antamisessa: ”Minä haluan.. minä toivon.. minä odotan sinulta..”
4. Huomio tulevaan, tarjoile muutostoive
 - Toivoisin, että.. / Jäin kaipaamaan..
 - Lisäksi voisit käyttää vahvuuttasi ”xx” enemmän, jotta...
 - Jatkossa kokeile..

(Maisonon, 2021)

5 Haastattelututkimus

Haastattelin HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaation nykyisiä ja entisiä vastuuhenkilöitä aiheesta perehdytys ja työhön sitouttaminen. Tavoitteena kartoittaa nykytilaa perehdytyksen systematiikasta ja suunnitelmallisuudesta, löytää onnistuneiden perehdytysten osatekijöitä ja yhdistää riittävältä osin tärkeitä sitouttamisen keinoja osaksi suunnitelmallista perehdyttämistä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mahdolliset haasteet perehdytyksessä ja huomioida ne tulevassa perehdytysuunnitelmassa mahdollisimman hyvin, jotta perehdyttämisestä vastuussa olevilla henkilöillä on mahdollisimman kivuton prosessi perehdyttää uutta vastaavaa, sekä saada hänet sitoutumaan työpaikkaan.

Kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Toteutin haastattelut yksilohaastatteluina teamsin välityksellä, sekä osan kasvokkain. Tallensin haastattelut tutkimusta ja tarkempaa analyysia varten. Sovimme haastatteluiden tulosten olevan anonyymejä.

Haastattelussa oli seuraava joukko vastaajia:

Ruokatorivalmentaja

Hevivalmentaja

Verkkokaupan kenttäpäällikkö

7x PT-päällikkö

3x Pt-apulaispäällikkö

3x hevivastaava

3x ruokatorivastaava

3x verkkokauppavastaava

1x entinen ruokatorivastaava

1x entinen verkkokauppavastaava

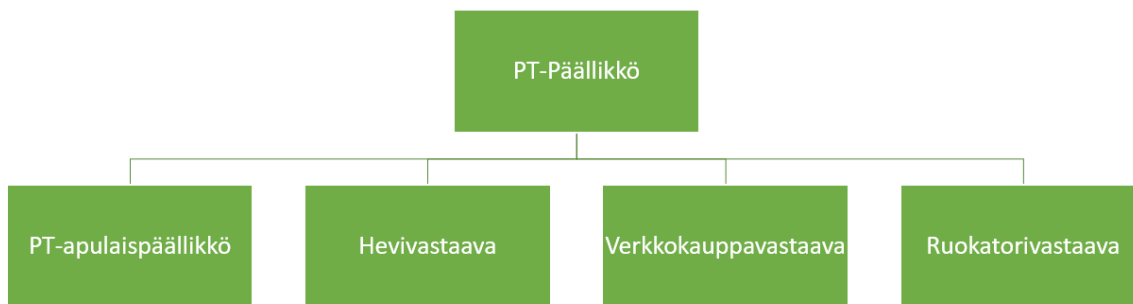
4x vuorovastaava

Haastateltavaksi valitsin mahdollisimman erilaisilla taustoilla olevia henkilöitä, eri yksiköistä ja eri työhistorialla. Haastateltavien määrä olisi voinut olla suurempi, mutta ajankäytöllisistä syistä jouduin työssä tyytymään pienempään määrään. Kyseessä ei ole siis täysin luotettava tulos, vaan näyte HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaation suunnitelmallisen ja sitouttavan vastuuhenkilöiden perehdyttämisen tilasta.

6 Lähtötilanne HOK-Elannossa, haastattelututkimuksen yhteenveto

Organisaatiokaavio ja perehdytyksen systematiikka nyt

HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaation lähtötilanne vastuuhenkilöiden perehdytyksen osalta on hajanainen. Haastatteluiden perusteella, ei yhtenäistä perehdytyspohjaa, suunnitelmaa tai tavoitetta ole. Yhtenäistä perehdytyksistä löytyy kyllä. Ketju on tuottanut jokaiseen vastuutehtävään toimenkuvan (Liite 2.), ja nämä käydään perehdyttävän kansa läpi. Tavoiteasetanta perehdytyksessä on vaihtelevaa, kaikki haastateltavat asettavat uudelle työntekijälle tavoitteita, mutta ne kohdistuvat suoraan työtehtäviin, niiden suorittamiseen, ei niinkään perehdytysjaksolle tai ole aikataulutettu perehtyminen edellä. Kysymykseen, kuinka johdat sitoutumista uuden vastuuhenkilön kohdalla, olivat vastaukset vaihtelevia. Meillä ei ole perehdytysuunnitelmien sisään rakennettua sitouttamista edistävää aktiivisuutta.



Kuva 8. HOK-Elannon Prisma-ketjun organisaatiokaavio päivittäistavaraosastolla (HOK-Elanto 2022)

HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaation yleisin organisaatiokaavio on kuvan 8. mukainen. Osassa yksiköitä on vastaavia enemmän, riippuen yksikön toiminnoista ja palvelutarjoomasta. Päivittäistavaraosastolla ja verkkokaupassa on lisäksi myös vuorovastaavia. Vuorovastaava on tehtävä, ei kokoaikainen rooli, siksi sitä ei organisaatiokaaviossa ole erikseen nimetty.

Tilanne HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaatiossa on se, että vastuuhenkilöiden vaihtuvuus on tahtotilaa suurempaa. Myös vuorovastaavien keskuudessa. Vaatimustaso ja tavoitteet tulevat ylhäältä, joten yksikön sisäinen osa vastuusta on auttaa vastuussa olevia ihmisiä pärjäämään työssään ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Tämän tulee alkaa jo perehdyttämisestä tehtävään. Sitoutuminen ei ole automaatio, vaan sitä pystyy ja täytyy johtaa. PT-Päällikkö on vastuussa perehdytyksestä kokonaisuudessaan. Hänen tehtävänänsä on suunnitella, aikatauluttaa ja asettaa tavoitteet perehdytysjaksolle ja perehdyttävälle, sekä perehdyttäjälle. Jokainen

perehdytys tarvitsee suunnitelman ja siinä tulee yksilöidä tarvittavat osaamiset tehtävään, sekä johtamisen taidot, joita tulee kasvattaa perehdyttävälle.

Kulttuuri työyhteisöissämme

Haastatteluiden pohjalta peilaten teoriaan kulttuurista ja työyhteisöjen toiminnasta, kun päälliköt eivät ole paikalla, oli tietoisuus teoriaa mukaileva. Vastuuhenkilöt tuntuivat tunnistavat usein ilmiöt, mutta niiden sanoittaminen esitettävään muotoon tuotti haasteita useilla. Kaikki tunnistivat, että työpaikalla on kulttuuri ja kaikki tunnistivat, että työyhteisössä toimitaan sellaisten normien mukaan, joissain tilanteissa, jotka eivät ole päälliköiden tai johtajien ohjeistamia, eivätkä ketjun tai yrityksen virallisia ohjeita. Pahimmillaan kulttuuri on ollut joissain työyhteisöissä niin voimakas tekijä, että sen sallimat toimet ovat olleen lakiakin voimakkaampia.

Kulttuuri tunnistettiin johdettavaksi asiaksi ja yhteiset pelisäännöt, raamit toiminnalle, yhdessä sovitut asiat nousivat kaikissa haastatteluissa jollain tavalla esille. Erään kokeneen verkkokauppavaastavaan haastattelussa nousi esille se, että *"vastaavan täytyy uskaltaa heittää itsensä likoon, on oltava avoin ja vaativa samaan aikaan. Selkeät pelisäännöt ja jos jotain yhteistä muutetaan, niin siitä keskustellaan ensin, ei vain toimita, koska asiat vaikuttavat muihinkin asioihin"*. Selkeät pelisäännöt, eli toiminnan rajat, nousi teoriassa ja käytännössä toimivan työyhteisön perustaksi. Kulttuuri kasvaa jokaisessa yksikössä ihmisten mukana ja vastuuhenkilöt ymmärsivät roolinsa sen johtamisessa. Rajoilla he rajaavat vallitsevan energian suuntaukset ja täten saavat kanavoitua sitä haluttuun suuntaan, joka on siis yrityksen strategiset päämäärät ja tavoitteet.

Selkeät toimenkuvat ja ymmärrys päivittäistavaraorganisaation jokaisen vastuuhenkilön roolista nousi myös esille kulttuuria ohjaavana tekijänä. Kun työntekijät tietävät, että mitä vastuuhenkilöt tekevät, mikä on kenenkin vastuulla, niin kulttuuri on osoittautunut hedelmällisemmäksi. Silloin on koettu, että aikaa ei tarvitse käyttää ylimääräiseen tai epäolennaiseen, vaan myyjätkin pystyvät toimimaan tehokkaasti työympäristössään.

Yksiköissä, joissa on korkea työtyytyväisyys, korostui kävelyjohtamisen merkitys. Kävelyjohtaminen on yrityksen sisällä käytetty termi jolla tarkoitetaan laatukohtaamisia henkilöstön kanssa. Käytännössä sitä, että johtaja ja / tai päällikkö kiertää myymälää ja pysähtyy keskustelemaan työntekijöiden kanssa heitä askarruttavista aiheista. Tällä on kulttuuria muokkaavaa vaikutusta esimerkiksi siihen, että kuinka nopeasti henkilöstö kokee, että asioihin puututaan töissä ja tämä madaltaa kynnystä henkilöstön keskuudessa ottaa asioita esille.

Kulttuurin kasvun esteitä lueteltiin mm. ”pelko, kiire, uupumus, motivaation puute”. Mieli-
pidevaikut-
tajien roolia kulttuurin tukahduttajina nostettiin esiin osasta yksiköitä ja tunnistettiin se, että voimak-
kaan henkilöt asettavat mielipiteitä tiettyihin asioihin oletusasetuksina muille, varsinkin uusille työn-
tekijöille. Johtamisen kautta, kun asiaa tarkistelimme, niin voimakkailla mielipidevaikuttajilla, jotka
tuntuvat olevan kroonisesti ja kaikkea vastaan, on yleensä taustalla jokin tunnistamaton hätä ja
vastaamaton tarve. Henkilö oireilee yleensä kehitystä ja olosuhteiden parantamista vastaan jopa
irrationaalisen sinnikkäästi ja omistautuneesti ja taustalla juurisyyinä on jotain sellaista, mitä hän ei
itsekkään tiedä tai osaa yhdistää tämän pahan olon lähteeksi. Kulttuurin kasvu jää sen vaikuttavien
henkilöiden kasvun rajoihin, jonka takia johtamisen kohteena on oltava systemaattisesti nämä tun-
nistetut henkilöt, jotka siihen negatiivisesti vaikuttavat.

Sitoutumiseen panostaminen ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen perehdytyksessä

HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaation vastuuhenkilöiden perehdytys tapahtuu
haastatteluiden perusteella suunnitelmallisesti, suunnitelmaan pohjautuen, muttei systemaattisesti
tai tasalaatuisesti. Laatustandardit määräytyvät sen hetkisten resurssien, eli päällikön ajan ja ener-
gian, mukaan. Perehdytysprosessi pitää sisällään suurilta osin ammattitaitoa koskien tavaroita,
prosesseja, lukuja. Sellaista osaamista, mitä pystytään mitata jollain laadun mittarilla. Perehdytys-
suunnitelmissa itsessään ei ole sisäänrakennettuna motivaatiotekijöiden tunnistamista tai sitoutu-
neisuuden lisäämistä. Perehdytysjakson aikana näistä huolehditaan haas-
tatteluiden perusteella keskustelemalla. Kaikki perehdyttämisestä vastuussa olevat käyvät keskus-
teluita perehdytettävien vastuuhenkilöiden kanssa, mutta jokainen myös oli sitä mieltä, että tätä
voisi tehdä suunnitelmallisemmin ja tavoitteellisemmin. Haastateltavien kesken tunnistettiin erittäin
tärkeäksi se, että pt-päällikkö pystyy olemaan läsnä ja tulee spontaanistikin kyselemään kuulumisia
perehdytyksen lomassa. Silti, suunnitellut, tavoitteelliset laatukohtaamiset, jäivät liian vähälle. Pe-
rehdytysjakson aikana koetaan tarpeelliseksi luoda tilaisuuksia onnistumisille, sekä antaa riittävästi
palautetta. Näitä asioita ei ole aikataulutettu, tai tavoitteellisesti suunniteltu perehdytysuunnitel-
mien sisälle.

Johtamisen oppien suunnitelmallinen koulutus

Johtamisen oppeja ei pt-päälliköiden toimesta suunnitelmallisesti kouluteta vastuuhenkilöille. Joh-
tamisjärjestelmässä on kuukausittainen vastaava-palaveri, jossa käydään sen hetken tärkeimpiä
asioita läpi ja johtamisen tavoista ja keinoista käydään päivittäin keskusteluita ja henkilöitä kasva-
tetaan johtajuuteen kyllä. Mutta suunnitelmallisesti tätä ei toteuteta, silloin siitä puuttuu mitattavuus
ja tavoitteellisuus. Kehitystä varmasti tapahtuu, mutta seurantaa ei pystytä osoittamaan

toimenpiteille, eikä siten onnistuneille tekemisille kasvun taustalla. Johtamisen oppeja haastatteluiden perusteella pidetään tärkeänä. Eräs pt-päällikkö totesi haastattelussa, kun kysyin, että miten huomioit johtamisen opit vastuuhenkilöä perehdyttäessä, että: ”*Se pitäisi huomioida paremmin. Varsinkin appareiden (apulaispäälliköiden) kohdalla.*”

Johtamisen oppien perehdyttämisessä haastatteluissa nousi esiin elinikäinen oppiminen. Tunnistettiin, että perehdytysjaksolla ei pysty opettamaan kaikkea mahdollista, vaan oppimisen on oltava jatkuvaa. Haastattelussa erästä vuorovastaavaa, joka on toiminut vuorovastaavan roolissa noin kolme vuotta, kertoi, että ”*Johtamisen koulutusta oli silloin alussa, mutta sitten sen jälkeen ei mitään ja nyt viime vuonna oli ne jotkin koulutukset siellä (suorituksen johtamisen koulutus vuorovastaaville).*” Pt-päälliköiden tehtävänä on mm. näiden koulutusten sisällön toistaminen ja opissa saadun teorian muuntaminen käytäntöön ja sen tapahtuman sanoittaminen vuorovastaaville. Haastatteluissa nousi esiin se, että se ”*meidän normi työ*” on sitä opettamista. Sitä ei tunnista silloin pt-päällikkö, taikka vastuuhenkilökään välttämättä johtamisen taitojen kasvattamiseksi siinä tilanteessa, kun ratkotaan käsillä olevaa tapahtumaa. Näiden tilanteiden tunnistamisen, viittaaminen teoria-skeemaan ja sen sanoittaminen vastaavalle, on tärkeää opin kasvattamisen kannalta.

Toiveita vastuuhenkilöiden perehdyttämiseen

Haastatteluissa esiinnousseita toiveita opinnäytetyön teemaan liittyen löytyi muutamia. Tunnistettiin, että apua tarvitaan johtamisen oppeihin. Tunnistettiin, että sitouttamisen teorian muuntaminen käytäntöön on asia, jossa pystytään parantamaan. Ja toivottiin, että perehdytysmateriaalia olisi suoraan näihin asioihin tueksi. Sekä sparri-apua tarvittaessa.

7 Omat pohdinnat ja kehitysehdotukset

Teoriaan peilaten, HOK-Elannon Prismaketjun päivittäistavaraorganisaation vastuuhenkilöiden perehdyttäminen, jotta henkilö sitoutuisi töihin ja työura olisi pidempi, tuloksellisempi ja tuottoisampi työnantajalle ja palkitseva työntekijälle, on mielestäni tasolla, josta on mahdollista ponnistaa korkeammalle. Haastatteluissa ilmeni, että tähän halutaan panostaa, mutta omat resurssit ovat tällä hetkellä suurin rajoite. Apua toivottiin ulkopuolelta tiedon lisäämisen osalta, ajankäytöllisiin haasteisiin haettiin helpotusta, sekä varsinkin pt-päälliköiden aika- ja energioresurssien laadukkaampaan ohjaamiseen (itsensä johtamiseen), etsittiin riittävän pieniä muutoksia, joilla on mahdollista saada pitkässä juoksussa näkyviä tuloksia aikaan.

Perehdytys suunnitelmien puute tiedostettiin asiaksi, joka pitää korjata. Yhteinen pohja, jonka päälle rakentaa aina se yksilölle muokattu versio hänen ja yrityksen tarpeita vastaamaan, koettiin hyväksi malliksi. Sen koettiin tuomaan varmuutta, jotta tärkeimmät asiat tulevat käydyksi läpi, sekä osoittamaan perehdytyksen vastuut, velvoitteet ja antamaan tavoitteita perehdyttäjälle, sekä perehdytettävälle selkeämmin.

Perehdytys suunnitelmaan kun rakennetaan sisälle perehdytettäviä elementtejä, jossa itsensä johtamisen taitoja testataan, suorituksen johtamisen peruspilarit vähintään varmistetaan olemassa oleviksi, motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja niiden osoittaminen ja yhdistäminen toimenkuvan suorittavaan vaiheeseen, sekä sen, mihin ihminen sitoutuu, tunnistaminen ja yhdistäminen työympäristöön ja näiden kaikkien sanoittaminen, on osa-alue, joka uupuu nykyisistä malleista. Tämä on pt-päällikön vastuulla ja tähän haetaan toimintamallia.

Perehdytys sapluunan tulee olla seuraavaa:

- Ajallisesti hajautettu
- Aikamääreisiin sidotut tavoitteet (mitä käsitelty mihinkin mennessä)
- Kuka perehdyttää (voidaan sopia toisin yksikössä)

Sapluunan pohjalta tehdään yksikössä pt-päällikön johdolla yksilökohtainen perehdytys suunnitelma, joka tulee pitämään sisällään lisäksi:

- Miksi mikäkin asia perehdytetään
- Suorituksen johtamisen peruspilarit (tavoitteellinen johtaminen, palautteen anto, hallinnan ympyrä)
- Pt-päällikön ja perehdytettävän checkit aikataulutettu ja niille asetettu tavoitteet

Perehdytys sapluuna, jota tässä tehdään, jotta vastuuhenkilön perehdyttäminen olisi henkilön sitouttavampaa, ei yksin ole työkalu, jolla asia muuttuu haluttuun suuntaan. On ensisijaisen tärkeää

tunnistaa, että mikään ei muutu, jos mitään ei muuta. Ja muutoksen tulee lähteä pt-päälliköistä. Perehdytyksen rooli sitoutumisen tärkeimpänä työkaluna on hyväksyttävä ja sitä on käsiteltävä sellaisella vastuulla omasta roolista käsin. On hyväksyttävä oma rooli sitouttamisen mahdollistajana, tai sen esteenä, ja kehitettävä omaa toimintaansa ja suhtautumista asian tärkeyteen, jotta haluttu lopputulos voi olla mahdollista.

- Peilaa nykyisiä perehdytys suunnitelmia ja niiden tavoitteellisuutta tietoon ja tutkimuksen/haastatteluiden pohjalta parannusehdotukset
- Mitä yhteistä kaikkiin perehdytyksiin?
- Mitä omaa per työtä tehtävä pitää olla?
- Kuka perehdyttää mitäänkin?
- Mitkä ovat ne tärkeimmät osat perehdytystä, joissa onnistuminen takaa parhaimman vasteen sitoutuneisuudelle?
- Miten esihenkilö voi maksimoida tämän tuloksen?
- Miten pitkään perehdytys jatkuu oikeasti?
- Kuinka tavoitteellista perehdyttämisen
- Tavoiteasetanta, palautteenanto, hallinnan ympyrä <- nämä alkuun kaikille

Ehdotus tehtäväkohtaisesta perehdytys suunnitelmasta

Jokaiselle vastuuhenkilölle on liitteessä ehdotukset perehdytys sapluunasta. Tämä ei ole perehdytys suunnitelma, vaan tämä on sapluuna, johon on sisäänrakennettu mahdollisuus sitouttamisen tunnettujen tekijöiden korostamiselle perehdytys jaksolla, jotta perehdytys tuottaa sitoutuneen ja motivoituneen vastuuhenkilön. Yksilöidyn perehdytys suunnitelman tekemisen vastuu on yksikön pt-päälliköllä. Pois lukien tilanne, jossa yksikköön perehdytetään pt-päällikköä. Silloin vastuu on Prisman johtajalla perehdytyksestä.

Toimintamallin on syytä olla riittävän yksinkertainen. Sapluunan tavoite on helpottaa arkea, ei monimutkaistaa sitä. Tavoite on kuvata onnistuneen lopputuloksen tuottaneita tekemisiä aikataulutetusti ja tavoitteellisesti, jotta saman lopputuloksen toistaminen onnistuisi systemaattisesti ja sapluunan kehittäminen olisi mahdollista perustuen tietoon ja mitattavaan kokemukseen.

Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus tulee tehdä perehdytys jaksos alussa, siinä määritellään lähtötaso ja sen pohjalta tehdään lopullinen yksilökohtainen perehdytys suunnitelma. Osaamiskartoitus tehdään ottamalla esiin lista perehdytettävistä asioista ja käymällä se kohta kohdalta läpi ja perehdytettävä kertoo ja näyttää osaamistasonsa tehtävän menestyksekkääseen hoitamiseen tarvittavista asioista. Käytämme liikennevalomallia tässä, jotta mitattavuus ja vertailtavuus kantaa yksiköiden välillä. Punainen tarkoittaa, ettei osaa / tiedä asiasta mitään taikka riittävästi. Keltainen tarkoittaa, että osaa

jotain, hallitsee jotenkin, mutta tarvitsee vielä apua ja / tai ohjausta aiheessa. Vihreä tarkoittaa, että hallitsee riittävällä tasolla asian.

Kun yksikössä tehdään perehdytysuunnitelmaa, niin se tehdään osaamiskartoituksen pohjalta. Perehdytysjaksolle kalenteroidaan riittävä määrä keskusteluita, joissa tsekataan osaamisen kehittymistä vaaditulle tasolle. Muutetaan punaisia keltaisiksi ja keltaisia vihreiksi. Tärkeää on jakaa opittavat asiat riittävän laajasti ajallisesti, jotta oppiminen on mahdollista. Tärkeää on myös asettaa aikamääreet tavoitteille. Jokainen uusi vastuuhenkilö kirjoittaa työsopimuksen, jossa on kuuden kuukauden koeaika. Tässä ajassa tulee kasvaa roolin vaatimalle tasolle. Kolmen kuukauden kohdalla, kun puhutaan täysin uudesta vastuuhenkilöstä, perusarjen pyörittämisen täytyy olla jo halussa.

Ensimmäiset kuukaudet määrittävät sitoutumisen asteen uudella työntekijällä. Silloin on pt-päällikön tehtävä tärkeästä asiasta tärkein uuden perehdytettävän kohdalla ja kalenteroitava aikaa siouttamista edistävälle tekemisille.

Yleisesti huomioitavia asioita

Pt-päällikön tehtäväläistä ensimmäiselle päivälle:

- Ensimmäisenä päivänä vastaanota itse uusi perehdytettävä vastuuhenkilö
- Kulkulätkät, pukkarit yms. valmiina – minimoikaa ”säätö”
- Myymäläkierto, henkilökunnan tervehtiminen ja esittely
- Rauhallinen tila, osaamiskartoitusta varten
- Tavoitteiden asetanta, odotusten sanoittaminen, perehdytysuunnitelman yksilöinti ja aikatauluttaminen
- Tutustumiskeskusteluiden aikatauluttamista
- Tarvittavien työvälineiden (puhelin, kone, workplace) riittävä opastus alkuun pääsemiseksi

Huomaa, että oma kalenteri kannattaa pitää ensimmäisen päivän osalta niin tyhjänä kuin mahdollista. Saat uuden perehdytettävän vastuuhenkilön kanssa vain yhden aloituksen, hoida se hyvin.

Check-keskustelut kalenteroidaan ensimmäisenä päivänä, niistä lähetetään sähköiset kalenterikutsut osallistujille alla olevan taulukon mukaan. Osallistuminen on suotavaa, jotta verkostoituminen uudelle vastuuhenkilölle saa tuulta allensa ja yhdessä päättävässä organisaatiossa tiedetään perehdytyksen tila. Tilaisuus voi olla teamsin välityksellä tarvittaessa. Vastuu tilaisuuden järjestämisestä on perehdyttäjällä. Prismajohtajan esimerkiksi ei tarvitse kaikkiin tilaisuuksiin osallistua,

mutta kalenterikutsun lähettämällä tieto tilaisuudesta on hänellä ja näin hän pystyy roolissaan seuraamaan kehitystä.

Taulukko 3. Checkeihin osallistujat

Perehdytettävä	Checkiin osallistuu
Pt-päällikkö	Prismajohtaja, pt ryhmäpäällikkö
Pt-apulaispäällikkö	Pt-päällikkö, prismajohtaja, pt ryhmäpäällikkö
Ruokatorivastaava	Pt-päällikkö, prismajohtaja, ruokatorivalmentaja
Hevivastaava	Pt-päällikkö, prismajohtaja, hevivalmentaja
Verkkokauppavastaava	Pt-päällikkö, prismajohtaja, verkkokaupan kenttäpäällikkö

Checkien määrä kuuden kuukauden jaksolle on minimissään neljä. Riippuen yksilön taustasta, osaamisesta, kehittymisestä määrä voi ja sen tulee vaihdella. Tarpeen kartoittaa perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö, usein siis pt-päällikkö.

Kulttuurin johtaminen

Haastatteluissa kulttuurin sanoittaminen oli haastavaa. Kulttuurista tunnetaan osia, mutta kokonaisuuden hahmottaminen tarpeeksi kaukaa, jotta näkee sen voimana ja tunnistaa sen lainalaisuuksia, oli vähäistä. Jokainen haastateltava tunnisti kulttuurin, kun esitin sen tämän työn teoriaosuudessa esitetyn pohjalta. Jokainen tunnisti, että miten tuota pystyy johtamaan. Kulttuurin johtaminen alkaa pelisääntöjen raamien asettamisella ja jatkuu arvojen mukaisella työskentelyllä. Kun paikat ovat tiukat, niin silloin meidän arvojen mukaiset päätökset ovat niitä, mitkä sitä kulttuuria muokkaa. Puuttuminen aina ja napakasti, kun tarvitsee, on ehdotonta kulttuurin rajoissa pitämiseksi. Vaikka rajat kerran asettaa, ne eivät paikoillaan pysy, vaan niitä lähdetään heti venyttämään. Kun kulttuuri on napakan puuttuva, silti tasapuolisesti reilu ja avoin kaikille, se muokkautuu itse rajoja kunnioitavaksi ja huolehtii myös itse niistä. Mutta tämä vasta, kun sitä johdetaan siihen suuntaan, itsenäisesti se ei tapahdu.

Sitoutumiseen panostaminen ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen

Perehdytyksestä vastuussa olevien tulee kerrata näitä ennen perehdyttämistä. Päivittäistavaraorganisaatiossa on tiedon siirtäminen ja tiedon opettaminen riittävällä tasolla, siinä on varaa parantaa, mutta se on tapauskohtaista. Sitoutumisen huomioiminen ja tekemisen muokkaaminen, jotta sitoutumista voi tapahtua, on aspekti, jonka pystyy lisäämään perehdyttämiseen. Perehdyttämisen onnistuminen on paljon kiinni vastaanottajan kyvystä, kompetenssista ja kapasiteetista, sillä hetkellä omaksua tietoa. Kun lisäämme innokkuutta oppia ja autamme uutta vastuuhenkilöä

tunnistamaan itsestä tekijöitä, jotka tähän edesauttavat, on perehdyttämisen onnistuminen myös todennäköisempää.

Johtamisen taitojen kasvattaminen

Suorituksen johtaminen on johtamisen taitojen minimitaso, millä lähdetään kaikkien vastuuhenkilöiden kanssa liikenteeseen. Itsensä johtamisen taitojen täytyy olla olemassa ja kasvuun kykenevät, jotta on ylipäättänsä mahdollista muita johtaa, mutta otamme sen oletuksena, että vastuuhenkilöksi valitaan henkilö, jolla on valmiutta kasvattaa itsensä johtamisen taitopankkia myös.

Suorituksen johtamisen minimitaidot ovat tavoitteen asetanta, palautteen anto ja hallinnan ympyrä. Nämä ovat pt-päälliköiden haastatteluissa tärkeimmäksi tunnistetut työkalut vastuuhenkilön uran alussa. Lisää saa opettaa, mutta minimitaso on tässä.

Työssä esitellyt johtamisen työkalut ovat tarpeellisia kaupanalan arjessa. Niiden mestarointi vastuuhenkilöiden käytössä on paljon kiinni yksikön pt-päälliköstä ja kuinka hän niitä osaa valmentaa käyttöön. Opintie johtamisen taidoissa on loputon, mutta vaihtoehtoa sille ei ole, kun ihminen tahoo johtaa. Ja kun hänellä on intohimona johtaa, niin se tie on elämä. Mitä useammalle vastuuhenkilölle saadaan johtamisen taidot ylpeyden aiheeksi ja oppimisen halun kohteeksi roolissaan, sitä paremmat mahdollisuudet meillä on onnistua.

Lähteet

Verkkojulkaisu

Covey, S. 1989. 7 Habits of highly effective people. Development partnership. Luettavissa: <https://dplearningzone.the-dp.co.uk/wp-content/uploads/sites/2/2015/06/Covey.pdf>. Luettu 19.4.2023

Doran, G. 1981. There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. Luettavissa: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>. Luettu 24.4.2023

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2. painos. Grano Oy. Vantaa.

Blogi

Franco, F. 22.12.2022. Maslow'n tarvehierarkia. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>. Luettu 10.4.2023

Hirvikorpi, H., Parkkinen, J. 2014. Esimiehestä johtajaksi – ohjeita kohtalotovereille. Otava. Keuruu.

HOK-Elanto 2022. HOK-Elannon sisäinen johtamisjärjestelmä. Luettu 17.4.2023

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehille. Alma Talent. Helsinki.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä university printing house. Jyväskylä.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. Support, Under-performing and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. Academy of Management journal, 56:4, 2013.

Verkkolehden artikkeli

Kähkönen, E. 2023. Mielekäs työ palkitsee myös aivojen tasolla. Luettavissa: <https://www.aivo-liitto.fi/aivoterveys/artikkelit/mielekas-tyo-palkitsee-myos-aivojen-tasolla/#8b9c075e>. Luettu 24.4.2023

Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Kirjapaja. Vammala.

Blogi

Lehtoranta, T. 17.5.2021. Työturvallisuuskeskus: Teetkö työtä, joka vastaa arvojasi? Luettavissa: <https://ttk.fi/2021/05/17/teetko-tyota-joka-vastaa-arvojasi/>. Luettu 10.4.2023

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? 2002. Likes-työelämäpalvelut oy. Jyväskylä.

Koulutustilaisuus

Maisonen, H. 2022. Suorituksen johtamisen koulutus.

Verkkojulkaisu

Männistö, E., 2018. Liiketoiminta määrittää palkitsemistavat. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/liiketoiminta-palkitsemistavat>. Luettu 29.4.2023

Verkkolehden artikkeli

Niskanen, A. 6.9.2022. Uusi työpaikka – opas ensimmäiseen työpäivään. Luettavissa: <https://www.wellpack.fi/tyoelama/tyonhaku-2/uusi-tyopaikka/#h-sopeutuminen-uuteen-tyopaikkaan-kesta-kuukauden>. Luettu 10.4.2023

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WSOYpro. Helsinki.

Pink, D. Drive. 2007. 5. painos. Canongate. Edinburgh.

Verkkolehden artikkeli

Pinola, M. 28.9.2016. Jari Sarasvuo: ”Nöyrä on tosipaikan tullen vahva” – alaisten ja esimiesten si- jaan työelämä tarvitsee yhteisiä voimavaroja. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-9193835>. Luettu 10.4.2023

Verkkojulkaisu

Rodriguez, E. 21.12.2023. Yerkes-Dodson -laki: suoriutumisen ja vireystilan välillä on suora yhteys. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/yerkes-dodson-laki-suoriutuminen-vireystila/>. Luettu 17.4.2023

Podcast

Sarasvuo, J. 12.11.2018. "Nerous on vallankäytöllinen näköharja". Kuunneltavissa:

<https://areena.yle.fi/podcastit/1-1791080>. Kuunneltu 12.4.2023

Podcast

Sarasvuo, J. 14.9.2019. "Kulttuuri on vaikuttava voima, vaikka se on olematon." Kuunneltavissa:

<https://areena.yle.fi/podcastit/1-1791080>. Kuunneltu: 20.3.2023

Sinek, S. 2009. Kysy ensin miksi. Viisas elämä. Tallinna.

Sinek, S. helmikuu 2020. Simon Sinek: How to start a cultural transformation? Katsottavissa:

<https://www.youtube.com/watch?v=zClAdLw4yRI>. Katsottu: 15.3.2023

Singer, L. On the diffusion on innovations: How new ideas spread. Luettavissa: <https://leif.me/on-the-diffusion-of-innovations-how-new-ideas-spread/>. Luettu: 20.3.2023

Verkkajulkaisu

Työturvallisuuskeskus 2022. Perehdyttämisen tarkistuslista. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttamisen-tarkistuslista/> Luettu: 17.4.2023

Verkkajulkaisu

Työturvallisuuskeskus 2023. Esihenkilön perehdyttäminen. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi/> Luettu: 17.4.2023

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki.

Wikipedia 2023. Normal Distribution. Luettavissa: https://en.wikipedia.org/wiki/Normal_distribution

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Perehdytyksen merkitys vastuuhenkilön pysyvyyden kannalta HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaatiossa

- Miten valmistut perehdytykseen?
- Miten huomioita yksilön taustan?
- Mikä on perehdytyksessä tärkeintä?
- Mikä sinut sitouttaa työhön?
- Mihin ihminen sitoutuu työssään?
- Miten huolehdit perehdytyksen aikana ihmisen sitoutuneisuudesta?
- Miten kasvatat ihmistä johtamiseen?
- Mitä oppimisen esteitä tunnistat ja miten varaudut niihin?
- Minkälainen kulttuuri teillä on työpaikalla?
- Miten sitä johdetaan?
- Kuka siihen vaikuttaa?
- Kauan perehdyttämisessä menee aikaa?
- Kuka perehdyttää ja kenet?
- Miten vuorovastaava perehdytetään?
- Miten perehdytät johtamista?
- Mitkä ovat tärkeimmät onnistumisen mittarit perehdyttämiselle?
- Miten tavoitteellistat perehdytyksen?
- Minkälaista apua tarvitsen / kaipaat vastuuhenkilöiden perehdyttämiseen?

Liite 2. HOK-Elannon Prisma-ketjun päivittäistavaraorganisaation vastuuhenkilöiden toimenkuvat

PT-päällikön toimenkuva

	Esimies: Prismajohtaja		Sijainen: PT-apulaispäällikkö	
Toimen tarkoitus	Vastaa päivittäistavara-kaupan myynnistä ja tuloksesta, tehokkuudesta, myymälän kaupallisuudesta, hoidon tasosta, ystävällisen asiakaspalvelun ja tuloskortin tavoitelukujen toteutumisesta. Johtaa työryhmää Prismatoinintoaohjeiden mukaisesti ja HOK-Elannon arvoja ja eettisiä periaatteita noudattaen. Tehtävän menestyksekkäs hoitaminen edellyttää vaihtelevia työaikoja asiakas- ja tavaravirran vaatimalla tavalla			
Tavoitteemme	INNOSTUNUT FIILIS Jokaisessa työvuorossa	ILAHTUNUT ASIAKAS Olemme asiakasta varten	REIPPAASTI MYYNTIÄ Kasvamme markkinaa nopeammin	RIITTÄVÄSTI TULOSTA Turvaamme tulevaisuuden
Avaintehtävät	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa tiiminsä työnjohdosta ja osallistuu myymälätyöskentelyyn Varmistaa omalta osaltaan sujuvan tiedonkulun Vastaa tiiminsä toimivuudesta, perehdyttämisestä sekä osaamisen kehittämisestä Vastaa resurssien riittävydestä yhteistyössä palvelupäällikön kanssa Vaatii kaikilta hyvää ja tasalaatua työsuoitusta ja antaa kiittävää ja kehitävää palautetta Vastaa johtamisjärjestelmässä määriteltyjen johtamiskäytäntöjen laadukkaasta toteutumisesta Varmistaa omalla toiminnallaan kannustavan työilmapiirin ja hyvän työtyytyväisyyden 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa esillepanojen ajankohtaisuudesta, siisteydestä, ostamisen helppoudesta ja hyvästä hoidon tasosta Vastaa omavalvonnan toteutumisesta ohjeiden ja lainsäädännön edellyttämällä tavalla Vastaa asiakaspalauteiden laadukkaasta hoitamisesta asiakastytytyväisyyden varmistamiseksi Johtaa toimintaa kannustuen tekemään rohkeita ratkaisuja ystävällisen asiakaspalvelun varmistamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa saatavuuden, siisteyden, sujuvuuden, selkeyden ja smile toteutumisesta Vastaa jaksonvaihdosten ja vaihtuvien esillepanojen toteutumisesta sovitulla tavalla Vastaa tilankäytöstä, profiileista ja sovitun valikoiman toteutumisesta Johtaa aktiivisesti esillepano- ja myyntityötä tavoitteita asettamalla 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa tavoitteiden mukaisesta myynnistä, myyntikatteesta, tehokkuudesta, kulujen hallinnasta ja tuloksesta. Seuraa päivittäistavaran tulokseen vaikuttavien lukujen kehitystä, raportoi ja reagoi poikkeamiin. Kehtää aktiivisesti toimintaa ja seuraa kilpailijoiden toimintaa Vastaa hävikin hallinnasta
Mittarit	Työtyytyväisyyskyselyn tulos	L3L mittaristo Asiakastytytyväisyysmittauksen tulos Mystery-mittauksen tulos	Myynti L3L mittaristo	Tuloskortti

21.5.2023

HOK-ELANTO



PT-apulaispäällikön toimenkuva

	Esimies: PT-päällikkö		Sijainen: erikseen nimetty henkilö	
Toimen tarkoitus	Ohjaa työryhmän päivittäisiä työtehtäviä sovitujen toimintamallien mukaisesti ja varmistaa tehokkaat työskentelytavat. Ohjaa työryhmää HOK-Elannon arvoja ja eettisiä periaatteita noudattaen. Tehtävän menestyksekkäs hoitaminen edellyttää vaihtelevia työaikoja asiakas- ja tavaravirran vaatimalla tavalla.			
Tavoitteemme	INNOSTUNUT FIILIS Jokaisessa työvuorossa	ILAHTUNUT ASIAKAS Olemme asiakasta varten	REIPPAASTI MYYNTIÄ Kasvamme markkinaa nopeammin	RIITTÄVÄSTI TULOSTA Turvaamme tulevaisuuden
Avaintehtävät	<ul style="list-style-type: none"> Organisoi, ohjaa ja valvoo myymälän päivittäisiä työtehtäviä ja osallistuu myymälätyöskentelyyn Vaatii kaikilta hyvää ja tasalaatua työsuoitusta ja antaa kiittävää ja kehitävää palautetta Työskentelee kaikissa työvuoroissa ja työtehtävissä Varmistaa perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen yhteistyössä PT-päällikön kanssa Varmistaa laadukkaan tiedonkulun omalta osaltaan Varmistaa omalla toiminnallaan kannustavan työilmapiirin ja hyvän työtyytyväisyyden 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa esillepanojen ajankohtaisuuden, siisteyden, ostamisen helppouden ja hyvän hoidon tason Toimii Prismatoinintoaohjeiden ja lainsäädännön edellyttämällä tavalla Varmistaa omavalvonnan toteutumisesta ohjeiden ja lainsäädännön edellyttämällä tavalla Ohjaa toimintaa kannustuen tekemään rohkeita ratkaisuja ystävällisen asiakaspalvelun varmistamiseksi omaa esimerkkiä näyttäen. Varmistaa asiakaspalauteiden laadukkaan hoitamisen asiakastytytyväisyyden varmistamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa saatavuuden, siisteyden, sujuvuuden, selkeyden ja smile toteutumisen Varmistaa jaksonvaihdosten ja vaihtuvien esillepanojen toteutumisesta sovitulla tavalla Seuraa saatavuusmittauksen huolellista tekemistä ja varmistaa korjaavien toimenpiteiden toteutumisen 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa tehokkaiden toimintamallien toteutumisen myymälän arjessa joka päivä Seuraa päivittäistavaran toimintaan liittyvien tunnuslukujen kehitystä ja reagoi poikkeamiin Kehtää toimintaa yhdessä PT-päällikön kanssa Varmistaa parhaat toimintamallit hävikin hallinnan osalta
Mittarit	Työtyytyväisyyskyselyn tulos	L3L mittaristo Asiakastytytyväisyysmittauksen tulos Mystery-mittauksen tulos	Myynti L3L mittaristo	Tuloskortti

21.5.2023

HOK-ELANTO



Ruokatorivastaavan toimenkuva

	Esimies: PT-päällikkö		Sijainen: erikseen nimetty henkilö	
Toimen tarkoitus	Vastaa ruokatorin esillepanojen hoidon tasosta, saatavuudesta ja tuoreudesta. Ohjaa Ruokatorilla työskenteleviä ystävälliseen asiakaspalveluun Prisman liikeidean, ruokatorin ketjukonseptin sekä muiden sovitujen toimintamallien mukaisesti. Noudattaa toiminnan ohjaamisessa HOK-Elannon arvoja ja eettisiä periaatteita. Tehtävän menestyksellä hoitaminen edellyttää vaihtelevia työaikoja asiakas- ja tavaravirran vaatimalla tavalla.			
Tavoitteemme	INNOSTUNUT FIILIS Jokaisessa työvuorossa	ILAHTUNUT ASIAKAS Olemme asiakasta varten	REIPPAASTI MYYNTIÄ Kasvamme markkinaa nopeammin	RIITTÄVÄSTI TULOSTA Turvaamme tulevaisuuden
Avaintehtävät	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa ystävällisen asiakaspalvelun toteutumisen omalla tekemisellä ja ohjaamalla ruokatorilla työskenteleviä Varmistaa ruokatorilla työskentelevien perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen yhteistyössä PT-päällikön kanssa Vastaa tiedottamisesta omassa tiimissään ja Prisman sisällä Vaatii kaikilta hyvää ja tasalaatua työsuoritusta ja antaa kiittävää ja kehittävä palautetta Varmistaa omalla toiminnallaan kannustavan työilmapiirin ja hyvän työtyytyväisyyden Työskentelee kaikissa työvuoroissa ja työtehtävissä omalla vastuualueellaan 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa esillepanojen ajankohtaisuuden, siisteyden, tuoreuden ja hyvän hoidon tason Varmistaa omavalvonnan toteutumisen ohjeiden ja lainsäädännön edellyttämällä tavalla Ohjaa toimintaa kannustaan tekemään rohkeita ratkaisuja ystävällisen asiakaspalvelun varmistamiseksi omaa esimerkkiä näyttäen. Varmistaa asiakaspalautteiden laadukkaan hoitamisen asiakastytyväisyys varmistaa 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa saatavuuden, siisteyden, sujuvuuden, selkeyden ja smile toteutumisen Vastaa ruokatorin valikoiman ja lisäpalveluiden toteutumisesta sovitulla tavalla Vastaa tuotteiden hyvästä laadusta ja tuoreudesta Kehittää ruokatorin toimintaa aktiivisesti yhteistyössä PT-päällikön kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa ruokatorin tavoitteiden mukaisen myynnin ja myyntikatteen Vastaa ruokatorin hävikin hallinnasta Seuraa ruokatorin liittyvien tunnuslukujen kehitystä ja reagoi poikkeamiin
Mittarit	Työtyytyväisyyskyselyn tulos	L3L mittaristo Asiakastytyväisyysmittauksen tulos Mystery-mittauksen tulos	Myynti L3L mittaristo	Tuloskortti

21.5.2023

HOK-ELANTO



Hedelmä-vihannesvastaavan toimenkuva

	Esimies: PT-päällikkö		Sijainen: erikseen nimetty henkilö	
Toimen tarkoitus	Huolehtii hedelmä-vihannesvastuualueen esillepanojen hoidon tasosta, saatavuudesta ja tuoreudesta. Ohjaa toimintaa tehokkaaseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan Prisman liikeidean, ketjukonseptin sekä muiden sovitujen toimintamallien mukaisesti. Noudattaa toiminnan ohjaamisessa HOK-Elannon arvoja ja eettisiä periaatteita. Tehtävän menestyksellä hoitaminen edellyttää vaihtelevia työaikoja asiakas- ja tavaravirran vaatimalla tavalla.			
Tavoitteemme	INNOSTUNUT FIILIS Jokaisessa työvuorossa	ILAHTUNUT ASIAKAS Olemme asiakasta varten	REIPPAASTI MYYNTIÄ Kasvamme markkinaa nopeammin	RIITTÄVÄSTI TULOSTA Turvaamme tulevaisuuden
Avaintehtävät	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa ystävällisen asiakaspalvelun toteutumisen omalla tekemisellä ja ohjaamalla vastuualueellaan työskenteleviä Varmistaa vastuualueellaan työskentelevien perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen yhteistyössä PT-päällikön kanssa Vastaa tiedottamisesta vastuualueellaan ja Prisman sisällä Vaatii kaikilta hyvää ja tasalaatua työsuoritusta ja antaa kiittävää ja kehittävä palautetta Varmistaa omalla toiminnallaan kannustavan työilmapiirin ja hyvän työtyytyväisyyden Työskentelee kaikissa työvuoroissa ja työtehtävissä 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa esillepanojen ajankohtaisuuden, siisteyden, tuoreuden ja hyvän hoidon tason Varmistaa omavalvonnan toteutumisen ohjeiden ja lainsäädännön edellyttämällä tavalla Ohjaa toimintaa kannustaan tekemään rohkeita ratkaisuja ystävällisen asiakaspalvelun varmistamiseksi omaa esimerkkiä näyttäen. Varmistaa asiakaspalautteiden laadukkaan hoitamisen asiakastytyväisyys varmistaa 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa saatavuuden, siisteyden, sujuvuuden, selkeyden ja smile toteutumisesta omalla vastuualueellaan Vastaa hedelmä-vihannesvastuualueen valikoiman ja lisäpalveluiden toteutumisesta sovitulla tavalla Toteuttaa esillepanoja sovitut toimintamallit noudattaen Vastaa tuotteiden hyvästä laadusta ja tuoreudesta Kehittää toimintaa aktiivisesti yhteistyössä PT-päällikön kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa oman vastuualueen hävikin hallinnasta Seuraa vastuualueensa liittyvien tunnuslukujen kehitystä ja reagoi poikkeamiin
Mittarit	Työtyytyväisyyskyselyn tulos	L3L mittaristo Asiakastytyväisyysmittauksen tulos Mystery-mittauksen tulos	Myynti L3L mittaristo	Tuloskortti

9.7.2020

HOK-ELANTO



Verkkokauppavastaavan toimenkuva

	Esimies: PT-päällikkö		Sijainen: erikseen nimetty henkilö	
Toimen tarkoitus	Ohjaa verkkokaupan kerääjänä toimivia tehokkaaseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan Prisman liikeidean, ketjukonseptin sekä muiden sovitujen toimintamallien mukaisesti. Noudattaa toiminnan ohjaamisessa HOK-Elannon arvoja ja eettisiä periaatteita.			
Tavoitteemme	INNOSTUNUT FIILIS Jokaisessa työvuorossa	ILAHTUNUT ASIAKAS Olemme asiakasta varten	REIPPAASTI MYYNTIÄ Kasvamme markkinaa nopeammin	RIITTÄVÄSTI TULOSTA Turvaamme tulevaisuuden
Avaintehtävät	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa tehokkaan keräilyn toteutumisen ohjaamalla keräilyssä työskenteleviä ja osallistumalla itse keräilytyöhön Varmistaa keräilyssä työskentelevien perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen yhteistyössä PT-päällikön kanssa Vastaa tiedottamisesta omassa tiimissään ja Prisman sisällä Vaatii kaikilta hyvää ja tasalaatua työsuoritusta ja antaa kiittävää ja kehittävää palautetta Varmistaa omalla toiminnallaan kannustavan työilmapiirin ja hyvän työtyytyväisyyden Työskentelee kaikissa työvuoroissa ja työtehtävissä 	<ul style="list-style-type: none"> Huolehtii saatavuudesta yhteistyössä muiden vastuuhenkilöiden kanssa Varmistaa omavalvonnan toteutumisen ohjeiden ja lainsäädännön edellyttämällä tavalla Ohjaa toimintaa kannustuen tekemään rohkeita ratkaisuja ystävällisen asiakaspalvelun varmistamiseksi omaa esimerkkiä näyttäen. Varmistaa asiakaspalautteiden laadukkaan hoitamisen asiakastytytyväisyys varmistuen 	<ul style="list-style-type: none"> Hallitsee verkkokaupan kokonaisuuden tilauksesta toimitukseen Kehittää ja kokeilee aktiivisesti uusia toimintamalleja yhteistyössä verkkokaupan kenttäpäällikön kanssa Varmistaa verkkokauppaan liittyvän palautusprosessin toimivuuden ja toteutumisen sovitulla tavalla Kehittää verkkokaupan toimintaa aktiivisesti yhteistyössä PT-päällikön kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> Hallitsee käytettävät järjestelmät ja niiden käytön. Seuraa verkkokaupan tulokseen vaikuttavien mittareiden kehitystä, raportoi ja reagoi poikkeamiin. Vastaa timin tehokkaista toimintatavoista asettamalla tavoitteet yksilötasolla ja seuraa tavoitteiden toteutumista.
Mittarit	Työtyytyväisyyskyselyn tulos	L3L mittaristo Asiakastytytyväisyysmittauksen tulos	Myynti L3L mittaristo	Tuloskortti

9.7.2020

HOK-ELANTO



Vuorovastaavan tehtävät

	Vuorovastaavan tehtävä on vastuuvuorossaan ohjata päivittäisiä työtehtäviä koko päivittäistavarassa sekä päättää mahdollisten poikkeustilanteiden toimintatavat. Vastuuvuoron tärkeimmistä tehtävistä sovitaan yhteistyössä PT-päällikön tai PT-apulaispäällikön kanssa.			
Tavoitteemme	INNOSTUNUT FIILIS Jokaisessa työvuorossa	ILAHTUNUT ASIAKAS Olemme asiakasta varten	REIPPAASTI MYYNTIÄ Kasvamme markkinaa nopeammin	RIITTÄVÄSTI TULOSTA Turvaamme tulevaisuuden
Avaintehtävät	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaa vastuuvuorossaan kaikkia päivittäistavarassa työskenteleviä Tekee itse monipuolisesti työtehtäviä koko päivittäistavarassa Kohtelee työkavereita tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Vastaa vastuuvuorossaan koko päivittäistavarassa esillepanojen siisteydestä, ostamisen helppoudesta ja hyvästä hoidon tasosta Tarvittaessa välittää asiakaspalautteet eteenpäin Tekee poikkeustilanteissa rohkeita ratkaisuja asiakastytytyväisyys varmistuen 	<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa vastuuvuorossaan tuotteiden sujuvan ja laadukkaan hyllyttämisen 	
Mittarit				Tuloskortti

HOK-ELANTO



22.5.2020

Liite 3. Ehdotus perehdytyksen sapluunasta

Tämä on huoneentaulu 500mm x 700mm kokoiseksi tulostettava. Silloin se on esillä ja ei unohdu. Sen takia liitteen visuaalisuus ei ole tässä työssä riittävällä tasolla.

	1. päivä	1. viikko	2-4 viikot	2-3 kk	3-4kk
Tieto	Avaimet työvälineet työväätteet (Pt-päällikkö)	Li (Pt-päällikkö)	Pelastussuunnitelma, turvallisuus (Pt-päällikkö, varhainti)	Osuuskauppa yritysmuotona, arvot (Pt-päällikkö, marketoisuus)	
	Sosiaalilinat (Pt-päällikkö)	Spoint (Pt-päällikkö)	Sera (Pt-päällikkö, marketoisuus)	Tilhallinta valikoimaluokat (Pt-päällikkö, marketoisuus)	
	Taustatilat (Pt-päällikkö)	Workplace (Pt-päällikkö)	Kaupallinen kalenteri ja TMJ (Pt-päällikkö, pt ryhmäpäällikkö)	Tulos, Koco (Pt-päällikkö, prismajohtaja)	
	Työpiste (Pt-päällikkö)	Office (Pt-päällikkö)	Vaihtuvat esillepanot (Pt-päällikkö)	Vastuullisuus yrityksessämme (Laatupäällikkö)	
		Sähköposti (Pt-päällikkö)	Hyllykortit (Pt-päällikkö)		
		Työpöydän käyttö (Pt-päällikkö)	Strategia, arvot (Pt-päällikkö, prismajohtaja)		
		Tärkeät yhteyshenkilöt (Pt-päällikkö)	Organisaatiokaavio, oma rooli kokonaisuudessa (Pt-päällikkö)		
		Sidosryhmät yksikössä (sitovus, vartiointi, sushi, leipomo yms.) (Pt-päällikkö)	Toimenkuvat (Pt-päällikkö)		
			Johtamisjärjestelmä (Pt-päällikkö, prismajohtaja)		
Osaaminen / taito / tehtävät		Työskentely osastolla, aluekohtaisten taitojen hallinta (heivälmentaja, ruokatorvalmentaja, verkkokaupan kehittäjäpäällikkö, kollegat muista yksiköistä, yksikön vahvat osaajat ko. osastolla)	Työskentely osastolla, aluekohtaisten taitojen hallinta (heivälmentaja, ruokatorvalmentaja, verkkokaupan kehittäjäpäällikkö, kollegat muista yksiköistä, yksikön vahvat osaajat ko. osastolla)	Työskentely osastolla, aluekohtaisten taitojen hallinta (heivälmentaja, ruokatorvalmentaja, verkkokaupan kehittäjäpäällikkö, kollegat muista yksiköistä, yksikön vahvat osaajat ko. osastolla)	Työskentely osastolla, aluekohtaisten taitojen hallinta (heivälmentaja, ruokatorvalmentaja, verkkokaupan kehittäjäpäällikkö, kollegat muista yksiköistä, yksikön vahvat osaajat ko. osastolla)
		Raportointijärjestelmät (Pt-päällikkö, marketoisuus)	Tuntikäyttö / suunnittelu (pt-päällikkö, palvelupäällikkö)	Päivystäminen (Prismajohtaja)	Rekry-prosessi yrityksessämme (Palvelupäällikkö)
		PowerBI (Pt-päällikkö, marketoisuus)	Omanvalvonta ja kylmätilat (Pt-päällikkö, laatupäällikkö)	Pakolliset verkkokoulutukset (Pt-päällikkö, palvelupäällikkö)	Toiminnan ja prosessin kehittäminen, jatkuvan parantamisen kulttuuri (Pt-päällikkö)
		Tilausjärjestelmät (Pt-päällikkö, marketoisuus)	Laskennalliset työtunnit (Prismajohtaja)	mAjokortti (Pt-päällikkö, palvelupäällikkö)	Perehdyttämisen ja osaamisen kehittäminen suunnitelmallisesti (Pt-päällikkö, heivälmentaja, ruokatorvalmentaja, verkkokaupan kehittäjäpäällikkö)
		Huomisen miehistys (Pt-päällikkö)	Työvuorosunnittelu (Pt-päällikkö, palvelupäällikkö)	L1-kertausvalmennus -videot (Pt-päällikkö, marketoisuus)	
		Kamun käyttö (Yksikön vahva osaaja)	Coupa, tarviketilaukset, myymälätarvikeluettelo (Pt-päällikkö)	#Muntoive ja wishmanager (Pt-päällikkö)	
		Fiori (Yksikön vahva osaaja)	Asiakaspalautteet (Pt-päällikkö)	Fujitsu, HOK atk-tuki (Pt-päällikkö)	
		Mobiililla työvuorot (Palvelupäällikkö)	Pecu (Palvelupäällikkö)		
		Vuokratyö kumppanit (Palvelupäällikkö)	ss (Pt-päällikkö, marketoisuus)		
		Myymäläkierros johtamisen välineenä (Pt-päällikkö)			
Johtaminen	Myymäläkierros	Tutustumiskeskustelut alkavat (Pt-päällikkö, palvelupäällikkö, hr-asiantuntija)	Tavoitteelliset vartikeskustelut (Pt-päällikkö, hr-asiantuntija)	Kehityskeskustelut (pt-päällikkö, hr-asiantuntija)	Johtamisen oppien syventämistä suorituksen johtamisessa tilannekohtaisesti - aktiivista yhteydenpitoa ja keskustelua perehdyttäjien kanssa (Perehdyttävä ja aktiivinen itse)
	Ihmiin tutustuminen	Suorituksen johtaminen (Pt-päällikkö) - Tavoitteen asettamta - Palautteen anto	Itesä johtamisen taitoja (Pt-päällikkö) - Delegointi (Pt-päällikkö) Tutustumiskeskustelut jatkuvat (Pt-päällikkö, palvelupäällikkö)	Palaverin suunnittelu ja pitäminen (Pt-päällikkö)	TYT, tuloksen tulkitseminen (hr-asiantuntija)
		Hallinan ympeyyä (Pt-päällikkö)	Puuttumiskäytännöt (Palvelupäällikkö, hr-asiantuntija)	3. kenttä tiimin kehittämisen työkaluna (Pt-päällikkö)	Varhaisen tuen malli (hr-asiantuntija)
		#Voitaviestintä (Markkinointi ja viestintä projektipäällikkö, pt-päällikkö)	L1L viikkoviestit (Pt-päällikkö)	Työn merkityksestä keskustelua, mikä työmme on arvokasta! (Läht. esihenkilö)	
			Sisäinen viestintä (Pt-päällikkö)		
Keskustelut / tilaisuudet					
	Perehdyttämisen läpikäynti - Liikennevalojen asettaminen tehtäville - Ensimmäisen kuukauden tavoitteasetamta	1. check (viikko 1) - Varmistetaan, että on lähtenyt homma käyntiin	2. check (viikko 2) - Liikennevalojen päivitys - 1. kuukauden tavoitteisiin pääsemisen tilanne - 2. kuukauden tavoitteasetamta	3. check (viikko 3) - Liikennevalojen päivitys - 2. kuukauden tavoitteisiin pääsemisen tilanne - 3.-4. kuukauden tavoitteasetamta	4. check - Liikennevalojen päivitys - 3.-4. kuukauden tavoitteisiin pääsemisen tilanne - 5.-6. kuukauden tavoitteasetamta - Tarpeen vaarassa tilinpiiri tilannekatsaus
	Tutustumiskeskusteluiden aloitus tiimiläisten kanssa	Tutustumiskeskustelut valmiiksi	Kehityskeskustelut vuodensajasta riippuen	Vartikeskusteluiden aikataulutusta	
	Perehdyttämisen päävastuu: Pt-päällikkö Heivälmentaja Ruokatorvalmentaja Verkkokaupan kehittäjäpäällikkö Pt ryhmäpäällikkö	Laatupäällikkö Henkilöstön kehittäjäpäällikkö HR-asiantuntija Marketoisuus Markkinointi ja viestintä projektipäällikkö		Prismajohtaja Palvelupäällikkö yksiköstä Vartiointi Kollegat muista yksiköistä Yksikön vahvat osaajat ko. osastolla	